

145066

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞ YAŞAMINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ETİK
VE
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINDA BİR UYGULAMA**

MASTER TEZİ

145066

**Hazırlayan
Çiğdem ŞAVİK**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Birol BUMİN**

Ankara – 2004

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Çiğdem ŞAVİK'e ait "İş yaşamında Toplam Kalite Yönetimi ve Etik ve Millî Eğitim Bakanlığında Bir Uygulama" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Birol BUMİN

Üye

Prof. Dr. Öznur YÜKSEL

Üye

Yrd. Doç. Dr. Nurettin PARILTI

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın yapılmasındaki amaç etkinlik ve verimlilik anahtarlarının açabileceği kapıları yakalamaktır. Yaşantının her kesitinde kişiden beklenen enerjiye sahip olması tek başına mümkün olmayacaktır. Topluluk içindeki bireyler taşıdıkları sorumluluklarla elde edecekleri başarıda paya sahiptirler. O halde karşılıklı güven, iyi niyet, işe sadakat gibi moral ve destek ögesi olan niteliklerden haberdar olmalıdırlar. Bu etik öğelerin önemli olduğunun görülüp Toplam Kalite Yönetimi kavramıyla bağlantısının kurulması ve kişiyi motive edecek itici gücün yakalanması gerekir.

Günlük yaşantıda gözden kaçan olumsuzlukların nedenleri düşünülüp karmaşık iş yaşantısının içerisinde ayıklamak gerekir. Neden ve sonuçların peşinden giderken atılan her adımda daha bilinçli ve daha emin olunmasında yarar varken neden bazı gerçekler dikkatle ayırt edilmesin, göz ardı edilsin?

Nasıl ki bir kişi yolda giderken yoluna çıkan bir engeli görmezlikten geldiğinde yürüyüşü kesintiye uğrayabilecekse, organizasyonların başarıları da Toplam Kalite Yönetiminin etik ile olan bağlantılarını kuramamaları halinde ilerleme ve gelişmeleri kesintilere farklı aralıklarla ve sık sık uğrayabilecektir.

Millî Eğitim Bakanlığında TKY ve Etiğin iç içeliği üzerine yapılan çalışmalarda iş ahlâkının değeri konusunda gereken özveri ve çaba gösterilerek bu konu üzerinde yeniden durulması gerekmektedir.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

Toplam Kalite

1. Toplam Kalite.....	2
1.1.Kalite'nin Tanımı	2
1.2.Kalite'nin Önemi.....	3
1.3.Kalite'nin Öğeleri.....	4
1.3.1. Tasarım Kalitesi.....	5
1.3.2.İmâlat (Uygunluk) Kalitesi.....	5
1.3.3.Kullanım Kalitesi.....	6
1.4.Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	6
1.4.1.Sürekli Gelişme	6
1.4.2.Devrimsel Hız	12
1.4.3.Organizasyon Kültürü	14
1.4.4.Bağlılık.....	16
1.4.5.Herkesin Katılımı	16
1.4.6.Sıfır Hata	16
1.4.7.Önlemeye Yönelik Yaklaşım.....	19
1.4.8.Eğitim ve Öğretim.....	20
1.4.9.Müşteri Odağı	21
1.4.10.Ölçüm	23
1.4.11.Tedarikçiler	25
1.4.12.Değerlendirme.....	26

1.5. Sevgi ve Bilgi Paylaşımı	27
1.6. Sürekli Gelişmeye Adanan Hayatlar	28
2. Kalitenin Geliştirilmesi.....	29
3. Kalite ve Öğrenme.....	30
3.1. İnceleme ve Tasarlama Aşaması.....	30
3.2. Uygulama Aşaması.....	31
3.3. Sürdürme Aşaması	31
3.4. Yaşam Tarzı	31
3.4.1. Farklılıklardan Sinerji Elde Etmek.....	32
3.4.2. Çift Yönlü İletişime Büyük Önem Vermek.....	32
3.4.3. Her İki Tarafın Kazanacağı İşbirlikleri Oluşturmak.....	33
3.4.4. Performansı En İyi Uygulamalarla Karşılaştırmak	33
3.4.5. Karar Alma Sürecini Hızlandırmak	33
3.5. Üst Düzey Yönetimin Kalite Vizyonu.....	34
3.6. Kıyaslama ile Kaliteye Ulaşma.....	35
3.6.1. Planlama ve Tasarım.....	35
3.6.2. Toplama	35
3.6.3. Analiz.....	35
3.6.4. Uygulama ve Geliştirme	36
4.Kıyaslama Kaynakları	36
5.Birleşik Ahlâk Yönetimi	37
6.Liderlik	38
7.İş Stratejisi	40
8.Toplam Bakım Yönetiminin Anlamı	41
9.Ahlâksal Davranışı Teşvik Etmek	42
10.Bir Yol Bulunur Ya Da Bir Yol Yapılır.....	42
11.İnançlarımız	43
12.Amaç ve Hedefler	43
13.Korkularımız	44
14.Neler Yapılmalı?	44
15.TKY ve Liderlik	45
16.TKY ve İş Ahlâkı	46

İKİNCİ BÖLÜM

İş Ahlâkı

1. Etik.....	47
2. Kişi-Kişi İlişkisinde Bir Davranışın Değerlendirilmesi	48
2.1. Değerlendirme Tekniği	48
2.2. Başka Değerlendirme Tarzı	49
2.3. Doğru Değerlendirebilmenin Şartları	49
2.3.1. Benin Belirlediği Yaşantı	50
2.3.2. Ahlâkî Açıdan Değerli Olan Yaşantının, İnançların Belirlenmesi	50
2.3.3. Ahlâkî Değerler ve Ahlâken Değerli Bir Yaşam	52
3. Yapma	53
3.1. İstemek ya da Amaç	53
3.2. Karar Verme ya da Hedefin Belirlenmesi	54
3.3. Davranış	55
4. Davranış ve Ahlâkî Davranış	57
5. Duruma Uygun Davranış	58
5.1. Değerlendirme	59
5.1.1. Nedenlere Dayanan Değerlendirme	59
5.1.2. Öteki Durum Değerlendirme Tarzı	61
5.2. Tutum	62
6. Yapmak	63
6.1. Yapmayı Belirlemek	63
6.2. Yapılabileceklerin Belirlenmesi	63
7. Ahlâkî İlişkide Yargıç: Vicdan	64
7.1. Seyirci Kalanlar ve Yargıç	64
7.2. Vicdanî Kararların Davranışa Dönüşmesi	64
7.2.1. Bilgi Edinme	65
7.2.2. Sorgulama-İrdeleme	65
7.2.3. Karar Verme	66
8. Pozitif Hukuk Sınırlamaları ve Vicdan	66

8.1.Kendisiyle İlişkisinde Kişi	67
8.1.1.Kendi Gözünde Kişi	67
8.1.1.1.Bir Davranış Karşısında Kişi	68
8.1.1.2.Kendisi Karşısında Kişi	68
8.1.2.Kendisiyle Kişi “Ben Kimim?”, “Ben Nasıl Bir İnsanım?”, ”Benim Bu Dünyadaki İşim Ne?.....	69
9. Ahlâkî ve İnsanî Değerler.....	70
10. Ahlâkî Değerler.....	70
11. Ahlâk ve Ahlâkî Değerler	72
12. İş Deneyiminde İkilemler	78
12.1.Ahlâkî Davranışın Yönetilmesi	79
12.2.Gri Alan.....	80
12.3.Ahlâkî ve Ahlâkî Olmayan Davranışları Ayırt Etmek	80
-Ahlâkî Güç Testi	81
12.4.Benlik Gücü, Machiavellianizm ve Kontrolün Geometrik Yeri	82
13. Güven, Toplam Kalite, Ahlâk.....	83
-Gözlem Hattı Ve Adalet	86
14. Değerlerimiz.....	88
15. Dürüstlük ve Toplam Kalite	90
-Gerçeği ve Geleceği Belirlemek	90
16. Sorumluluk ve Toplam Kalite	91
17. Ahlâkî Davranışlarda Yöneticilerin Rolü	93
17.1.En İyi Oran Yaklaşımı	94
17.2.Siyah-Beyaz Yaklaşımı	94
17.3.Tam Potansiyel Yaklaşımı	94
18. Organizasyonlara Düşen Görevler.....	95
18.1.Yazıya Dökmek.....	95
18.2.Örnek Olmak.....	96
19. Yöneticinin Tavrı	96
20. Ahlâk Eğitimi	97
21. Kararlar Vermek	98
21.1.Kategorik Emir Modeli.....	99

21.2.Tam Açıklık Modeli.....	99
21.3.Ortalama Doktrini Modeli	99
21.4.Altın Kural Modeli.....	99
21.5.Piyasa Ahlâk Modeli.....	99
21.6.Kurumsal Ahlâk Modeli	99
21.7.Eşit Hürriyet Modeli.....	100
21.8.Oransal Ahlâk Kuralı	100
21.9.Profesyonel Ahlâk Modeli	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞININ BAZI BÖLÜMLERİNDE İŞ AHLÂKI VE TKY ÜZERİNE BİR UYGULAMA

1.Anket Neticeleri – Yönetici	101
-İlişki katsayıları ve onların testleri	102
Yaş	104
Cinsiyet	105
Öğrenim durumu	106
Öğrenim alanı.....	107
Kaçıncı kurum	108
Kurumdaki görevi	109
Kaç yıldır çalıştığı	110
Maaş	111
Etik davranışın anlamı.....	112
Toplam Kalite ve Etik'in ifadesi	113
Yönetici Toplam Kalite ve Etik ilişkisi	114
Etik davranış	115
İş hayatında Etik davranışın yönetilmesi	116
Çalışanınızın Etik ya da Etik Olmayan davranışa karar vermesi	117
İş yerinde Etik ikilemlerin sebebi	118

Toplam Kalite Yönetiminin tanımlanması	119
Müşteri kelimesinin ifadesi	120
İş yerinde çalışma ortamının önemi	121
Yeni eleman verildiğinde ilişkileriniz	122
Elemanıyla uyumlu çalışabilmek	124
Görev şeklinizin "Organizatör" olmasının yoğunluğu	126
Görev şeklinizin "Tebliğ Sunucu" olmasının yoğunluğu	127
Görev şeklinizin "Dinleyici" olmasının yoğunluğu	128
Görev şeklinizin "Tartışmalara katılıp yön verici" olmasının yoğunluğu	129
Hiç görev alınmayan konuların düşünülmesi	130
Görev almama nedeninin düşünülmesi	131
Varsa çözüm önerilerinin görüşülüp görüşülmediği	132
Liderlik elbisesi giymek	133
Liderlik çabası	134
Organizasyon aksaklıkları	135
Vakit'in kullanımı	136
2.Anket Neticeleri - Personel	137
Yaş	137
Cinsiyet	138
Öğrenim durumu	139
Öğrenim alanı	140
Kaçıncı kurum	141
Kurumdaki görevi	142
Kaç yıldır çalıştığı	143
Maaş	144
Bulunulan ortamın çalışma koşullarına uygunluğu	145
Hayır'sa çözüm önerisi	146
Evet'se görüşünü bildirip bildirmediği	147
Çözüm önerilerinin sorulup sorulmadığı	148
Masa değişikliği	149
Terfi sisteminin işleyişi	150

Terfi edebilmek için hangi vasıfta olmaya önem verildiği	151
Ödül alınıp alınmadığı	152
Cevap evet'se ödül grubu.....	153
Hizmet İçi Eğitim faaliyetlerinin düzenlenip düzenlenmediği	154
Hizmet İçi Eğitim faaliyetlerinden herkesin yararlanıp yararlanmadığı	155
Hizmet İçi Eğitim faaliyetlerinden en son hangi yıl yararlandığı.....	156
Hizmet İçi Eğitim faaliyetlerinden kaç tanesine katılabildiği.....	157
Ücretlendirme sistemi.....	158
Kurum içerisinde yer değişikliği	159
Vereceği kararlarda kimin görüşünü alacağı	161
Dikey Yönetim Şekli mi? Yatay Yönetim Şekli mi?	162
Dairesi ile ilgili giderlerden "Telefon"un öncelik sırası	163
Dairesi ile ilgili giderlerden "Faks Cihazı"nın öncelik sırası.....	164
Dairesi ile ilgili giderlerden "Bilgisayar ve yazıcısı"nın öncelik sırası	165
Dairesi ile ilgili giderlerden "Görevlendirmeler"nin öncelik sırası	166
Dairesi ile ilgili giderlerden "Diğerleri"nin öncelik sırası	167
Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından "Konferanslar"ın öncelik sırası	168
Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından "Anlaşmalar"ın öncelik sırası	169
Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından "Toplantılar"ın öncelik sırası	170
Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından "Yarışmalar"ın öncelik sırası	171
Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından "Diğerleri"nin öncelik sırası	172
Birimler arası bilgi akışının gerekli olup olmadığı	173
Cevap evet ise birimler arası bilgi akışının yeterli olduğuna inanılıp inanılmadığı.....	174

3. Karşılaştırma Yönetici – Yaş	175
Karşılaştırma Yönetici – Cinsiyet.....	176
Karşılaştırma Yönetici – Öğrenim Durumu	177
Karşılaştırma Yönetici – Öğrenim Alanı.....	178
Karşılaştırma Yönetici – Kurumdaki Görevi.....	179
Karşılaştırma Yönetici – Kaç Yıl	180
 4. Karşılaştırma Personel – Yaş	 182
Karşılaştırma Personel – Cinsiyet	183
Karşılaştırma Personel – Öğrenim Durumu.....	184
Karşılaştırma Personel – Öğrenim Alanı	185
Karşılaştırma Personel – Kurumdaki Görevi	186
Karşılaştırma Personel – Kaç Yıl.....	187
 5. Anlamli Bulunan Karşılaştırmalar – Yönetici	 188
6. Anlamli Bulunan Karşılaştırmalar – Personel.....	189
7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	191
Yönetici Verileri	191
*Yas İle *Cinsiyet *Kurgor	191
*Cinsiyet İle *Kurgor * Kac Yıl *Maas *Yenielm	
*Katılımcı.....	192
*Ogdurum İle Kurgor *Maas *Hic Gorev *Liderlik	193
*Kac Yıl İle * Etiksebe *Topkayon *Gorsekb	194
Personel Verileri.....	195
*Yas İle *Ogdurum*Kurgor*Kacyıl*Terfi*Vasif*Eskiyeni* Hızmeıcı	
*Kurumıcı*Sube*Bilgi*Cozum	195
*Ogdurum İle *Kurgor*Cozum*Gorus*Vasif*Ucretlen	
*Kurumıcı*Emir*Gorevd	199
*Ogralan İle *Terfi	200
*Kurgor İle *Maas *Oneri *Vasif *Ucretlen *Emir	
*Gidera.....	201

SONUÇ	202
KAYNAKÇA.....	205
EKLER.....	214
EK-1: YÖNETİCİLERLE İLGİLİ SORU FORMU.....	214
EK-2: PERSONELLE İLGİLİ SORU FORMU	222
ÖZET.....	229
ABSTRACT	231



TABLOLAR LİSTESİ

ANKET NETİCELERİ-YÖNETİCİ

Tablo 1.	Yaşa ilişkin değerler	104
Tablo 2.	Cinsiyete ilişkin değerler.....	105
Tablo 3.	Öğrenim durumuna ilişkin değerler.....	106
Tablo 4.	Öğrenim görülen alana ilişkin değerler	107
Tablo 5.	M.E.B.'nın çalışılan kaçınıcı kurum olduğuna ilişkin değerler	108
Tablo 6.	Kurumdaki görevine ilişkin değerler.....	109
Tablo 7.	Halen bulunulan görevde kaç yıldır çalıştığına ilişkin değerler	110
Tablo 8.	Ayda ortalama ele geçen para miktarına ilişkin değerler	111
Tablo 9.	'Etik Davranış'ın anlamına ilişkin değerler	112
Tablo 10.	'Toplam Kalite ve Etik'in ifadesine ilişkin değerler	113
Tablo 11.	'Yönetici, Toplam Kalite ve Etik ilişkisi'ne ilişkin değerler	114
Tablo 12.	Etik davranışa ilişkin değerler.....	115
Tablo 13.	İş hayatında etik davranışın yönetilmesi.....sözcüğünün tamamlanmasına ilişkin değerler	116
Tablo 14.	Çalışanınızın Etik ya da Etik olmayan davranışa karar vermesi.....sözcüğünün tamamlanmasına ilişkin değerler	117
Tablo 15.	İş yerinde Etik ikilemlerin sebebi.....ne göre değişir, cümlesinin tamamlanmasına ilişkin değerler	118
Tablo 16.	Toplam Kalite Yönetiminin tanımlanmasına ilişkin değerler .	119
Tablo 17.	"Bir ürün ya da hizmetin kalitesini belirleyen en önemli ölçü müşterilerin o ürün ya da hizmetten memnun kalma derecesidir." cümlesi içerisinde kullanılan müşteri kelimesinin ifadesine ilişkin değerler	120

Tablo 18. İş veriminde çalışma ortamının önemini hepimiz biliyoruz. “Bir iş yerinde (özellikle kalabalıksa) her elemanın duyduğu bir rahatsızlık vardır, araştırırım” diyorsanız: seçilen yönteme ilişkin değerler.....	121
Tablo 19. Birlikte çalışacağınız yeni bir eleman verildiğinde ilişkilere ilişkin değerler	122
Tablo 20. Elemanıyla uyumlu çalışabilmek için seçilen yönteme ilişkin değerler	124
Tablo 21. Görev şeklinizin ‘Organizatör’ olmasının yoğunluğuna ilişkin değerler	126
Tablo 22. Görev şeklinizin ‘Tebliğ Sunucu’ olmasının yoğunluğuna ilişkin değerler	127
Tablo 23. Görev şeklinizin ‘Dinleyici’ olmasının yoğunluğuna ilişkin değerler	128
Tablo 24. Görev şeklinizin ‘Tartışmalara katılıp yön verici’ olmasının yoğunluğuna ilişkin değerler	129
Tablo 25. Hiç görev alınmayan konuları düşünmesine ilişkin değerler .	130
Tablo 26. Görev almama nedeninin düşünülüp düşünülmediğine ilişkin değerler	131
Tablo 27. Varsa çözüm önerilerinin üst düzey yöneticiniz ve toplantıyı düzenleyen organizasyonla görüşülüp görüşülmediğine ilişkin değerler	132
Tablo 28. Her organizasyon içinde yöneten olmanın -Türkiye’den bir lider olmasının- bir liderlik elbisesi giymenin düşünülüp düşünülmediğine ilişkin değerler	133
Tablo 29. Liderlik çabasının olup olmadığına ilişkin değerler	134
Tablo 30. Katılımcı olduğunuz herhangi bir organizasyonun aksaklıklarının tespitine ilişkin değerler	135
Tablo 31. Günümüzde en kıymetli ve en çabuk tüketilen vakit’in en tedbirli, tasarruflu kullanımı için önerilere ilişkin değerler	136

ANKET NETİCELERİ - PERSONEL

Tablo 1. Yaşa ilişkin değerler	137
Tablo 2. Cinsiyete ilişkin değerler.....	138
Tablo 3. Öğrenim durumuna ilişkin değerler.....	139
Tablo 4. Öğrenim görülen alana ilişkin değerler	140
Tablo 5. Millî Eğitim Bakanlığının çalışılan kaçınıcı kurum olduğuna ilişkin değerler	141
Tablo 6. Kurumdaki görevine ilişkin değerler.....	142
Tablo 7. Halen bulunulan görevde kaç yıldır çalıştığına ilişkin değerler	143
Tablo 8. Ayda ortalama ele geçen para miktarına ilişkin değerler	144
Tablo 9. Bulunulan ortamın çalışma koşullarına uygun olup olmadığına ilişkin değerler.....	145
Tablo 10. Cevap 'Hayır'sa çözüm önerisinin bulunup bulunmadığına ilişkin değerler	146
Tablo 11. Cevap 'Evet'se görüşünü bildirip bildirmediğine ilişkin değerler	147
Tablo 12. Çözüm önerilerinin tüm personele sorulup sorulmadığına ilişkin değerler	148
Tablo 13. Oturduğu masasından ve kadroya göre oturma sınıflandırmasından ve değişik zamanlarda (terfi, yeni eleman gelişi) masa değişikliğinden memnun olup olmadığına ilişkin değerler.....	149
Tablo 14. Terfi sisteminin işleyişi düşüncesine ilişkin değerler.....	150
Tablo 15. Terfi edebilmek için hangi vasıfta olmaya önem verildiğine ilişkin değerler	151
Tablo 16. Çalışılan kurumda eski (e) ve yeni (y) kurumlardan herhangi birinde ödül alınıp alınmadığına ilişkin değerler.....	152
Tablo 17. Cevap evetse ödül grubuna ilişkin değerler.....	153
Tablo 18. Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinin düzenlenip düzenlenmediğine ilişkin değerler	154

Tablo 19. Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden herkesin yararlanıp yararlanmadığına ilişkin değerler.....	155
Tablo 20. Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden en son hangi yıl yararlandığına ilişkin değerler.....	156
Tablo 21. Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden kaç tanesine katılabildiğine ilişkin değerler	157
Tablo 22. Ücretlendirme sisteminde haksızlık olduğunu düşünüp düşünmediğine ilişkin değerler	158
Tablo 23. Kurum içerisinde ; çalışan personelin- arkadaşının zaman zaman görevlendirmeler ile yapılan şube değişikliği, yer değişikliğinin gerekli olduğunu duyduğu takdirde Etik düşüncesinin ne olduğuna ilişkin değerler	159
Tablo 24. Şubesiyle ilgili daha önce rastlamadığı bir konuda (herhangi bir sorumluluk verilseydi) vereceği kararlarda kimin görüşünü alacağına ilişkin değerler.....	161
Tablo 25. Dairesi ve şubesi için iyi bir yönetim “emirlerin tepeden geldiği ve sorunların tepe yönetimine arz edildiği” ‘Dikey Yönetim Şekli’ mi, “Sorunların müşterek bir biçimde ele alındığı ve mahallinde çözüldüğü katılımcılığın temel alındığı” ‘Yatay Yönetim Şekli’ midir? sorusunun cevabına ilişkin değerler	162
Tablo 26. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden ‘Telefon’un öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler	163
Tablo 27. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden ‘Faks Cihazı’nın öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler	164
Tablo 28. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden ‘Bilgisayar ve yazıcısı’nın öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler	165
Tablo 29. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden ‘görevlendirmeler (yurt içi- yurt dışı)’ öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler	166

Tablo 30. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden ‘Diğerleri (belirtiniz)’ öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler	167
Tablo 31. Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından ‘Konferanslar’ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler	168
Tablo 32. Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından ‘Anlaşmalar’ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler	169
Tablo 33. Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından ‘Toplantılar’ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler	170
Tablo 34. Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından ‘Yarışmalar’ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler	171
Tablo 35. Görevlendirmelerde en çok harcama miktarından ‘Diğer’ (Harcama kalemlerine göre) sıralandırılmasına ilişkin değerler	172
Tablo 36. Birimler arası bilgi akışının gerekli olup olmadığına ilişkin değerler	173
Tablo 37. Cevap ‘Evet’se birimler arası bilgi alışverişinin yeterli olduğuna inanılıp, inanılmadığına ilişkin değerler	174

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. TKY'nin uygulama çerçevesi	7
Şekil 2. Buluş Yaklaşımı.....	9
Şekil 3. Kaizen İle Buluş arasındaki fark	10
Şekil 4. Deming Döngüsü.....	11
Şekil 5. Dr. Juran'a göre kalite gelişiminde Batılılar İle Japonların Durumu.....	12
Şekil 6. Devrimsel ve Evrimsel Hız.....	13
Şekil 7. Proses.....	17
Şekil 8. Denetim Çizgileri	18
Şekil 9. Ahlâkî Davranış Testi	81
Şekil 10. Ahlâkî Gücün 5'li İfadesi	82
Şekil 11. Güvene dayalı Toplam Kalite ögeleri.....	85
Şekil 12. Ahlâkî Yaklaşımlar.....	93
Şekil 13. Ahlâkî İkilem Sorusu.....	97

ANKET NETİCELERİ - YÖNETİCİ

Şekil 1. Yaşa göre dağılımın grafiği.....	104
Şekil 2. Cinsiyete göre dağılımın grafiği	105
Şekil 3. Öğrenim durumuna göre dağılımın grafiği	106
Şekil 4. Öğrenim görülen alana göre dağılımın grafiği	107
Şekil 5. M.E.B.'nin çalışılan kaçınıcı kurum olduğuna dair dağılımın grafiği.....	108
Şekil 6. Kurumdaki görevine göre dağılımın grafiği	109
Şekil 7. Halen bulunulan görevde kaç yıldır çalıştığına dair dağılımın grafiği.....	110
Şekil 8. Ayda ortalama ele geçen para miktarına göre dağılımının grafiği	111
Şekil 9. Etik davranışın anlamına göre dağılımının grafiği	112
Şekil 10. Toplam Kalite ve Etik'in ifadesine göre dağılımının grafiği	113
Şekil 11. Yönetici, Toplam Kalite ve etik ilişkisine göre dağılımın grafiği..	114

Şekil 12. Etik davranışa göre dağılımın grafiği	115
Şekil 13. İş hayatında Etik davranışın yönetilmesi.sözcüğünün tamamlanmasına göre dağılımının grafiği	116
Şekil 14. Çalışanınızın Etik ya da Etik olmayan davranışa karar vermesi sözcüğünün tamamlanmasına göre dağılımının grafiği.....	117
Şekil 15. İş yerinde 'Etik ikilemlerin sebebi ne göre değişir. cümlesinin tamamlanmasına göre dağılımının grafiği	118
Şekil 16. 'Toplam Kalite Yönetimi'nin tanımlanmasına göre dağılımının grafiği	119
Şekil 17. Bir ürün ya da hizmetin kalitesini belirleyen en önemli ölçü müşterilerin o ürün ya da hizmetten memnun kalma derecesidir. cümlesi içerisinde kullanılan müşteri kelimesinin ifadesine göre dağılımının grafiği	120
Şekil 18. İş veriminde çalışma ortamının önemini hepimiz biliyoruz. "bir iş yerinde (özellikle kalabalıkta) her elemanın duyduğu bir rahatsızlık vardır. araştırırım" diyorsanız: seçilen yönteme göre dağılımın grafiği.....	121
Şekil 19. Birlikte çalışacağınız yeni bir eleman verildiğinde ilişkilerinize göre dağılımın grafiği.....	123
Şekil 20. Elemanıyla uyumlu çalışabilmek için seçilen yöntemin dağılımının grafiği.....	125
Şekil 21. Görev şeklinizin 'Organizatör' olmasının yoğunluğunun dağılımının grafiği.....	126
Şekil 22. Görev şeklinizin 'Tebliğ Sunucu' olmasının yoğunluğunun dağılımının grafiği.....	127
Şekil 23. Görev şeklinizin 'Dinleyici' olmasının yoğunluğunun dağılımının grafiği.....	128
Şekil 24. Görev şeklinizin 'Tartışmalara katılıp yön verici' olmasının yoğunluğunun dağılımının grafiği	129
Şekil 25. Hiç görev alınmayan konuları düşünmesine göre dağılımın grafiği	130

Şekil 26. Görev almama nedeninin düşünülüp düşünülmediğinin dağılımının grafiği.....	131
Şekil 27. Varsa çözüm önerilerinin üst düzey yöneticiniz ve toplantıyı düzenleyen organizasyonla görüşülüp görüşülmediğinin dağılımının grafiği.....	132
Şekil 28. Her organizasyon içinde yöneten olmanın -Türkiye’den bir lider olmasının- bir liderlik elbisesi giymenin düşünülüp düşünülmediğinin dağılımının grafiği.....	133
Şekil 29. Liderlik çabasının olup olmadığının dağılımının grafiği.....	134
Şekil 30. Katılımcı olduğunuz herhangi bir organizasyonun aksaklıklarının tespitinin dağılımının grafiği.....	135
Şekil 31. Günümüzde en kıymetli ve en çabuk tüketilen vakit’in en tedbirli, tasarruflu kullanımı için önerilerin dağılımının grafiği	136

ANKET NETİCELERİ - PERSONEL

Şekil 1. Yaşa göre dağılımının grafiği.....	137
Şekil 2. Cinsiyete göre dağılımının grafiği	138
Şekil 3. Öğrenim durumuna göre dağılımının grafiği	139
Şekil 4. Öğrenim görülen alana göre dağılımının grafiği.....	140
Şekil 5. Millî Eğitim Bakanlığının çalışılan kaçınıcı kurum olduğuna dair dağılımının grafiği	141
Şekil 6. Kurumdaki görevine göre dağılımının grafiği	142
Şekil 7. Halen bulunduğu görevde çalıştığı yıla göre dağılımının grafiği ..	143
Şekil 8. Ayda ortalama ele geçen para miktarına göre dağılımının grafiği	144
Şekil 9. Bulunulan ortamın çalışma koşullarına uygun olup olmadığının dağılımının grafiği.....	145
Şekil 10. Cevap ‘Hayır’sa çözüm önerisinin bulunup bulunmadığının dağılımının grafiği	146
Şekil 11. Cevap ‘Evet’sse görüşünü bildirip bildirmediğinin dağılımının grafiği.....	147

Şekil 12. Çözüm önerilerinin tüm personele sorulup sorulmadığının dağılımının grafiği	148
Şekil 13. Oturduğu masasından ve kadroya göre oturma sınıflandırmasından ve değişik zamanlarda (terfi, yeni eleman gelişi) masa değişikliğinden memnun olup olmadığının dağılımının grafiği	149
Şekil 14. Terfi sisteminin işleyişinin dağılımının grafiği.....	150
Şekil 15. Terfi edebilmek için hangi vasıfta olmaya önem verildiğinin dağılımının grafiği	151
Şekil 16. Çalışılan kurumda eski (e) ve yeni (y) kurumlardan herhangi birinde ödül alınıp alınmadığının dağılımının grafiği	152
Şekil 17. Cevap evetse ödül grubunun dağılımının grafiği	153
Şekil 18. Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinin düzenlenip düzenlenmediğinin dağılımının grafiği	154
Şekil 19. Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden herkesin yararlanıp yararlanmadığının dağılımının grafiği	155
Şekil 20. Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden en son hangi yıl yararlandığının dağılımının grafiği	156
Şekil 21. Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden kaç tanesine katılabildiğinin dağılımının grafiği	157
Şekil 22. Ücretlendirme sisteminde haksızlık olduğunu düşünüp düşünmediğinin dağılımının grafiği	158
Şekil 23. Kurum içerisinde ; çalışan personelin- arkadaşının zaman zaman görevlendirmeler ile yapılan şube değişikliği, yer değişikliğinin gerekli olduğunu duyduğu takdirde etik düşüncesinin ne olduğunun dağılımının grafiği.....	160
Şekil 24. Şubesiyle ilgili daha önce rastlamadığı bir konuda (herhangi bir sorumluluk verilseydi) vereceği kararlarda kimin görüşünü alacağını dağılımının grafiği.....	161
Şekil 25. Dairesi ve şubesi için iyi bir yönetim “ emirlerin tepeden geldiği ve sorunların tepe yönetimine arz edildiği” ‘Dikey Yönetim Şekli’ mi, “sorunların müşterek bir şekilde ele alındığı ve	

mahallinde çözüldüğü katılımcılığın temel alındığı” ‘Yatay Yönetim Şekli’ midir? sorusuna verilen cevapların dağılım grafiği.....	162
Şekil 26. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden ‘telefon’un öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği.....	163
Şekil 27. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden ‘faks cihazı’nın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği.....	164
Şekil 28. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden ‘bilgisayar ve yazıcısı’nın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği	165
Şekil 29. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden ‘Görevlendirmeler (yurt içi- yurt dışı)’ öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği	166
Şekil 30. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden ‘Diğerleri (belirtiniz)’ öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği	167
Şekil 31. Görevlendirmelerde en çok harcama miktarından ‘Konferanslar’ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği	168
Şekil 32. Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından ‘Anlaşmalar’ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği	169
Şekil 33. Görevlendirmelerde En Çok Yapılan Harcama Miktarından ‘Toplantılar’ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği	170
Şekil 34. Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından ‘Yarışmalar’ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği	171
Şekil 35. Görevlendirmelerde en çok harcama miktarından ‘Diğer’ (harcama kalemlerine göre) sıralandırılmasının dağılımının grafiği.....	172

Şekil 36. Birimler arası bilgi akışının gerekli olup olmadığının dağılımının grafiği	173
Şekil 37. Cevap 'Evet'se birimler arası bilgi alışverişinin yeterli olduğuna inanılıp, inanılmadığının dağılımının grafiği	174



GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi ve İş Ahlâkı üzerinde ne kadar durulursa durulsun yine de bazı konularda özellikle etik davranışlar üzerine yapılan değerlendirmelerde ve Toplam Kalite adına varılan kararlarda istenen sonuçlara ulaşabilmek ve çalışanların memnuniyetini sağlayabilmek için yapılması gereken çalışmalar tespit edilmelidir.

Bulunan her eksikle çözüm önerilerini beraber bularak personelin de katılımıyla işbirliği sağlanmalı ve iş yaşamında mükemmelliğe ulaşılabilmelidir.

Üç bölümden oluşan çalışmamızın Birinci Bölümü'nde "Toplam Kalite" başlığı altında Toplam Kalite Yönetimi'nin genel çerçevesi Toplam Kalite Yönetimi'nin iş ve günlük hayatımızdaki önemine değinilmiştir. İkinci Bölüm "Ahlâk" ile Etik'in tarihsel gelişimi Etik'in felsefi yönü ile "Toplam Kalite Yönetimi ve İş Etiği'nin" içiçe oluşuna dair niteliksel özellikler ve felsefî görünüşüne yer verilmiştir. Üçüncü Bölüm'de Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunan bazı Genel Müdürlüklerde, iş hayatına Etik ve Toplam Kalite Yönetimi'nin girişi incelenerek konunun bilinçli uygulanıp uygulanmadığı belirlenmeye çalışılmış olup "Anket Neticelerine (Personel ve Yönetici), Karşılaştırmaları ve Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi"ne yer verilmiştir.

Ayrıca anket tekniği ile Bakanlık bünyesinde bulunan bazı Genel Müdürlüklerde Toplam Kalite Yönetimi ve Etik Üzerine yapılan faaliyetler ve çalışan personelin memnuniyeti üzerinde durulmuştur.

Anket hazırlanırken konunun uzmanlarının görüşü ve daha önceki çalışmalarda tanımlanan başlıklar gözönüne alınmıştır. Anketin alan çalışmasında işleyip işlemeyeceği istatistik uzmanları ile tartışılmıştır. Ayrıca anketten elde edilecek bilgilerin tutarlılığını tesbit etmek için asıl alan çalışmasına geçmeden küçük bir örnekle anket denenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Toplam Kalite

1.1.Kalite'nin Tanımı:

Kalite sözcüğü kullanılış amacına göre farklı anlamlarda tanımlanır. Kalite genellikle “pahalı”, “lüks”, “az bulunur”, “üstün nitelikte” ve bunlara benzer kavramlarla tanımlanmaktadır.

Taylor ve onun izinden giden yazarlar kaliteyi, standartlara uygunluk ile özdeşleştirirken; Kavrakoğlu kaliteyi “istenen özelliklere uygunluk” şeklinde formüle etmektedir (Kavrakoğlu, 1993: 12).

Kavrakoğlu'nun tanımına dikkatlice bakıldığında iki öge dikkat çekmektedir.

- 1.İstenen özellikler,
- 2.Bu özelliklere uygunluk

Bir ürün ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir. Uygunluk kalitesi ise, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uygun olduğu ile ilgilidir.

Ünlü kalite öncüsü Dr. Juran kaliteyi, “Kullanıma uygunluk (fitness for use)” olarak tarif etmektedir. Başka bir deyişle hem tasarım müşterinin ihtiyacını karşılayacak özellikte olmalı, hem de ürün, tasarıma uygun şekilde üretilip müşteriye teslim edilmelidir (Kobu, 1989: 515).

Kalitenin her iki boyutu da aynı özellikte değildir. “Tasarım” boyutu büyük ölçüde zevke, ihtiyaca ya da tercihe bağlıdır. Oysa, “Uygunluk Kalitesi” ölçülebilir bir karakteristik’tir. Nitekim kalite çalışmaları büyük ölçüde “Uygunluk Kalitesi” ile ilgilidir.

“Uygunluk Kalitesi”ni değerlendirirken, nominal (hedef) değer ile tolerans kavramlarına değinmeden konuyu tam mânasıyla açıklığa kavuşturamayız.

Nominal değer, hedeflenen değerdir. Tolerans ise üretim sürecinde işletmenin normal gördüğü sapma miktarı şeklinde tanımlanabilir (AGUAYO, 1992: 39).

1.2.Kalitenin Önemi:

Bir ürünün kalitesini yalnızca onun özellikleri değil, aynı zamanda tüketicilerin gereksinimleri de belirlemektedir. Aynı özelliklere sahip bir ürün iki farklı tüketici gözünde farklı kalite değerlerine sahip olabilir. Bunun nedeni gereksinimlerin çeşitli kültürel, maddi ve toplumsal özelliklerden dolayı insandan insana farklılık göstermesidir.

Kalite işlevinin bileşenleri ise, teknolojik imkânlar, kullanılan hammadde ve yardımcı maddelerin nitelikleri ve şimdiki piyasa koşullarında üreticinin kârıdır.

Günümüzde kârlılık, verimlilik ve kalite sorunlarına başarılı çözümler getirip modern işletme yöntemlerini kullanan firmalarda; kalite denetimi, yalnızca belirli kalite hedeflerine ulaşılmasına değil, aynı zamanda verimliliğin artışı, maliyetlerin azaltılması gibi konularda da işletmecinin elindeki en etkili araçlardan birisi olmuştur (Efil, 1998: 34).

Kalite, üretimde kalitesizliği önlemeyi hedefler; çünkü, işletmeler geri alamayacağı bir gidere yol açan kalitesiz ürünler elde etmek amacı için kurulmamıştır. İşletme bu konuda hiçbir önlem almaz ve bozuk ürünleri piyasaya sürerse, prestij kaybı ve satışların azalmasından dolayı yine bir kayıpla karşılaşabilecektir.

Kalitenin önemi iki ana başlık halinde toplanabilir:

-Hurda - fire - atık oranının azaltılmasından, ürünler üzerinde yeniden düzeltme işlemleri yapılması gereğinin ortadan kaldırılmasından, üretimde daha az duraklama olmasından, daha yüksek bir üretim hızına erişilmesinden ve çalışanların işlerini daha çok sevmelerinden ileri gelen dolaysız üretim giderleri azalmaları.

-Alıcılara istediklerinin tam olarak verilmesinden, daha az ürünün geri getirilmesinden, alıcı sayısının ve satışların artmasından kaynaklanan doğrudan ve dolaylı yararlar.

Kalite olgusunu tarihi süreç içerisinde değerlendirmeden onu tam olarak anlamak mümkün olmayabilir. Aşağıda kaliteyi meydana getiren öğelere geçmeden önce konuya tarihi süreç içinde bakmakta yarar vardır.

1.3. Kalite'nin Öğeleri:

Bir mamûlün kalite karakteristiğinin belirlenmesinde tüketici istekleri, rekabet durumu, satış politikaları, mamûlün kullanılış amacı, fiyat, mamûl tasarım, malzeme, tezgah, muayene işlemleri vb. bir çok etmenin değişen oranlarda etkisi vardır. Bir mamûlün kalitesi, tasarım kalitesi, imâlat (uygunluk) kalitesi ve kullanım kalitesi'nden oluşur (Tekin, 2003: 51).

1.3.1.Tasarım Kalitesi:

Mamûl fiziksel ve performans özellikleri ile beraber tasarlanır. Mamûlün fiziksel niteliklerini gösteren; boyut, ağırlık, hacim v.b. ölçüler, aynı zamanda tasarım kalitesini de belirler. Bir mamûlün pazarda kolayca tutunabilmesi, rekabette üstünlük sağlayabilmesi, tüketicinin en üst düzeyde tatmin sağlayabilmesi ve en yüksek kâr elde edebilmesi için başta gelen ön koşullardan biri de tasarım kalitesidir.

Bir mamûl için en uygun tasarım kalitesinin saptanması, **kalitenin tüketici açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti** arasında optimum noktanın bulunması sürecidir (Kobu, 1987: 121). Tüketici, daha kaliteli mala daha fazla bedel ödemeye hazır olmasına karşın, arzusunun üstündeki kalite için fazla bedel ödemek istemez. Bir tanımla, tüketicinin kalite için ödemeye hazır olduğu parayı tanımlayan kalitenin değeri giderek azalır. Tasarım kalitesinin saptanmasında ikinci etmen olan kalitenin üreticiye maliyeti, kalite değerinin tersine bir gelişme gösterir. Kalite düzeyi yükseldikçe maliyetler önce yavaş, sonra büyük bir hızla artar. Maliyette görülen bu hızlı artışın nedeni, teknolojik imkânların yetersiz kalması sonucu belli bir kalite düzeyinden sonra kaliteyi artırmanın iyice zorlaşmasıdır. Tasarım kalitesinin optimum olduğu nokta tüketicilerin kalite için biçtikleri değer ile kalitenin maliyeti arasındaki olumlu farkın (üretici açısından kârın) maksimum olduğu kalite düzeyidir.

1.3.2.İmâlat (Uygunluk) Kalitesi:

İmâlat kalitesi tasarım kalitesi ile belirlenen spesifikasyonlara imâlat aşamasında uyma derecesidir (Kobu, 1989: 515). Kağıt üzerindeki tasarım kalitesi, imâlat yönetimi, araç, gereç ve insan gücünün uygun seçimi ve kullanımı ile imâlat kalitesine yansıtılabilir. Ayrıca imâlat sırasında yapılan muayeneler ve denetimler de imâlat kalitesini önemli ölçüde etkiler.

İmâlat kalitesini gerçekleştirirken çeşitli maliyetlerin dengelenmesine çalışılır. Belli bir imâlat kalitesinin elde edilebilmesi için daha sonra da ele alınacak olan bazı maliyetlere katlanmak gerekebilir. Bu maliyetler, bozuk mal maliyetleri, değerlendirme maliyetleri ve koruma maliyetleridir. Ölçme, değerlendirme ve koruma maliyetlerini yoğunlaştırarak (bu durum değerlendirme ve koruma faaliyetlerinin artmasına yol açar), imâlat kalitesini yükseltmek ve böylece bozuk mal maliyetini ve müşteri şikâyetlerini azaltmak mümkün olabilir (Tekin, 2004: 145).

1.3.3.Kullanım Kalitesi:

Mamûlün nihai kalitesidir. Kullanım Kalitesi, koruyucu ambalajlama, taşıma, yerleştirme, bakım ve onarım işlerinde kalite gereklerine uyulması olarak tanımlanır (Kobu, 2003: 94). İmâl edilen mamûlü tüketiciye en iyi şekilde ulaştırmak, servis hizmetlerini titizlikle sunmak, kısaca tüketicinin mamûlü seçtiği için huzur duymasını sağlayacak olan faaliyetler kullanım kalitesinin konularıdır. Bunun için işletmelerde kalite denetimini sürekli gerçekleştirmek gerekir.

1.4.Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

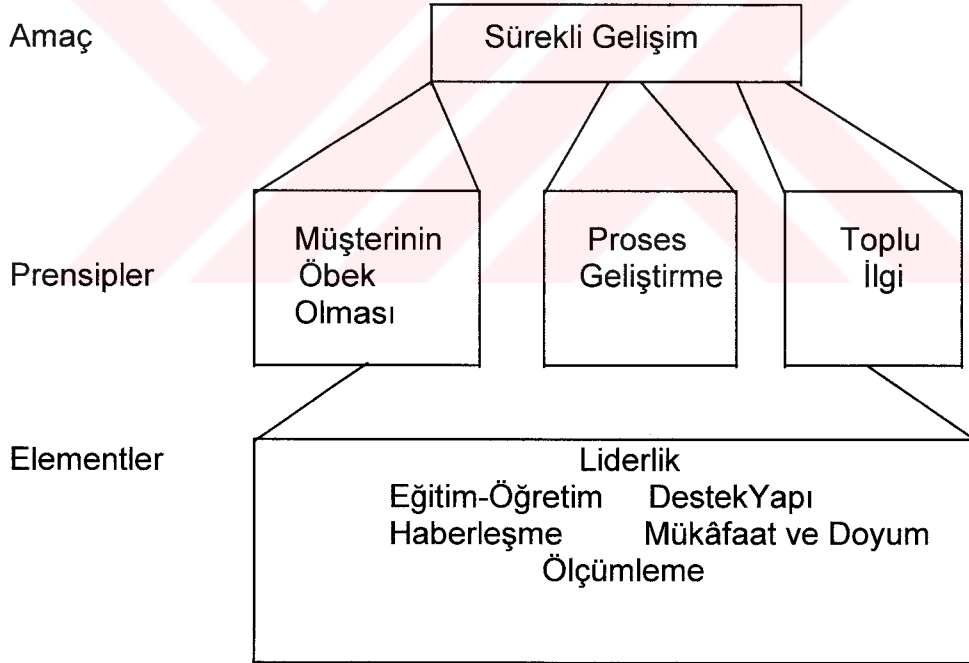
1.4.1.Sürekli Gelişme:

Takım çalışmasının tipik örneklerinden biri **Kaizen**'dir. Kaizen, kuruluş amacı ve işleyiş felsefesi ile grup dinamiğini yansıtan en iyi örneklerden birisidir. Uygulamalar göstermiştir ki, hatalar bir kez ortaya çıktıktan sonra bunun giderilmesi için katlanılan maliyet, bu hatanın meydana gelmesini önlemek amacıyla katlanılan maliyetten daha büyüktür.

Sürekli gelişme (Kaizen) felsefesini ilk ortaya koyan kişi olarak gösterilen Masaaki Imai, Kaizen'i şöyle tanımlar; "Kaizen, Japonya'da gelişip

sonradan bütün dünyaya yayılan bir çok yönetim uygulamasını (üretimde iyileştirme, Toplam Kalite Denetim faaliyetleri Kalite Denetim Çemberleri ve iş ilişkilerini) kapsayan bir şemsiyedir". Şekil 1'de elemanlar görülmektedir.

Sürekli İyileştirme; belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik çalışmayı, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşmeyi tanımlar. Sürekli iyileştirme, sonuçlardan öte süreçlere yöneliktir; çünkü eğer sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa, bu sonuçları ortaya çıkaran süreçler iyileştirilmelidir. Şekil 1'de Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasında, sürekli gelişimle öğelerin ilişkisi görülmektedir.



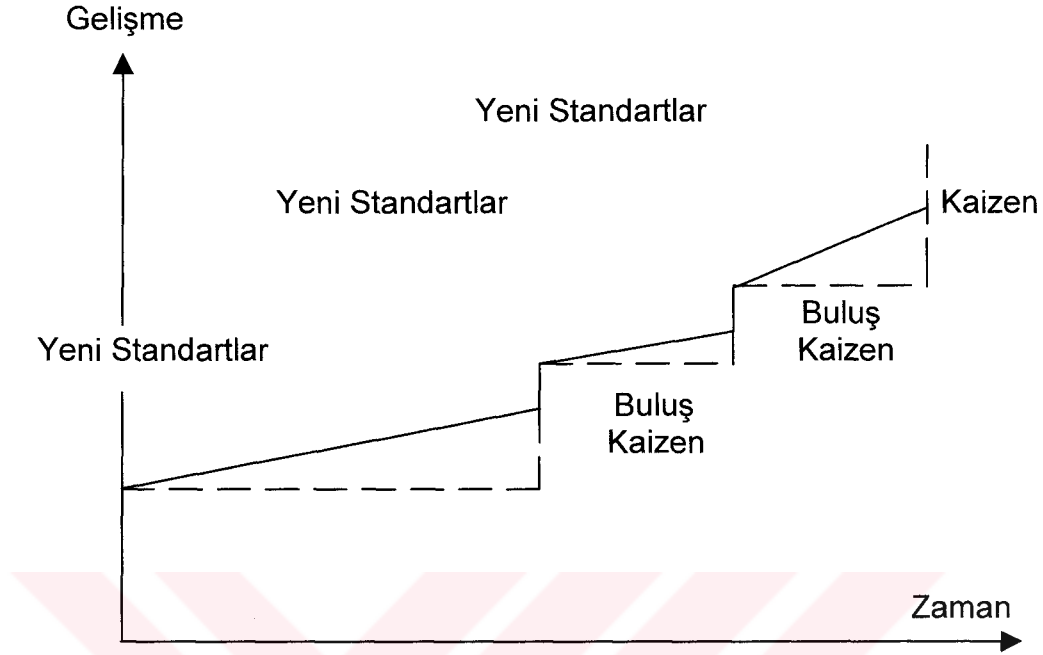
Şekil 1. TKY'nin Uygulama Çerçevesi (Sarıkaya, 2003: 70).

Sürekli gelişimin sağlanabilmesi için bu çevirimin, işlemlerin her basamağında küçük adımlar halinde uygulanması gerekir. Bu hiçbir zaman son bulmayacak ve sürekli yenilenerek devam edecektir. Japonlar savaştan harabe halinde bir ülke olarak çıktıkları ve pek çok tekniği Amerikalılardan

öğrendikleri halde, nasıl olup ta ekonomik açıdan ABD'ni bile tehdit eden bir ülke haline gelmişlerdir?

Bu performansın sırrını Japonca tek bir sözcük açıklamaktadır: "KAIZEN". Bu sözcüğün anlamı "sürekli gelişme" ve aslında bir felsefeyi temsil eder. Kaizen felsefesine göre gerek iş hayatı, gerek ev hayatı, gerekse sosyal hayatı sürekli gelişme göstermek zorundadır. Japonlara göre Kaizen (sürekli gelişme) öyle bir kavramdır ki, bu herkesin içindedir ve insanlar öyle bir kavrama sahip olduklarının farkında bile olmadan her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için çalışırlar.

Kaizen kavramı süreçlere yöneliktir. Sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa, o sonucu sağlayan süreçleri (prosesleri) iyileştirmek gerekir. Başka bir deyişle bir an evvel sonuç peşinde koşmak yerine, prosesleri sabırla iyileştirmenin iyi sonuçları kendiliğinden getireceği düşünülür (Çelikçapa, 2000: 220).



Şekil 2. Buluş Yaklaşımı (Soylu ve Sürer, 1998: 107).

Batılılar kendi buluşlarını Japonların taklit edip kendilerinden daha kaliteli ve daha ucuza sattıklarından yakınır. Yukarıdaki Şekil 2. bu durumun nedenini gayet iyi açıklamaktadır. Batıda teknoloji laboratuardan çıktığı şekilde standartlaştırılıp yeni yeni buluşlar peşinde koşulurken Japonya'da aynı teknoloji uygulama esnasında sürekli geliştirilmektedir. Japonlara göre Batı'nın en büyük eksikliği Kaizen anlayışına sahip olmamalarıdır.

Pratikte Kaizen (Sürekli Gelişme) ve Buluş (Yenilik) yaklaşımlarından birlikte yararlanmak gerekir. Öte yandan Japonlar kendilerinde Kaizen yaklaşımının daha güçlü, buluş yaklaşımının daha zayıf olduğunu belirtmektedirler. Bu iki yaklaşım arasındaki farkı Şekil 3. ayrıntılı bir şekilde göstermektedir.

Bu felsefeyi uygulamaya geçirmenin ilk şartı durumu kavramaktır. Prosedürler, standartlar ya da yerleşmiş iş alışkanlıkları iyice incelenmeli, içinde bulunulan durum anlaşılmalıdır. Prosedürler, standartlar vb. konularda eksiklikler varsa yöneticiler uyarılmalı, anlaşılmayan nokta kalmamalıdır. İkinci ve en önemli aşama, mevcut durumu korumakla yetinmeyerek, gelişme noktalarını araştırmaktır.

KAIZEN	BULUŞ
Sürekli küçük adımlar.	Aralıklı büyük adımlar.
Ayrıntılara ilgi.	Büyük sıçramalara ilgi.
Yavaş sürekli değişim.	Âni değişim.
Herkesin katılımı.	Az sayıda kişinin katılımı.
Açık, paylaşılan bilgi.	Gizli, saklı bilgi.
Grup çalışması.	Bireysel çabalar.
Mevcudu koruma ve geliştirme.	Yıkıp tekrar yapma.
Küçük yatırım, büyük gayret.	Büyük yatırım, küçük gayret.
İnsana yönelik.	Teknolojiye yönelik.
Prosesle yönelik.	Sonuca yönelik.

Şekil 3. Kaizen İle Buluş Arasındaki Fark (Çelikçapa, 2000: 262).

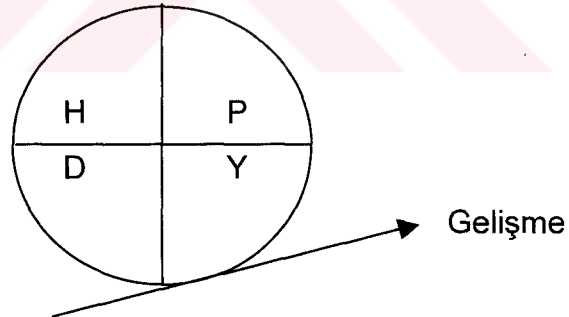
Bu ikinci ögenin olup olmaması, aynı zamanda Kaizen'in olup olmaması ile eş anlamlıdır. Kaizen'in ilk adımı eğitimidir. İşyeri özeline inersek şu 7 temel sorun çözme tekniğinin bilinmesi gerekecektir.

- 1.Denetim Tabloları (Veri toplamak için kullanılır).
- 2.Histogram (Verilerin dağılımı ve değişkenliği incelenir).
- 3.Neden - Sonuç Analizi (Beyin fırtınası ile sonuçlara yol açan nedenler incelenir).

- 4.Pareto Analizi (Çoğu kez pek çok neden arasından hayati birkaç tanesi sonucun önemli bir bölümünü belirler).
- 5.Gruplandırma (Verilerin gruplandırılmasında kullanılır).
- 6.Grafikler Ve Denetim Çizelgeleri (Verileri görsel hale getirmek, prosesleri denetim altına almak ve geliştirmek için kullanılır).
- 7.Dağılım Diyagramı (İki değişken arasındaki ilişkiyi gösterir)(Gümüsoğlu, 2000: 140-142).

Japon Kalite Denetimi'nin babası sayılan Dr. Kaoru Ishikawa, yukarıdaki teknikleri kullanarak bir iş yerinde karşılaşılan sorunların % 95 'inin çözülebileceğini belirtmektedir. Yine Ishikawa'ya göre başlangıç için bu tekniklerin ilk beşini bilmek yeterlidir.

Dr. Deming, 1950'de Japonlara İstatistiksel Kalite Denetiminin temellerini öğretirken, nasıl çalışmalar gerektiğini de "Deming Döngüsü" denilen bir tekerlekle açıklamıştır. Şekil 4'te görüleceği üzere, tekerlek döndükçe gelişme sürecidir.



Şekil 4. Deming Döngüsü (Efil, 1998:55).

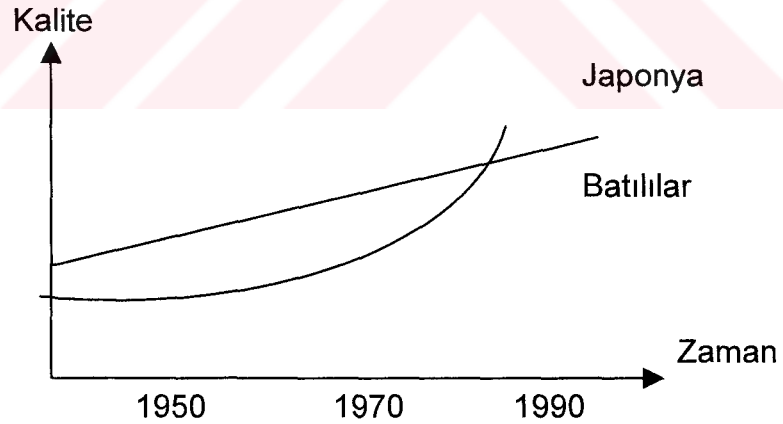
Bu tekerlekte; P; Plânlama , Y: Yap, D: Denetleme, H: Harekete Geçiş temsil eder. Deming Döngüsü pek çok amaç için kullanılır. Örneğin piyasaya yeni bir mamûl çıkarmak için şu şekilde kullanabiliriz; P: Tasarım (yeniden) Y: Üretim, D: Satış (Satış performansı, tasarım ve üretimin ne derecede iyi olduğunu gösterir.) H: Piyasa Araştırması (Mamûlde olabilecek gelişmeler için müşterilerin görüşünü almak için). Buradaki temel nokta, tekerleğin

dönmesi ile temsil edilen Kaizen düşüncesidir. Tekerlek hep dönmeli, gelişmeler her konuda sürmelidir.

Proses denilince akla mutlaka mal üreten süreçler gelmemelidir. İster mal, ister hizmet, isterse bilgi üretilsin, hepsinin bir üretim süreci vardır. Örneğin: yanlış kesilen faturalar, geç ya da yanlış adrese sevk edilen mallar, hatalı üretim raporları, hizmet ya da bilgi üreten süreçlerdeki sorunlar yüzünden meydana gelirler ve bu sorunların çözümünde Kaizen felsefesine uygun yaklaşımlar kullanılır.

1.4.2. Devrimsel Hız:

Dr. Juran Kalite Denetimi'nin yalnızca bir teknik olmayıp, aynı zamanda bir yönetim tarzı olduğunu Japonlar'a ilk öğreten kişidir.

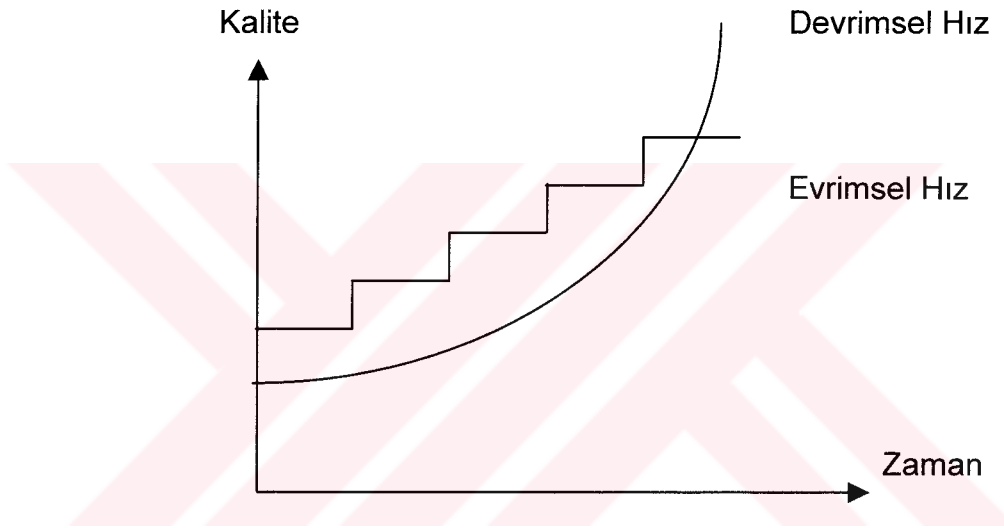


Şekil 5. Dr. Juran'a göre Kalite gelişiminde Batılılar ile Japonların durumu (Şirvancı, 1997: 13).

Dr. Juran 1950'li yıllardan günümüze kadar, Japonların ve Batılıların (ABD, Kuzey Amerika ve Avrupa) Kalite Geliştirme çabalarını izlemiş ve karşılaştırmalar yapmıştır. Dr. Juran'a göre, kalite alanında Batılılar

"Evrimsel" denilecek bir hızla gelişirken, Japonlar "Devrimsel" diye nitelenecek bir hıza erişmişlerdir.

Dr. Juran'ın Şekil 5'teki tespitlerinin görsel tanımıdır. Japonlar 1950'li yıllarda kalite yönünden her üretim dalında Batılılar'ın gerisindeyken bugünlerde girdikleri pek çok üretim dalında Batılılar'ı geride bırakmışlardır.



Şekil 6. Devrimsel ve Evrimsel Hız (Şimşek ve Nursoy, 2002: 33).

Şekil 6'daki gelişme hızlarının neden farklı olduğunu grafiksel olarak açıklamaktadır. Batılılar kalite geliştirme çalışmalarında temel olarak kalite denetim uzmanlarının faaliyetlerine ve buluşlarına güvenmişlerdir. Japonlar ise Kaizen yaklaşımı ile küçük ama çok sık adımlar atarak Batılıları geçmeyi başarmışlardır. Şekil'de de görüldüğü üzere çoğu kez teknolojik buluşlardan yararlanmadan da Devrimsel Hızı sağlayabilen Japonlar, gerektiğinde buluşlardan da yararlanmışlardır.

Küçük adımlı sıçramaların hepsi birer kalite geliştirme projesini temsil etmektedir. Böylece "Devrimsel Hız"a ulaşmak için yapılması gereken şeyin çok sayıda proje üretilmesi olduğu açıktır. Söz konusu projelerin temel

konusu mal, hizmet ya da bilgi üreten süreçlerden hataların oluşmasına yol açan nedenleri saptamak ve bunları giderecek önlemleri almaktır. İrili ufaklı pek çok hata nedeninin birer birer elenmesi ile amaç "sıfır hata" ile mal, hizmet ya da bilgi üreten süreçlere ulaşmaktır. Üretim süreçleri dışında, gerek üretimde kolaylık sağlamak, gerekse müşteri tatminini artırmak için, ürün tasarımıyla geliştirmeler de yapılabilir.

Kalite geliştirme alanında Devrimsel Hıza ulaşabilmek (çok sayıda proje üretebilmek) için yapılması gerekenler; 'Toplam Kalite Denetimi'nin en temel ilkelerinden biri bir işi en iyi bilenlerin bizzat o işi yapanlar olduğuna inanmaktır. O halde yapılan işlerdeki (üretim süreçlerindeki) hataların nedenlerini de ortaya çıkarabilecek en büyük potansiyel güç işi yapanlardır. Yapılması gereken, bu potansiyeli, hızla harekete geçirmektir. Bunun için eğitim (7 Temel Teknik), bütün çalışanların katılımını sağlayacak şekilde organize olmak ve şimdiki durumu (standartları) yeterli bulmayıp, sürekli geliştirmeye çalışmak (Kaizen), atılması gereken 3 temel adımdır.

Özetle; "Devrimsel Hız"a ulaşmak için yapılması gereken, işleri en iyi bilen kişilerin eğitilerek ve organize olarak, işlerle ilgili sürekli öneri üretilmesinden başka bir şey değildir. Batı dünyası yıllarca kalite geliştirme projelerini, sayılı birkaç uzman kişiden beklediği için, Japonya'nın gerisinde kalmıştır (Demir ve Gümüsoğlu, 1998: 332).

1.4.3. Organizasyon Kültürü:

Her şirket kendi tartışılmaz ve dokunulmaz yasaklarını geleneklerini ve bununla beraber şirket kültürünü oluşturur. Herhangi bir şirketin yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve eylemlerini de içeren bir dizi sağlam inancının olması gereklidir. Bu inançlar arasında Toplam Kalite inancı, herkesin işini ilk seferde ve doğru olarak yapması öncelikle yer almalıdır. Şirket rekabet ortamında ayakta kalmak istiyorsa bu

inançlara ters düşen tüm kültür öğelerini değiştirmeye hazır olmalıdır. Değiştirme işlemi sabır gerektirir; çünkü, insanlar değişikliklere tepki gösterirler. Değişikliğe tepkiyi azaltmanın yolları şu tanımlarla izah edilebilir.

- Ürün, hizmet, fikir vb. nin satılması.
- Kime satılacak? Müşteri kimdir? Belirlenmesi.
- Özelliklerin değil, yararların satılması.
- Karşınızdaki ile aynı dilin konuşulması.
- Kişiyi destekleyecek etkili birinin bulunması.
- Kişilerden yardım istenmesi.
- Net kazançlardan bahsedilmesi.
- Ayrıntılara girilmemesi.
- Başkalarının da düşüncelerinin alınması.
- Örneklerin gösterilmesi, başarılı olayların anlatılması. Sabırlı olunması ve vazgeçilmemesi (Köymen, 1999:80).

Kuruluşların Toplam Kaliteye geçişlerini engelleyen inanışlar vardır. Eğer Toplam Kalite uygulamasına karar verilmişse ilk olarak bazı yerleşmiş kökleşmiş inanışlardan vazgeçmek gerekir. Bazı yöneticiler; "Kötü işçilik kalite sorunlarının temel nedenidir." inanışına sahiptir. Gerçekte hataların %85'i sistemsel olup yönetimden, % 15'ine çalışanlar neden olur. Eğer işi fiilen yapan kimseye iyi bir sistem teslim edilmemişse kaliteli ürün/hizmet elde edilemez. Kaliteyi sistemin kalitesi belirler. Diğerisi ise: "Kalitenin muayene ya da ayırma ile sağlanabileceği" inancıdır. İyiyi, kötüden ayırmak kalitenin geliştirilmesine katkı sağlamaz. Ayırma işlemi ek maliyet getirir. İşletmelerdeki inanış "mükemmelliğe ulaşamaz" düşüncesi sürekli gelişmeyi reddeder.

"SÜREKLİ GELİŞME" felsefesi amaç olmalıdır. Sürekli gelişme Devrimsel Hız'da ilerlemeyi gerektirir. DEVRİMSEL HIZ için değişiklikler kaçınılmazdır.

1.4.4. Bağlılık:

Toplam Kaliteye doğru hareket, kalite fikrine BAğLILIK ve SAHIPLENME ile mümkündür. Kalite herkesin kaygısı olmalıdır.

Kuruluşların başarısındaki en önemli öğe kalite ile ilgili politika ve eylemleri içeren bir dizi sağlam inancın olması, daha önemlisi, çalışanların bu inançlara sıkı sıkıya bağlılıklarıdır. Kaliteye bağlılık ve kaliteye verilen önem arttıkça kalite ile ilgili konular ve şirketin kalite politikası da netleşecektir. Kalite politikası kalitenin önde geldiğini kuruluş için ne kadar önemli olduğunu vurgulamalı açık ve kısa olmalıdır.

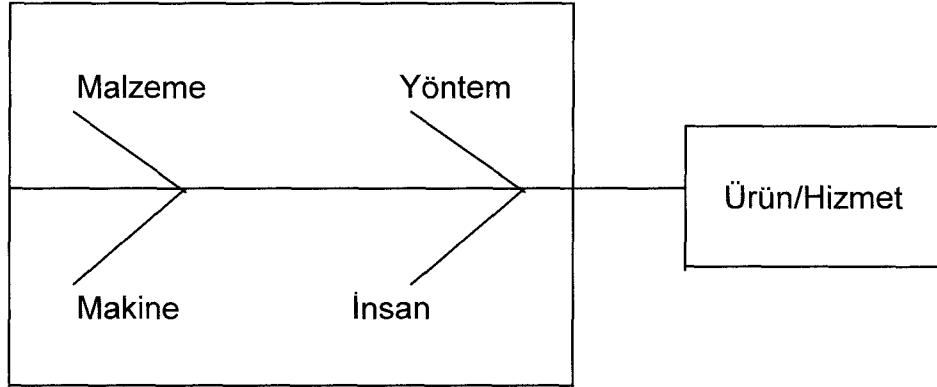
1.4.5. Herkesin Katılımı:

Bireyselliğin devri kapanmıştır. Ya takım çalışması bir standart olarak benimsenmeli ya da geride kalıp yok olunacaktır. Katılım gerçekleştiğinde kalite herkesin kaygısı olacaktır. Bir kuruluşta tüm çalışanlar katılım ve sürekli gelişim felsefesi içinde çalışırlarsa Kalite elde edilebilir.

Çözümde birlikte hareket, kaliteyi elde etmek için gereklidir. Katılımı sağlama teknikleri vardır. Sorun Çözme faaliyetlerinin çoğu bu tekniklere dayanan takım çalışmasıdır (Baykasoğlu ve Dereli, 2003: 270).

1.4.6. Sıfır Hata:

Sıfır hata kavramını açıklayabilmek için bazı tanımların gözden geçirilmesi yararlı olacaktır.



Şekil 7. Proses (Köymen, 1999: 71).

Proses: Belirli bir sonucu üretmek için birlikte çalışan bir nedenler sistemidir.

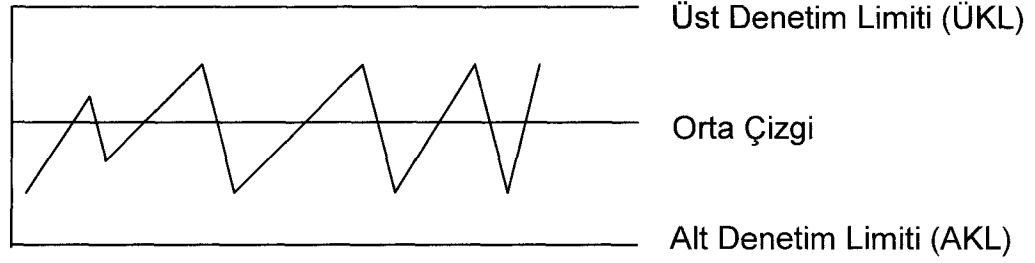
Denetim: Bir şeyin istenilen şekilde gitmesini sağlamaktır.

Değişkenlik: Doğada ya da bir üretim sürecinde iki nesnenin hiçbir zaman mükemmel olarak birbirinin aynısı olmadığını tanımlar.

Spesifikasyon: Bir işin nasıl yapılacağını belirten ayrıntılı bir talimat ya da belirli özellikleri yanılığa meydan vermeyecek açıklıkta ve ölçülerde tanımlayan bilgilerdir.

İstatistiksel Proses Denetim: Alınan ölçümlere dayanarak prosesin istenilen şekilde yürümesini sağlamaktır.

Denetim Çizelgesi: Prosesten alınan sayısal verilerle oluşturulan Prosesin işleyişi konusunda bilgi veren denetim limitlerine ve orta çizgiye sahip grafikleridir (Şimşek, 2000: 124).



Şekil 8. Denetim Çizgileri (Gümüšoğlu, 2000: 140).

Orta Çizgi: Prosesten alınan sayısal verilerin aritmetik ortalamasından çizilen çizgilerdir.

Denetim Limitleri: Ortalamanın altında ve üstünde eşit mesafede yerleştirilmiş çizgilerdir. Üst ve alt denetim limiti çizgileri, grafiğin tüm noktalarının yaklaşık %99.7'sinin bu çizgiler arasında kalmasını sağlayacak şekilde çizilir. İki nesnenin birbirinin aynısı olmadığı ve bu nesnelere ait değişkenliklerin ölçülebildiği bilinir. Ölçülen değerlerin histogramlar, denetim çizelgeleri, ölçümlerinin ortalama değer etrafında toplandığını gösterecektir. Verilerin ortalama değer etrafında toplanma eğilimleri sonucunda histogramlar çan şeklindeki Normal Dağılım Eğrisi görünümü verirler. Bu eğri, ortalama değere göre, simetriktir. Normal Dağılım Eğrisi'nin açıklığının ölçüsü Standart Sapma'dır.

Eğer proseste yapılacak değişiklikler bir iyileştirmeyi temsil ediyorsa, Denetim Limiti Çizgileri; birbirine yaklaşacaktır. "Sıfır Hata" anlayışında hedef ÜKL ve AKL çizgilerini orta çizgiye yaklaştırmaktır.

Prosesten elde edilen ürün ya da hizmetin müşteri isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek için müşteri istekleri bilinmeli ve bu doğrultuda spesifikasyon limitleri tespit edilmelidir.

Prosesin yeterli olabilmesi için, doğal limitleri (ÜKL ve AKL) mesafesinin, spesifikasyon limitleri (ÜSL ve ASL) mesafesine eşit ya da daha küçük olması gerekir.

1.4.7. Önlemeye Yönelik Yaklaşım:

Klasik kalite denetiminde, ürün ve hizmetlerin müşteri isteklerine uygunluğuna, yalnızca kalite denetim bölümünün muayenesi ile tespit edilen hatalı ürünler ya ikinci işçiliklerle uygun hale getirilir ya da ıskarta olur ve maliyetler yükselir. Hatalı ürün ya da hizmetin müşteriye sunulması; müşteri şikâyetlerine, reklamasyonlara ve müşteri kaybına neden olur. Bu nedenle hatalı ürün oluşmaması ya da oluşan hatalı ürünlerin ilk aşamalarda yakalanması gereklidir.

Ayrıca muayene sonucu elde edilen verilerin üretim sistemine geri beslenmesi istenen hızda gerçekleşmeyebilir. Bu nedenle; kalite geliştirme çalışmaları amaçlanan hız ve etkinlikte sürdürülemeyebilir.

Muayeneyi temel alan denetim sisteminde, kalitede sıfır ve % 100 müşteri tatmini mümkün değildir. Önleyici yaklaşımda; prosesin her aşamasında istatistiksel yöntemlerle, hatalar belirlenir ve çözümler bulunur. Prosesleri kararlı hale getirilmiş olan üretimlerde:

- Hata oluşmadan önlenir,
- İskarta ve ikinci işçiliklerle maliyet yükselmez ve müşteriye hatalı ürün gönderilmez.

Müşteri tatmininin gerçekleştirilebilmesi, yeni ürün tasarımından başlayan bir kalite sisteminin geliştirilmesiyle mümkündür. Bu sistemde "Kalite her tasarım ya da proseste yer almalıdır" ilkesi geçerlidir.

Ürün tasarımı ve geliştirme çalışmalarından başlayan bu denetim sisteminde, deneme imâlatı boyunca muayene işlemleri ile hatalar tespit

edilir, düzeltici önlemler alınır. Üretim sürecinde İstatistiksel Proses Denetim çalışmaları ile proseslerin kararlılığı ve yeterliliği korunur. Bu Denetim Sistemleri sonucunda:

- Kalitede yeterli bir güven oluşturulur.
- Yeni ürün yaratılarak pazar payının artması sağlanır ve rekabette avantaj elde edilir (Şimşek, 2000: 124).

1.4.8.Eğitim ve Öğretim:

Kalite geliştirme eğitimle başlar. Temel yedi teknik, (İstatistiksel Yöntemler) kuruluşta herkes için sağduyu ya da genel bilgi haline gelmelidir. Sorunların %95'i yedi temel teknikle çözümlenebilir. Japonya'da üst düzey yönetimden üretim hattı işçilerine dek herkesin kullanabildiği, Japonya'nın bugünkü üstünlüğünü sağlayan temel etmenlerden biridir, "**Yedi Yöntem**" ya da "**Temel İstatistiksel Yöntemler**" şunlardır:

- 1.Pareto Şeması:** Bir karar verme aracıdır. Sorunların öncelik sırasını belirler.
- 2.Neden Sonuç Sorun Analizi:** Sorun analizinde etkili bir yöntemdir. Sorunların temeline ayrıntılı inmeyi sağlar.
- 3.Verilerin Gruplandırılması:** Gruplandırma verileri ayırma, sınıflandırma ya da daha kolay anlaşılır hale getirmek için yeniden düzenleme anlamına gelir.
- 4.Denetim Tablosu:** Toplanan verileri, istenen düzende kaydetmek için kullanılan bir formdur.
- 5.Histogram:** İşlemi denetim altında tutarak sorunları önlemeye yardımcı olan bir grafikdir. Ölçülen özelliğin dağılımını gösterir.
- 6.Dağılıma Diyagramı:** İki tür veri arasındaki ilişkiyi görmeye yarayan bir grafikdir.
- 7.Grafik ve Denetim Çizelgesi:** Verilere görsel kolaylık sağlar ve zamana bağlı olarak değişimleri ortaya çıkarır (Demir ve Gümüsoğlu, 1998: 699-702).

1.4.9. Müşteri Odağı:

Toplam Kalite Denetim’de, ürün ve hizmetlerde, müşteri isteklerini karşılamak için kuruluş çalışanları istekli ve kararlı olmalıdır. Ürünün etkilediği her kişi bir müşteridir. Dış müşteri, ürün alan kişi ya da kuruluştur. İç müşteri ise kuruluş içerisinde ürünü sizden sonra teslim alan bir sonraki kişi, grup ya da bölümdür. Başka bir deyişle, bir sonraki proses sizin ilk iç müşterinizdir.

İç ve dış müşterilerin gereksinimlerini belirlemek için araştırma yapılırken, kalitenin müşteri isteklerine uygunluk olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. İç müşteri gereksinimlerini belirlemek nispeten kolay olabilir. Karşılıklı görüşmek. Dış müşteri gereksinimlerini belirlemenin yolu: Karşılıklı görüşmeler, anketler, telefon anketleri, grup tartışmaları ve müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi...

Toplam Kalite çalışmalarındaki gibi istatistiksel yöntemler, örnekleme yöntemleri Kalite Denetim’de olduğu gibi kullanılabilir. Karşılıklı görüşmelerde örnek müşteri kitlesine sorular sorulur ve cevaplar kaydedilir. Anketlerde örnek kitleden anket formunun doldurulması istenir ya da araştırmacı soruları sorar. Telefon anketlerinde araştırmacı soruları telefonda sorar. Grup tartışmalarında, müşterilerle ürün üzerinde bir tartışma ortamı yaratılır, fikirler kaydedilir. Müşteriler pahalı mallar söz konusu olduğunda şikâyet edebilir, ancak ucuz mal için şikâyet gizli olur ve başka markalara kayarlar. Bundan dolayı şikâyetlerle ilgili bilgi almak çok önemlidir. Gizli şikâyetler etkili bir şekilde gerçek şikâyetlere dönüştürülmelidir. Şirket müşterileri şikâyetle bulunmaları için özendirmelidir. Gerçek şikâyetler kalite güvenliği, üretim ve tasarım bölümlerine iletilmeli, geriye haber akışı sağlanmalıdır.

Müşterilerin gereksinimleri "istekler" haline dönüştürülmelidir. Müşterilerin isteklerini belirlemek spesifikasyonların oluşturulmasından önce

gelmelidir. Müşteriyi tatmin edecek ürünlerin üretilmesi için yapılması gerekenler şu aşamaları takip eder:

1. AŞAMA : Müşteri gereksinimleri incelenerek, müşterinin istediği kalite özellikleri belirlenir.
2. AŞAMA : Bu özellikleri ölçecek ölçü birimleri bulunur.
3. AŞAMA : Ölçümlerin nasıl yapılacağına dair sistemler geliştirilir.
4. AŞAMA : Ürün spesifikasyonları yazılarak üretimin her aşamasında ürünün spesifikasyonlara uygun olarak üretilmesi denetlenir.

Denetleme sonucunda ürünün yeterliliği ortaya çıkar. Ürün müşterinin isteklerini karşılayamayacaksa bu konuda müşteriye söz verilmez.

Dış müşterilerin isteklerini karşılayabilmek için, öncelikle iç müşterilerin isteklerinin belirlenip karşılanması gerekir.

Satış sonrası müşteri ilişkileri de günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır. Satış Sonrası Müşteri İlişkilerinin çeşitleri şunlardır:

A-Hatalı Ürünleri Değiştirme : Şirket müşterinin sorunlarını çözmek için kararlı olmalı ve müşterinin hoşnutsuzluğunu gidermelidir. Hatalı bir ürün iyisiyle hemen değiştirilmeli.

B-Garanti Süresinin Belirlenmesi: Bir ürünün satıldıktan sonra belirli bir zaman süresince şirket tarafından ücretsiz onarılması üstlenilmeli.

C-Servis İstasyonlarının Kurulması: Beş ila on yıl arası kullanılabilecek dayanıklı mallar için üretici yedek parçaların tedarik ve bir arıza durumunda tamir etme yükümlülüklerini üzerine almalıdır. Bir servis istasyon ağı kurulmalı.

D-Kullanma Kılavuzu ve Denetim Listesi: Özellikle dayanıklı mallar satılırken kullanma talimatı ve yapılması gereken denetim bilgilerinin

verilmesi gerekir. Bilgilerin uzman olmayan kişilerin anlayıp kullanabilecekleri bir dilde yazılması gereklidir (Nursoy ve Şimşek, 2002:35).

1.4.10. Ölçüm:

Toplam Kalite Denetim anlayışının sürekli olabilmesi için kalitedeki gelişmelerin ölçümü ve raporlanması şarttır. Raporlamada, "Kalite Maliyetleri" ölçütlerden biri olabilir.

Kalite geliştirme faaliyetlerinin ölçümü için bir sistem kurmanın yararları:

1. Kalite soyut bir söz olmaktan çıkar. Kalite sorunlarının boyutlarını, önem derecesini para cinsinden ölçme olanağını yönetime verir.
2. Değişiklikleri izlemek için bir ölçüt elde edilir. Parasal boyutun izlenmesi anlamlı hale gelir. Kısıtlı fonların öncelikle nereye yatırılabilirliğini, kalite yatırımlarının getirisini ölçmek mümkündür.
3. Sorun öncelik sistemi sağlanır. Hata maliyetlerinin tiplerine göre ayrılıp izlenmesi ile kuruluşa olan maliyetine göre sıralanması gerçekleşir.
4. Kalite ve şirket amaçlarıyla uyum sağlanır. Bir kuruluşun varlık nedeninin kâr etmesi olduğu gerçeğini göz önüne almayan bir kalite geliştirme programı, kalitenin çok boyutluluğunu (Kalitenin Boyutları: Performans kalitesi, spesifikasyonlara uygunluk dayanıklılık, servis kolaylığı, estetik, algılanan kalite (imaj), ekstra özellikler.) ihmal etmiş demektir. Ürün ya da hizmet müşterinin istediği fiyattan karşılayabilmesi halinde kuruluşun kârı ve pazar payı artacaktır.

5. Denetim edilebilir harcamaların maksimum kârı sağlayacak biçimde, önleme amaçlı olanlara yönelmesi sağlanır. Kalite ölçüm sistemi, parasal kaynakların kalite maliyetlerini oluşturan kalemler arasında optimum şekilde dağılmasını sağlar.

6. Kalitenin üst yöneticiler arasında konuşulması ve gündemde kalması sağlanır. Kalite ölçüm sistemi ile kalite sorunları ve kalitedeki gelişmeler para cinsinden edileceği için kolaylıkla tepe yönetimi tarafından anlaşılır.

7. Kaynakların kullanımı geliştirilir. Ölçüm sistemi ile "kalite sorunları", "kalite geliştirme fırsatları" haline dönüştürülmüş olur. Örneğin, kalite maliyeti verileriyle Pareto Analizi yapılırsa; nerelerde, ne zaman, ne şekilde kalite geliştirici işler yapılması gerektiğine karar verilecektir.

8. İşin her seferinde doğru yapılması gereği vurgulanır. Her bölümün yöneticisi, çalışanlarıyla birlikte kalite maliyeti raporunu inceler, hatalı mamûl sergilenirse, çalışanların düşünce sistemi mutlaka değişecektir. Mavi yakalılar kadar, beyaz yakalılar da işleri hatasız yapmaları ve hataların malî etkileri düşünmeleri temin edilir.

9. Yeni proseslerin kurulması sağlanır. Şimdiki prosesin malî yapısı anlaşılır, gelecekte tasarlanacak proseslerde, yüksek değerlendirme maliyeti olan ve hataya yol açan operasyonların kaldırılabilmesini sağlar. Çoğunlukla, ölçüm sisteminin sağlayacağı verilerle, yeni otomatik muayene cihazlarının alınması, stokların azaltılması vb. gerçekleştirilebilir.

10. Kalitenin gelişimi için ölçüt sağlanır. Sürekli gelişim çabasında, etkinlik ölçüsü elde edilmiş olur. Günümüzdeki rekabet koşullarında, kuruluşlar ürün ve hizmet kalitesini artırmak için değişik yollar kullanmaktadır (Kalite çemberleri, katılımcı yönetim, vb.). İstenen kalite düzeyine ulaşılp

ulaşılmadığını anlamanın yolu, toplam ürün maliyeti içinde kalite maliyeti oranının ne kadar azaldığı ve zaman içindeki eğilimidir (Köymen, 1998:80).

1.4.11. Tedarikçiler:

İç tedarikçiler, kuruluş içinde iç müşterilere mal ya da hizmet veren bölüm ya da kişilerdir. Dış tedarikçiler, kuruluş dışından satın alınan hammadde, yarı mamûl, malzeme ya da hizmetleri üreten firmalardır.

Tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve Toplam Kalite prosesini geliştirme ile maliyetler düşer, kalite düzeyi gelişir ve kâr sağlanır.

Şirketler, belirlenmiş spesifikasyonları karşıladıkları müddetçe bir ihalede en düşük fiyatı verenle anlaşmanın en iyi anlaşma olduğu ilkesiyle iş yaparlar. Ürün ya da hizmet için en düşük fiyat verenle iş yapmak malî açıdan en iyi seçim olarak görülebilir. Teslim alınan mal ve hizmetlerin kalitesi şirketi zarara uğratiyorsa malî açıdan çok az anlam eder.

Tek bir tedarikçiden alınan malları denetlemek iki, dört ve yüzlerce tedarikçiden alınanları denetlemekten daha kolay olacaktır. Farklı tedarikçilerden gelen mallar mükemmel olabilirse de, üretim prosesini yavaşlatacak bir değişkenliğe sahip olacaktır. Tek tedarikçi ilişkisini kurmak için tedarikçilerin ziyaret edilmesi gerekir. Hangi tedarikçilerin kaliteye önem verdiğini belirlemek için tedarikçilere bir kalite denetimi uygulamalıdır. Kalite denetiminde incelenecek konuların yanı sıra şu noktalar da dikkate alınmalıdır.

Tedarikçi, alıcının yönetim ilkelerini bilmeli ve işbirliğine hazır olmalıdır.

Tedarikçinin, diğerlerince de saygınlığı olan tutarlı bir yönetim sistemi olmalıdır. Tedarikçi şirket üretim miktarını denetim edebilmeli ya da gerekli üretimi karşılayacak şekilde yatırım yapma olanağı olmalıdır. Tedarikçinin şirket sırlarını kötüye kullanmayacağı kesin olmalıdır. Tedarikçi şirket, tüm istenilen hammadde ve parayı temin edebilmeli ve ürünleri alıcının kalite özelliklerine uygun olmalıdır. Tedarikçinin proses yeterliliği bu amaca uygun olmalı, değilse geliştirilmelidir.

Tedarikçi seçimi yapıldıktan sonra tedarikçi ve alıcının üzerine düşen görevler vardır. Tedarikçi kalite, fiyat ve teslim sisteminde iyiye varmak için çaba göstermelidir. Alıcı önerileriyle ona yol göstermeli ve tedarikçiye gerekli yardımı sağlamalıdır. Şirketle gelecekte güvenle iş yapıp yapamayacağını sürekli incelemelidir.

Alıcı, tedarikçi kuruluşta olup bitenlerden haberdar olmalı, bu amaçla şirketler arası ortak ekipler kurulmalıdır. Tedarikçiye, alıcıyla iyi ilişki kurma, iyi ürün sağlama ve rekabette güçlenme olanağı tanır. Alıcı nihai müşterinin isteklerini tam olarak karşılayan kalitede ürün üretecektir. Ortak ekiplerin bir yararı da şirketler arasında artan iletişimdir. Şirketlerin birbirlerinin nasıl çalıştıklarını anlayacaklar, ve daha güvenli iş ilişkisi olacaktır.

Değişik bölümler ve alanlar birbirlerinin müşterisi ve tedarikçisidir. İç müşteri ve iç tedarikçilerin, bölümlerarası kalite sorunları üzerine çalışmaları için ortak ekipler kurmaları desteklenmelidir. İç tedarikçiler arasında da karşılıklı ziyaretler olmalıdır (Sarıkaya, 2003: 77).

1.4.12. Değerlendirme:

Bütün faaliyetler değerlendirmeye tabidir. Bir kuruluşta üretim miktarı, kalite düzeyi, verimlilik, kâr, insanların performansı, vb. şeyler sürekli gözden

geçirilir ve değerlendirmeye tabi tutulur. TKK felsefesi bir kuruluştaki uygulamaya geçirildiğinde, değerlendirmenin TKK'nın mantığı ile uyumlu olmalıdır.

TKK'daki değerlendirme anlayışı ile Batı'nın klasik değerlendirme anlayışı arasındaki önemli fark sonuçlara bakış açısidir. Batıdaki değerlendirmelerde sonuçlar temel alınır. TKK'da sonuçlar elbette önemlidir, daha önemli olan o sonucu sağlayan proseslerdeki (süreçlerdeki) gelişmelerdir.

Sonuç ve prosese yönelik değerlendirme yaklaşımlarının doğal sonucu ilkinde kısa vadeli, ikincide uzun vadeli bir bakış açısıyla olaylara yaklaşılmasıdır.

Japonların başarıyı uzun vadede ve süreç (proses) geliştirme yönünde aramaları, Japon şirketlerinin başarılarının nedenlerinden biridir. Batılı yönetici kısa vadeli sonuçlara göre değerlendirildiğinden, kuruluşunu sonuçlara göre değerlendirmek ve yönetmek istemiştir (Nursoy ve Şimşek, 2002: 33).

1.5. Sevgi ve Bilgi Paylaşımı:

Gerçek lider; kendini aşan, dünyayı daha iyi yaşanacak hale getirmeyi hedefleyen, insanların gönlünde ışık yakan, heyecanlandıran, harekete geçiren ve toplumları yönlendiren kişidir.

İyi bir lider, yüksek iletişim yeteneğine sahip, kendisini ve ekibini iyi tanıyan, insanlar üzerinde güven uyandıran, ortaya çıkmamış tehdit ve fırsatları belirleyebilen ve gerektiğinde yalnız kalmaktan çekinmeden cesurca karar verebilen kişidir. Lider insanlara emir değil, heyecan ve ilham verir.

Şimdiki ekonomik model, enerji, sermaye, emek gibi kaynakların kullanıldıkça azalması ilkesi üzerine kurulmuştur. Halbuki, günümüzde insanların en büyük ihtiyacı sevgi, en büyük gücü ise bilgidir.

Sevgi ve bilgi ise paylaşıldıkça azalmak bir yana, artar. Geleceğin yöneticisi, insanların beynine ve yüreğine hitap edebilen liderler, geleceğin organizasyonu ise, sevgi ve bilginin paylaşılabildiği ortamlar olacaktır.

1.6.Sürekli Gelişmeye Adanan Hayatlar:

Çalışanlar, sürekli gelişim sürecine sahip çıktıklarında olağanüstü kazançlar elde edilebilir. Her çalışan, kendi işini doğru yapmasının neden gerekli olduğunu, iç ve dış müşterilerin istek ve gereksinimlerine neden seslenmesi gerektiğini anlamalıdır. Tavırlarımızdaki olumlu değişimler, ürün ve hizmetlerin kalitesinde gelişme sağlamanın anahtarıdır. Tüm çalışanlar, kendilerini sürekli geliştirmeye adanmalıdır.

Birçok insana göre kalite demek, spesifikasyonlara uygun bir ürün ve ellerinden gelenin en iyisini yapmak demektir. Kalite sözcüğü ile, hem özel hem de iş yaşamında yapılan her şey anlaşılmalıdır. Telefonda nasıl konuşulduğu, başka insanlara nasıl davranıldığı, doğru ürünün ya da hizmetin zamanında sunulup sunulmadığı ve yapılan tüm şeyler kaliteyi oluşturur.

Eğer “küçük k” (kalite, bir üründür ya da hizmettir) yerine “büyük K”(kalite, yaptığınız her şeydir) üzerinde yoğunlaşırsa, bir kültür değişimi gerçekleşecektir. Bu, tüm ekip üyelerinin işlerine nasıl yaklaştıklarını ve hayatlarını nasıl yaşadıklarını yeniden düşünmelerini gerektirir.

Eğer kaybedilen pazarları yeniden kazanmak ve dünya pazarlarında rekabet edebilmek istiyorsak “Büyük K” zihniyetinin benimsenmesi ve uygulanması gerekir (Black.1997,4).

2. Kalitenin Geliştirilmesi

Kalite hareketinin kökleri; insanların, kuruluşların ve yönetimin ortak ve birleştirici bir hedefi olduğu varsayımında yatmaktadır. Bu hedef, sürekli gelişmeyi bir yaşam tarzı haline getirmek, özellikle de kuruluşun bir bütün olarak performansını geliştirmektir.

Öğrenen organizasyonların evrimi bir dizi dalga hareketi şeklinde anlaşılabilir. Bir çok yöneticinin kalite yönetimi anlayışı, somut çalışma prosedürlerinin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşır. Bu birinci dalgadır. Birinci dalga ile ilgili olarak ortaya atılan ilk görüşler, değişime, çalışanlardan başlanması gerektiği şeklinde olmuştur.

İkinci dalgada odak noktası çalışma tarzımızın geliştirilmesi olmuştur. Düşünme ve birlikte iş yapmayı kolaylaştırmanın yolları sistemin performansını belirleyen konularda çalışanlara yol gösterecek sürekli eğitimler gündeme gelmiştir.

Bu iki dalga zaman içinde birleşerek üçüncü dalgayı meydana getireceklerdir. Üçüncü dalgada öğrenme vardır.

Geliştirilmesi Gereken Beş Temel Yetenek :

1. Ortak Vizyon,
2. Kişisel Beceri,
3. Zihinsel Örnekler,
4. Ekip Olarak Öğrenme,

5. Sistem Düşüncesi:Sistem Düşüncesi ise parçaları değil bütünleri anlamak.

3. Kalite ve Öğrenme

Toplam Kalite Yönetimini uygulama çalışmalarında şu sorularla karşılaşılır: “Çalışanlara nasıl benimsetilebilir?” ya da “Yöneticileri ikna edecek şekilde nasıl anlatılabilir?”. Sorun, sahip olma sorunudur.Konuya sahip çıkıldıktan sonra sorunları çözmek kolaylaşacaktır. Müşteri odaklı ve sürekli gelişmeye yönelik çabaların temelinde, süreç izleme etkinliği bulunur.

Üç Aşamalı Süreç

Sürekli kalite gelişiminin tasarımı, uygulanması ve sürdürülmesi için üç aşamalı bir süreç önerebiliriz :

1. İnceleme ve tasarım,
2. Uygulama,
3. Sürdürme.

İnceleme ve tasarlama aşamasının önemini özellikle vurgulanır çünkü, Toplam Kalite Yönetimi programlarının çoğu, hedeflerin saptanması, plânların yapılması, bu plânların ilgililere anlatılması, istatistiksel süreç denetimi ve kalite ölçüm çalışmaları konusunda insanların eğitilmesi ile başlar. Tasarımcılar uygulamaya başlamadan önce, inceleme ve tasarlama sürecinden geçmediklerinden, öğrenme olayı gerçekleşmemektedir.

3.1. İnceleme ve Tasarlama Aşaması: Bu aşamanın başlangıcında, misyon, değerler ve vizyon oluşturulur ya da gözden geçirilir. Misyonun ve değerlerin oluşturulmasına ne kadar çok insan katılırsa, sonuçta ortaya çıkacak modelleri ve stratejileri de o kadar çok insan sahiplenir ve kendini bu

amaca adar. İnceleme ve tasarlama aşaması, öğrenen bir organizasyon yaratmanın başlangıcını oluşturur.

İkinci Adım : Çeşitli Toplam Kalite modellerinin ve tekniklerinin gözden geçirilmesidir. Tasarımcılar, bu aşamayı melez bir çerçevede geliştirebilirler. Burada en önemli nokta, bu çerçeve katılımcılara misyonlarını, değerlerini ve kültürlerini dikkate alarak nasıl bir model geliştireceklerini öğrenmelerinde yardımcı olmaktadır.

3.2. Uygulama Aşaması: Şirket ve birimler çapında hedeflerin belirlenmesi ve plânların oluşturulmasını kapsar. Tüm çalışanlara yönelik bir iletişim programının olması çok önemlidir. Çalışanların, şirket tarafından geliştirilen özel modellerin yanı sıra, teorileri ve modelleri gözden geçirecekleri bu program, karşılıklı etkileşimi sağlayabilir. Bu olayın bilincine varmalarını sağlayacak ve öğrenme sürecini başlatacaktır.

Stratejik eğitim uygulaması üç ile beş yıl arasında bir süre almalıdır. Uygulama aşamasında yer alan diğerleri; ölçüm, ödüllendirme ve takdir sistemleridir.

3.3. Sürdürme Aşaması: Üçüncü aşama, sürekli ölçme ve değerlendirme, modelin uygun olup olmadığını gözden geçirme, ödüllendirme sistemindeki sorumlulukların uygun olup olmadığını değerlendirme ve daha sonra da sonuçları sürecin uygulama kısmına yerleştirmektir.

3.4. Yaşam Tarzı: Kaliteyi geliştirmek çabalarımızda bütüncül bir yaklaşımı benimsemeli; insanları, sistemleri, süreçleri ve yapıyı bir arada ele almalıyız. İnsanlar yeniden biçimlendirilerek yetenekleri geliştirilmeye çalışılabilir. Hatta güven duygularını geliştirebilmek için iki günlüğüne kırlara götürüp tepelerden boşluğa atlamaları bile sağlanabilir. Ancak geri

döndüklerinde yine iyi düzenlenmemiş sistemlerinde çalışacaklarsa, tüm geliştirme çabaları boşa gidecek demektir. Şirketi yeniden organize etmeye, yeniden yapılandırmaya çalışabilir ya da yalnızca yeni bir ücretlendirme sistemi ya da yeni bir stratejik plân hazırlanabilir. Ancak tüm bunların temelinde güven yoksa, yapılanların bir işe yarayacağı söylenemez. Toplam Kaliteyi elde etmek için güven ilişkileri yaratacak hataları arayıp bulmak yerine hataları baştan önlemeye yöneltecek ve çalışanları güçlendirecek bir yaklaşım benimsenmelidir. Ancak o zaman insanlar sorunları önceden görebileceklerdir. Ancak o zaman, baştan başlayarak kaliteyi uygulayabileceklerdir. Ancak o zaman, süreçler çerçevesinde düşünebileceklerdir. Ancak o zaman, bir işe başlarken sonunu düşüneceklerdir. Destekleyici bir ortam yaratılan çalışanların güçlendirilerek iyi yapılmış bir işin yarattığı tatmin duygusunu yaşamalarına izin verildiği sürece kalite geliştirilebilir. Bu anlamda Toplam Kalite Yönetimi yalnızca bir strateji değil, yeni bir çalışma, liderlik, hatta düşünce tarzıdır. Başarılı şirketler incelendiğinde kendini kaliteye adanmanın, yalnızca işini iyi yapma kaygısından kaynaklanmadığını, kalitenin bir yaşam tarzı olduğu görülür.

Ortak Özellikler; Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü kazanan şirketler üzerinde yapılan çalışmalar, bu kuruluşların beş ortak özelliği olduğunu göstermektedir.

3.4.1. Farklılıklardan sinerji elde etmek. İçinde farklılıklar barındıran bir iş gücünü, dünya çapında rekabet gücüne sahip örnek bir iş yeri haline getirecek şekilde biçimlendiriyorlar. Kültürel farklılıklar ile dünya üzerinde var olan en iyi ilkeleri ve süreçleri bir araya getirerek yeni bir işletme tarzı yaratıyorlar.

3.4.2. Çift yönlü iletişime büyük önem vermek. Esnek ve duyarlı davranıyorlar. Yöneticileri yuvarlak masa toplantıları düzenliyorlar. Her düzeydeki çalışanlarla diyalogu sürdürmek amacıyla her hafta birlikte öğle

yemeklerine çıkıyorlar. Kapsamlı araştırmalar ile müşterilerden de bilgi almaya çalışıyorlar. Müşterilerden sık sık bilgi almak, kalite düzeyinin yüksek, maliyetlerin düşük düzeyde seyretmesini sağlıyor. Sürekli iletişim gelişmenin anahtarı olarak görülüyor. Çalışanların müşterilerle ilişki kurmamasını kabullenmiyorlar.

3.4.3. Her iki tarafın kazanacağı işbirlikleri oluşturmak. Müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar ve dağıtıcılarla işbirliği içinde çalışıyor, onların da kaynaklarından, düşüncelerinden ve yeteneklerinden yararlanmalarını sağlıyorlar. İşbirlikleri, önemli gelişmeler yaratıyor; çünkü, şirketle ilişkisi olan iç ve dış gruplarla şirket arasında açıklık ve güven ilişkilerinin doğmasını sağlıyor. İletişim kanalları sürekli açık kalıyor, daha fazla güven ve paylaşma oluyor, insanlar ne yapılması gerektiği üzerine daha fazla yoğunlaşabiliyor ve fırsatlar birbiri ardına ortaya çıkıyor.

3.4.4. Performansı en iyi uygulamalarla karşılaştırmak. En zorlu rakiplerinin uygulamalarını inceliyor, kendi performanslarını değerlendirmek üzere kıyaslama yapmak için en iyi uygulamaların hangileri olduğunu belirliyorlar.

Performans, dünya üzerindeki en iyi ile karşılaştırılıp kıyaslama yoluna gidildiğinde gelişme hız kazanıyor. Dışarıya çıkıp müşterilerinden ve rakiplerinden bazılarını gördüklerinde, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varıyorlar. Kalite, teslimat iletişim ve hizmet ile ilgili performanslarını değerlendirmek amacı ile düzenli araştırmalar yapıyorlar. Elde ettikleri bilgileri müşterilerle paylaşıyorlar.

3.4.5. Karar alma sürecini hızlandırmak amacıyla merkeziyetçilikten kaçınıyorlar. Kalite yönetiminin organizasyon şemasındaki sırayı takip etmeyeceğini, birimler ve ofislerin karşılıklı ilişkisini

gerektirdiğini, kalite kültürünün ünvânlara ve iş tanımlarına bağlı olmadığını biliyorlar. Ancak çalışanlarının, kişiliği, değerlendirme gücü ve zekâsı oranında güçlü olabileceklerinin farkındalar.

3.5. Üst Düzey Yönetimin Kalite Vizyonu:

Toplam Kalite Yönetimini uygulamak için, genel müdür şirket çapında bir vizyon oluşturmali, bunu akla yatkın bir ye dönüştürmeli ve tüm çalışanlara bunun şirket etkinliklerini yönetmenin yeni bir yolu olduğunu duyurmalıdır. 1978 yılında Philip Caldwell, Ford'da en önemli konunun kalite olduğunu söylediğinde, yalnızca sözde kalmış, hayata geçirilememişti. Ancak iki yıl sonra New Jersey'de kalitesinin düşüklüğü ile bilinen bir montaj tesisini kapattığında vizyonuna bağlı olduğunu göstermişti ve Ford'da bir şeyler değişmeye başlamıştı. Ford, kalite süreçlerini ilk uygulamaya koyan şirketlerden biridir. İnsanların vizyona inanmasını sağlayan sözlerden çok verilmesi zor kararlardır. Toplam Kalite Yönetimi vizyonunu uygulamaya koymak güç bir iştir. Genel müdürün düşünme ve çalışma şeklini değiştirmeye zorlar. Genel müdür, şirkette Toplam Kalite Yönetimi vizyonunu düşünce olarak kabul eden ilk kişi olabilir ama bunun kendisine getireceği rolü kabullenmek konusunda en sonlarda yer alır. Bir genel müdür genellikle, Toplam Kalite Yönetiminin başkaları tarafından yapılacak bir iş olduğunu düşünür. Ancak bu süreç, herkesten çok onun zorlu bir değişim geçirmesini gerektirir.

Toplam Kalite Yönetiminin en iyi işlediği şirketler, genel müdürün hayalinin tüm şirkete yayılmasını sağlayan yöneticileri öfkelen diren ya da kuşkulandıran bir vizyonun ortaya konduğu, ancak genel müdürün davranışlarıyla bu vizyona sahip çıktığını gösterdiği şirketlerdir.

Toplam Kalite Yönetimi, yalnızca bir yönetim aracı ya da yöneticilerin uğraşması gereken bir yük olarak kalmayıp yapılan tüm çalışmaların çerçevesini oluşturduğu zaman bir anlam taşır. Toplam Kalite Yönetimi'nin vizyonu, yöntemleri ve hedefleri şirket geneline yayıldığı ve tüm süreçleri ile aynı noktaya yöneldiği zaman şirket stratejisinin bir parçası haline gelir.

3.6. Kıyaslama İle Kaliteye Ulaşma:

Kıyaslama; yasal ve ahlâkî yollardan ayrılmadan başkalarının bazı işleri nasıl olup ta daha iyi yaptığını bulma sanatıdır. Asıl amaç onların tekniklerini kullanmak hatta belki de geliştirmektir. Bu sürece girildiğinde, sürekli bilgi toplanarak, şirketi dünyanın önde gelen şirketleriyle karşılaştırarak, kaydedilen gelişmeleri ölçmek ve performansı geliştirmek için harekete geçilmesi kaçınılmazdır.

Dört aşamalı kıyaslama yöntemi, kullanılabilecek en kolay yöntemdir:

3.6.1.Plânlama ve Tasarım: İnceleme için gereken temel süreçler tanımlanır ve düzenlenir. Bilgi gereksinimleri saptanır, veri toplama yöntemleri oluşturulur ve kuruluş içinden bilgi toplanır.

3.6.2.Toplama: İkincil bilgiler toplanır. Toplanan bilgiler bir araya getirilir.

3.6.3.Analiz: İç ve dış kaynaklardan toplanan bilgiler karşılaştırılır, farklılıklar ortaya çıkarılır, kuruluşu başarıya götürecek olan gelişmelere öncelik verilir. Kısa ve uzun vadeli hedefler saptanır.

3.6.4.Uygulama ve Geliştirme: Gelişme için çizilen yol izlenir. Kaydedilen gelişmeler gözden geçirilir ve yeni süreçler tanımlanır.

Yukarıdaki dört süreci başarıyı belirleyecek etkenleri ortaya çıkaracak şekilde kağıda dökmek gerekir.

Şu soruları sorun :

1. Hangi süreç uygulanacak?
2. Süreç nedir ve nasıl işliyor?
3. Bugün ne ölçüde işe yarıyor?
4. Müşteriye ne gibi ürün ve hizmetler sunuluyor?
5. Müşteri süreçlerden neler bekliyor?
6. Süreç sonundaki performans hedef nedir?

Çok kısa zamanda çok fazla süreç analizi yapmaya özen gösterilmelidir. Üç ya da dört tanesini seçerek, başarı kaydedilmeli, sonra da üç ya da dört yeni süreç seçip onlar üzerinde çalışılmalıdır.

Çalışanlar süreç içinde yer almalıdır. İncelenecek her süreç için bir ekip oluşturmak gerekir. Her bir ekibin oluşumu çok önemlidir. Genellikle ekipler altı ya da sekiz kişiden oluşur. Ekip üyeleri; müşteriler (iç ve dış) sürece katkıda bulunanlar ve etkin olarak sürecin içinde yer alanlardır. Her ekibin ayrıca bir “Şampiyonu” olması gerekir. Bu kişi, kıyaslama çalışmaları sonucunda oluşacak sürece ilişkin gelişmelerden en çok yarar sağlayacak olan bir üst düzey yöneticidir.

4. Kıyaslama Kaynakları:

Bugünün zorlu ve rekabete dayalı küresel pazarlarında “En iyi uygulamalar”a ilişkin bir veri tabanının olması gerekir. Bir çok yöneticinin böyle bir veri tabanı oluşturmaktan kaçınması şaşırtıcıdır. Bunu, ya gizli

kalması gereken bir iş olarak görürler ya da veri toplamanın maliyetini gözlerinde büyütürler. Rekabet edebilmeyi sağlayacak bilgilere ve en iyi uygulamalara ilişkin bir veri tabanına sahip olmak, yalnızca sınırsız araştırma bütçelerine sahip şirketlere tanınmış bir ayrıcalık değildir. Bu işin gerçek maliyeti; kendini adamak, kaynak yaratmak ve azimle çalışmaktır. En iyi bilgi kaynaklarının çoğuna, ya tamamen maliyetsiz olarak ya da çok düşük bir maliyetle ulaşmak olasıdır. Bu kaynaklar arasında yıllık raporlar, gazeteler, konuyla ilgili dergiler, devlet kuruluşları tarafından hazırlanan endüstri profilleri, satıcılar, müşteriler, satış ekibi, müşteri hizmetleri personeli, sektörel etkinlikler, konferanslar, seminerler, konuyla ilgili kitaplar, profesyonel pazar araştırmacıları ve sektörel normlarla ilgili var olan kıyaslama veri tabanları gösterilebilir.

Bundan sonraki aşama elde edilen bilgilerin doğru bir analiz ve sentezinin yapılmasıdır. Bu aşamada, rakiplerin gerisinde kalındığı düşünülen alanlarda sektör dışındaki firmaların en iyi uygulamalarının nasıl olduğuna bakılmalıdır. Ancak en önemli konu, bu bilgileri olabildiği kadar güncel tutulmasıdır.

Toplam Kalite Yönetiminde başarıyı ararken W. Edwards Deming'in şu sözlerine yer vermek yararlı olacaktır. " Gelişme için bir sistem kuruncaya kadar, kaliteye ulaşmak olanaksızdır."

5. Birleşik Ahlâk Yönetimi:

Ahlâk herhangi bir dünya sınıfının, rekabetçi organizasyonun kuruluşu ve markasıdır. TKY, açıklığı, güveni ve ahlâkı öngören bir çevrede çok etkilidir. Ahlâkı TKY eşitliğine yerleştireceğimiz zaman, birçok firma insan kaynakları açısından zorluk çekecektir. Yönetim, işçinin kendini savunma hakkını desteklemek için ahlâksal bir zorunluluğa sahiptir. Çalışanlara kendi

kapasitelerine ulaşmak için fırsatlar sağlanmalı ve onlar rahat, zevkli bir şekilde eğitilmelidir. Benzer olarak çalışanlar doğru olanı yapmak için ahlâksal bir zorunluluğa sahiptir. Birleşik ahlâk yönetimi ile yönetim, çalışanların, müşterilerin ve kullanıcıların paylaştığı, geliştirdiği bir standardı bütün katılımcıların anlayabileceği, sahip olabileceği, birlikte yaşayabileceği farklı değerleri düşünmek zorundadır. “Ahlâkta değişikliği yapan nedir?”, “Ahlâksal değişiklik nasıl yürütülür?”, “TKY içine ahlâksal standartlar kurmanın verimliliği nasıl ölçülür?” gibi sorular ayrıntılı olarak tartışılmıştır (Buban-Marget, 1995: (97-99)).

6. Liderlik:

Bir organizasyon başarılı olacaksa kendi görüşünü açıkça ortaya koymalı ve bugünün iş çevresindeki kalıcı değişiklikleri göz önüne koyan bazı kurucu değerlere, ahlâka sahip olmalıdır (Garters-Leg, 1994: (50-51)).

Liderler çalışanların görüşünü iletmekle sorumludur.

Çalışanlar lideri güçlendirir. Daha sonra lider çalışanları güçlendirir. Verilen ve alınan sabittir. Liderin etkili olabilmesi için; arkadaşlarının değerlerini ve inançlarını yansıtmalıdır.

Liderin yapması gereken dört şey vardır:

1. Bir görüş yaratmak,
2. Bu görüşe uymak,
3. Güven kurmak,
4. Bütün düşümlere karşı kendilerini savunmak.

Bunu başarmak şunları kapsar:

1. Ahlâksal değerleri vurgulama ve promosyonlarda kalite servisine yönelik pozitif davranış yaratma,

2. Ahlâksal karar vermeye rehberlik için işbirlikçi politikalar geliştirme ve sürdürme,

3. Ahlâk ve kalitede eğitimin sürekliliği için karar alma, karar verme becerilerini geliştirmek için eğitim programları olmalı ve bunun ne olduğunun ahlâksal değerinin tartışılması gereklidir.

Liderin ömür boyu öğrenme aşkı, yeni fikirleri arama ve onları açıklıkla dinleme hırısı pek çok başarının temelinde yatan ana öğedir.

Yaşam boyu öğrenme, alçakgönüllülük, açık fikirlilik, risk almaya gönüllü olma, dinlenme becerisi ve kendini eleştirebilme ile yakından ilgilidir.

İnsanlıkla ilgili büyük idealler ve hümanist yaklaşımlar iş hayatındaki başarılarla tezat teşkil etmezler. Tam tersine bunlar başarıyı körüklerler.

Zorluklar bir insanın kariyerini ya da yaşamını bitirme sebebi olmamalıdır. Gerekli koşullar olduğunda, zor zamanlar büyük idealist fikirleri, sürekli gelişmeyi ve önemli başarıları beslerler.”(Arman, 1997: (56-68)).

Toplam Kalite Yönetimi, üretim kavramlarını ahlâkı ve liderliğin hepsini tek bir ilişkide bir araya getirir. Kaliteyi yükseltmek üretimde bir yükselmeye neden olur. Kalite talepleri her şeyi bir defasında ve her zaman doğru yapar. Toplam Kalite Yönetimi’nin iki çehresi vardır:

Nitelik kısmı, üretimi içerir ve kalite geliştirme araçlarında, veri gerçekleştirmede, istatistiksel işlem denetiminde görülür.

İnsan kısmında ise güven ve eşitlik birbirine bağlıdır. Müşterilerin lehine çalışmaktadır. Ayrıca güçlenme ve liderlik vardır.

Liderin değeri, yönetime motivasyon ve moral boyutunda bir şeyler kattığı zaman anlaşılır (-Liderin değeri yönetime motivasyon katma ve moral ölçütleri ile test edilir). Liderin bu özelliği CEO'lar vekillerin sınırları yöneticiler, çalışanlar, müşteriler arasındaki ilişkiyi artırır ve var olan zorlamaları bir taahhüt ve oybirliği halinde geliştirmeye çalışır (-Bu CEO'lar, güvenilenler, idareciler, çalışanlar ve tüketiciler arasındaki ilgiyi artırır. Fikir birliği ve uyum geliştirmek için var olan durumla çalışma merakını artırır). Liderin değer kapsamı ve TKY, kalite çabasında olan bütün çalışanları içermektedir (-Değerli lider konusu ve TKY kalite çabasındaki bütün çalışanları kapsar). Yapısal düzeyde yardım tıpkı bir hastane içindeki bölüm gibi TKY'yi yürütmede ve liderin değerini uyarlayarak kümesel denetim üzerindeki bağımlılığı elemeye katalizör olabilir (Blake-Carmelita, 1994: (88-89)).

Bir organizasyon başarılı olacaksa kendi görüşünü açıkça ortaya koymalı ve bugünün iş çevresindeki kalıcı değişiklikleri göz önüne koyan bazı kurucu değerlere, ahlâka sahip olmalıdır (Garters-Leg, 1994: (50-51)).

7. İş Stratejisi:

İş stratejisi giderek artan bir şekilde işe alınan kişilere, hizmet verdiğiniz müşteriye ve onların içinde bulunduğu ortama bunlarla ilgili ahlâka dayanmaktadır. Birisi, öbür sosyal düşünceleri göz önüne aldığı anda bu hareket sürpriz bir durumdur. Geleceğin iş organizasyonları sosyal hedefleri iş hedefleri arasına koyacaktır. İdareciler ve yöneticiler çalışanlarının gereksinimleri ve istekleri müşterilerinin beklentileri, ülkeye karşı sorumlulukları, çevre ve gelecek nesiller için organizasyonlarının gidişatı konusunda daha fazla endişeli hale gelmek zorundadır.

TKY'de kapsanan bir çok düşünce ve kavramlar, ortak hislerin deneyiminin yetenekli yöneticiler tarafından pratik bir uygulamasıdır. Kuramsal iş ahlâkî, prensipler ve değerler uzun süreli başarılı işbirliği ile gerçekleşir. Arthur Andersen'in değerleri firmanın her bir üyesine sürekli olarak iletilmelidir. Bunlar:

1. Kalite hizmeti,
2. Kaliteli insan,
3. Meritokrasi,
4. Tek firma yaklaşımı,
6. Sadakat,
7. Liderlik

Bunlar bir kültürün yerleşmesi için bütün, güçlü değerlerdir (Macdonald-Lohn, 1993:(5-6)).

8. Toplam Bakım Yönetimi'nin Anlamı:

Kalite ve ahlâkın birbiri ile kaynaşması TKY'yi oluşturmakta ve Toplam Bakım Yönetimi'ne dönüşmektedir (TBY). TBY bir şirketin zorunluluklarını karşılamak için bireysel ve kollektif olarak ahlâksal bir yönde yöntemler yaratmasıdır. Alıcı ve tedarikçi işbirliği bazında ilişkide olmalıdır, çıkarıcı olmamalıdır. Serbest rekabetin geleneksel kapsamı maksimum yararlar sonuçlanmalıdır. Ekonominin moral boyutu gündeme gelmektedir. Ahlâksal davranış 6 değeri içerir:

1. Yasalara uygunluk,
2. Eşitlik,
3. Sosyal davranış,
4. Doğrulama,
5. Güvenilirlik,
6. Saygı.

TBY'nin iki önemli prensibi; düşüncenin korunması ve paylaşmanın korunmasıdır. Düşüncenin korunması öbür tarafın isteğinin, koruyucunun bir şeyi savunduğu koruma şeklidir. Paylaşmanın korunması, karşılıklı zorunluluklara dayanır. Yararın iki gereksinimi müsvetelere ve değere eklemektir. TKY boşa giden çabaları elemeye yarayan araçları sağlar ve TBY yalnızca fiziksel ve psikolojik değer ekleme için araçlar sağlamaz, ahlâksal değer de sağlar (Lynch-James, 1992: (379-383)).

9. Ahlâksal Davranışı Teşvik Etmek:

Yükselme ve kapsamlı bir Kalite geliştirme işlemine sahip olan şirketlerde, ahlâksal davranış otomatik olarak teşvik edilmektedir. Hem kalitenin hem de ahlâkın geliştirilmesine önem veren organizasyonel sistemlerde, haberleşme, bilgi girişi, karar verme ve sorun çözme ve ödüllendirme vardır. Kalite işlemlerinde, çalışanların hoşlandığı birinci ödül onları birisinin dinliyor olması ve anlıyor olmasıdır ki bu onlara ürünleri geliştirmesinde, imâlat işlemlerinde, yönetim sistemlerinde ve iş ortamında yardımcı olur. İkinci ödül ise yalnızca iyi düşüncelere sahip çalışanın ve üst düzeyinin değil herkesin para kazandığından emin olunmasıdır. Çalışanı ödüllendirme, yarışmaya özendirme işbirliği halindeki çalışmada vurgulanmalıdır (Roth-Bill, 1993: (6-10)).

10. Bir Yol Bulunur Ya Da Bir Yol Yapılır:

Kim olursak olalım, hangi meslekte, hangi düzeyde olursak olalım DORUK PERFORMANS'a ulaşabilmek için sahip olduğumuz enerjiyi maksimum kullanmak zorundayız. O halde nedir doğru enerji?

Hayatta sahip olduğumuz her şey bizim için birer enerji kaynağıdır. Hatta ortaya koyduğumuz her davranış, hareket ve eylemde bu enerjinin dönüşümünden başka bir şey değildir.

Enerjilerimizi oluşturan dört önemli kaynak vardır:

1. İnançlarımız,
2. Amaç ve hedeflerimiz,
3. Korkularımız,
4. Beslenme tarzımız.

11. İnançlarımız:

İnançlarımız bizi yüceltir ya da sınırlar. Neye inanıyorsak o bizim için doğrudur. Gerçeklerle inançlarımız arasında her zaman beraberlik söz konusu değildir. Başka bir deyişle inandığımız gibi davranırız, ya da davranışlarımız doğrultusunda inançlarımızı geliştiririz. İnsanlık tarihine bakarsak hemen hemen her şeyin inançlar doğrultusunda geliştiğini ve değiştiğini hatta savaşların çıktığını görürüz. Yeni yaklaşımlar ve yeni yönetim tarzlarının aslında insanların inançlarını örgüt amaçları kapsamında oluşturmakta olduğunu söyleyebiliriz. Böylece inançlar; insanları ve örgütleri yücelten, geliştiren, ya da gelişmesini engelleyen, yok eden birinci enerji kaynağıdır.

12. Amaç ve Hedefler:

İkinci enerji kaynağı amaç ve hedeflerdir. Bir çok insan amaçları, hedefleri doğrultusunda yaşamlarını, bu yolla da enerjilerini kanalize ederler. Amaçlar bir çok insan için enerji kaynaklarının, onların bir işe dört elle sarılmasında, kalite oluşturmada, kendilerini bir ya da birçok şeye adamadaki en önemli öğedir. Amacı olmayan, hedef belirlemeyen bir insan ya da örgüt, enerjisini boşa kullanmakta, hayatlarını kendi kendilerine sabote etmektedirler.

Doğru amaç ve hedefler insanın tasarım sürecinde gelişiminin mutlu olmasının, böylece dışarıya iyi ürün verebilmek için olumlu yönde etkilenmesinin temel enerji kaynağıdır.

13. Korkularımız:

Bazı insanlar amaç ve hedeflerine odaklanarak doğal enerjilerini eylemlere transfer ederlerken, bazı insanlar da korkularını kullanarak enerjilerini eylem, inanç ve davranışlarına kanalize ederler. Bir örnek verirsek; sağlıklı olmak isteyen bir insan iki türlü nedenle spor yapmaya yönelebilir:

Birincisi, gerçekten sağlıklı olmak, güzel görünmek, iyi bir vücuda ve sağlıklı bir kafaya sahip olmak, ikincisi şişmanlamamak, ayıplanmamak, acı çekip hastalanmamaktır.

Korkularımız bireysel olduğu kadar büyüklüklerine bakılmaksızın bütün kategorideki örgütler için de geçerlidir denilebilir. Meselâ krize ve iflasa uğramamak için örgüte ait bütün enerji kaynaklarının topyekûn seferber edilmesi.

14. Neler Yapılmalı?:

Aslında yapılması gereken tek bir iş var. Önce insanlar neden çalıştıklarına, hayatlarının ve örgütlerinin onlar için ne anlama geldiklerine cevap vermelidir. Böylece çok büyük değişikliklere hiç gerek yoktur. Küçük ama önemli bir değişiklik değişimi ve gelişmeyi başlatır. Böylece bireyler ve örgütler önce kendilerine doğru soru sorarak işe başlamalıdır. Doğru sorular bizi doğru cevaplara, doğru cevaplarsa bizleri doruk performansa ulaştıracaktır. Doruk performans amaç değil araçtır. Bu araç da sonuç değil süreçtir. Şuna inanıyorum ki kimse kimseye bir şey öğretemez, öğrenmeyi

ilke edinen birey ve örgütler kendilerine balık tutmayı öğreten koçlarla istedikleri balığı, istedikleri gibi, istedikleri gölde avlanmayı hayranlık ve beğeni ile izledikleri ustaları gibi yapabilirler.

Hannibal'ın dediği gibi “Ya bir yol bulunur ya da bir yol yapılır”. (Biçer, 1997: (6-7)).

15. TKY ve Liderlik:

Kalite ve ahlâkın birbiri ile kaynaşması TKY'yi oluşturmakta ve Toplam Bakım Yönetimi'ne dönüşmektedir (TBY). TBY bir şirketin zorunlu gereksinimlerini karşılamak için bireysel ve kolektif ahlâksal yöntemler yaratmasıdır. Alıcı ve tedarikçi işbirliği bazında ilişkide olmalıdır, çıkarıcı olmamalıdır. Serbest rekabetin geleneksel kapsamı maksimum yararlar sonuçlanmalıdır. Ekonominin moral boyutu gündeme gelmektedir. Ahlâksal davranış 6 değeri içerir:

1. Yasalara uygunluk,
2. Eşitlik,
3. Sosyal davranış,
4. Doğrulama,
5. Güvenilirlik,
6. Saygı.

TBY'nin iki önemli prensibi; düşüncenin korunması ve paylaşmanın korunmasıdır. Düşüncenin korunması öbür tarafın isteğinin, koruyucunun bir şeyi savunduğu koruma şeklidir. Paylaşmanın korunması, karşılıklı zorunluluklara dayanır. TBY yalnızca fiziksel ve psikolojik değer ekleme için araçlar sağlamaz, ahlâksal değer de sağlar (Lynch-James, 1992: (379-383)).

16. TKY ve İş Ahlâkı:

Toplam Kalite Yönetimi bütün dünyadaki organizasyonlarda temel bir iş uygulaması haline gelmiştir. Bunun sonucu olarak organizasyonlar iş ahlâkı terimini vazgeçilmez bir konu olarak ortaya koymaktadırlar. Bu iki iş trendinin (Toplam Kalite Yönetimi ve Etik'in) birbiri ile ilişkide olduğu belirtilmiştir. TKY bütün uygulayıcıları için en iyi organizasyon kavramları ve uygulamaları öngörmektedir. Ek olarak TKY yüksek moral davranışını cesaretlendirmek için faaliyetler sunmaktadır. TKY uygulamaya konacak iyi bir ahlâktır (Raiborn-Ceciliy, Payne-Dinah. 1996: (963-972)). Toplam Kalite Yönetimi bir çerçevedir; TKY'nin tek bir modelinden gelişen başarı kökleri, iş ahlâkını ve organizasyonların amacını yansıtmaktadır. Organizasyonun takım çalışmasına yoğunlaşması diğerinin kuvvetli denetim işlemine sahip olması, üçüncüsünün ise güçlü müşteri ilişkileri geliştirmesi durumlarında, daha geniş anlamda TKY işte moral için bir yön ve bir çerçeve sağlar (Choppin-Jon, 1995: (47-49)).

Bundan sonraki bölümde iş ahlâkı konusunun felsefi görünüşü ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İş Ahlâkı

1. Ahlâk:

“İnsan ve insanî değerleri”nin gerek felsefenin alanlarında gerekse insan yaşantısında ışık saçan yollarından biri de ahlâktır.

Kant’a göre “iyiyi isteme” bir davranışı ahlâkî açıdan değerli görmek için yeterlidir. Oysa Camus iyiyi istemenin tek başına yetmeyeceğini ve kötülüklerin hep bilmemekten geldiğini, iyi niyetle yapılsa da bazı davranışların zarar verebileceğini savunur.

Davranışa ahlâkîdir derken “kişi neden böyle davrandı, ahlâken değeri var mı?” gibi soru ve sorunlarda yeni sonuçlar elde edilmektedir. Ahlâken değerli iken yanlış değerlendirme bilgisizlikten kaynaklanmaktadır. Nedeni için ahlâkın tarihine baktığımızda felsefî düşünürlerin ahlâkî değerler konusundaki sorunlarla ilgilenmediğini görürüz.

Ahlâkî ilişkinin araştırılması sırasında yönümüzü bulmamızı sağlayan tek ipucu kişilerle ya da olaylar sırasındaki davranışlarıdır. Kişi ilişkisi diye de adlandırılabilen her ahlâkî ilişki hep bir olay içerisinde yaşanır. Kişi böyle bir ilişkiyi olay ve olaylar içinde kurar ve yaşar. Olayların başlangıç ve bitiş tarihlerinden söz edilebilir.

Zorunlu olarak kurulan ilişkilerin, bir kısmı direk, dolaylı ya da rastlantı sonucu kurulur. Birincileri için çalışılan ortamda, ikincileri ise günlük yaşamda var oluş çabalarının sonucudur.

Felsefe açısından kişinin etrafında gelişen iki türlü ilişki vardır.

1. Kişi ve kişilerarası ilişkiler: özel ve genel.
2. Kişiden bağımsız ilişkiler: öğretmen-öğrenci.

Toplumu merkeze alan, toplumsal ilişkiler en geniş anlamda hukuksal ilişkilerdir. Toplumsal ilişkiler yüzeysel bakılınca yalnızca birer ilişkiden öteye gidemezler. Ahlâkî ilişkinin özelliği adı belli kişiler ile yaşanan ilişkiler olmaları ve sonraki, devam eden ilişkilerinin de temelinde bulunmalarıdır. Ahlâkî ilişki kişinin kişi ile ya da bir insana ait o anki durumuyla ilgilidir. Toplumsal ilişkilerin yapısal özelliği içinde barındırdığı insanlara bağlı olarak değişkenlik taşır.

Her eylemi üç öge oluşturur: yaşantı, değerlendirme ve yapma. Davranışın üç ögesini belirleyen, eylemin ahlâkî bakımdan özelliğini meydana getiren etkenler de vardır. “Davranış” bir değerlendirme sonucu ve bir deneyimi izleyen belli bir niyet taşıyan yapma ya da yapmamadır. Yapma “davranış”, yapmama “tavır takınma” ya da “tutum” olarak karşımıza çıkacaktır. Bir ahlâkî ilişkide değerlendirmenin peşi sıra kişi yaşantının içinde bulur kendini. Ahlâkî ilişki bir davranışla engellenmezse yapma aşamasına gelinir.

2. Kişi-kişi ilişkisinde bir davranışın değerlendirilmesi:

2.1. Değerlendirme Tekniği:

Değerlendirilen bir kişinin davranışı ya da tutumudur. Değerlendirme üç aşamadan oluşur

1. Değerlendirenin bir davranış ya da tutumun nedenlerini nedenlerini bularak anlaması.

2. O ortamda başka yapılabilecek davranış biçimlerine göre özelliği. Bu iki adım, o eylemin ahlâkî açıdan değerini belirler.

3. Davranışın insanî değer yargıları ile ilgisinin kurulması. Bu ilgi o eylemin değerini belirler.

Kişi-kşi ilişkisinde bir davranışın doğru değerdendirilmesi bu üç aşamanın gerçekleşmesine bağıdır. Böyle bir değerdendirme varsa davranışın ahlâkî olmasının tesbit edilmesi kolaylaşır.

2.2. Başka Değerdendirme Tarzı:

Bir davranış olduğundan farklı değerdendirilmesine sık rastlanmaz. O kişinin değer yargısı, mantık yürütmesinin bir sinden başka bir şey değildir. Farklı sonuçlara neden olan bu değerdendirme o insanlar için bir endişeye neden olmaz. Bu değerdendirmenin yanlış olabileceğinden kuşku duyulmaz.

2.3. Doğru Değerdendirmenin Şartları:

Doğru değerdendirmenin üç koşulu vardır:

1. Kişi - kişi ilişkisinde eylemi bilmek ve kişiyi tanımaktır.

2. Ahlâkî davranış değerdendirme ve ahlâkî davranış değerlerinin çocuk yaşlarda özellikle okulda eğitimini görmek, insan ilişkileri konusunda deneyimli olmak. Bu deneyim kaynaklarından biri kendisi ve yakınlarının insanlarla ilişkilerinden edindikleridir.

3. Kişilerarası ilişkileri anlatan yapıtları okumaktır. Ahlâkî ve insanî değerlerin kaynağı insanlararası ilişkiler, dolaylıları yazın yapıtlarıdır.

Kişi-kşi ilişkisinde hem değerdendiren hem değerdendirilenle ilgili şartlar meydana geldiğinde doğru değerdendirmeler yapılabilir. Ahlâkî ilişkide kişiyi değerdendirirken, davranışın nedenleri ve kişinin o anki koşullarıyla, kişinin davranış önemli. Tüm bunlar belirlenince eylem anlaşılmış olur.

Davranışın özelliği ile kişinin inançları arasında bağlantı kurulur. Değerlendirmede bulunulur. Şimdiki bilgileri ile değerlendirme karşılaştırılır, değerlendirme konusunda sonuca varılır.

Kişi ile kişi ilişkisinde değerlendirmeyi yapan, kişiyi yaşantısından yola çıkarak değerlendirir. Yaşantı nedir? Nasıl kişilerarası ilişkileri oluşturur? Yaşama dair örnekleri yazın yapıtlarında, ahlâkî yaşantıyı sevgi, saygı, güven öğelerinde buluruz. Yaşantıyı belirleyen “bireysel özellikler”, kişinin “ben”idir.

2.3.1. Benin belirlediği yaşantı

Ahlâkî ilişkide davranışın oluşmasında bazı belirleyiciler rol oynar. Ahlâk olması gerektirir. Kişi-kişi ilişkisinde davranışın ilk ögesi değerlendirmenin ilk adımında ahlâkın konusu olan bir sorun bulunmazken, ikinci adım doğru değerlendirmede üçüncü adımda ve değerlendirmeden, günlük hayata geçiş anında birçok ahlâkî sorunlar ortaya çıkar.

Ahlâkî çatışmanın bir çeşidinde; ahlâkî sorun,

1. Davranışın oluşmasında doğru değerlendirmenin rol oynaması,
2. Davranış benin belirlediği yaşantının oluşturması,
3. Doğru değerlendirmeye karşın benin belirlediği yaşantı kişinin lehine ise, yapılan davranış ahlâkî değildir.

2.3.2. Ahlâkî açıdan değerli olan yaşantının, inançların belirlenmesi:

Kişinin yaşam şartlarının dışındaki belirleyiciler: 1.Sahip olduğu değer yargıları, 2.Kişinin onun gözündeki değeridir. İnanç bir bilgi değildir. Bilgi var olan bir şeydir. Var olan her şey bilgi konusudur. Bilginin konusu olması, bu bilginin doğruluğunun sınanması, inancının konusu olması da, tekrar doğruluğunun sınanmadan kullanılmasıdır. İnsanın yapısal olanakları da bilgi

konusu içindedir. İnancının konusu ise yapılabilirin gerçekleşmesinin gerekliliğidir.

Ahlâkın felsefî yönünü ilgilendiren, ahlâkî ilişkide kişinin yaşantısını belirleyen ahlâkî değerlere olan inancıdır. Kişi yaşam anlayışının bir parçası olan “kişilik tarzı”nı çeşitli biçimlerde edinebilir. Kişilik tarzını kişinin kendi ölçüleri belirler ya da gruptan gruba, zamandan zamana değişir. Kişinin yaşantısını insanî ve ahlâkî değerlerden kaynaklanan bir inanç belirliyorsa o zaman ahlâkî bir yaşantı içindedir (Sorell, 2002: 85).

Ahlâk konusunu doğrudan ya da dolaylı ilgilendiren dört davranış türü vardır; a) Davranışa bakılır nedenler bulunur ve değerlendirenin görüş anlayışına uyarsa beğenilip övülür.

b) Kişi eylemi algıladığı biçimde anlar ve bazı nedenlere bağlar. Değerlendirmesi eyleme uygun olursa sorun çıkmaz. Kişilik ve yaşam tarzının bir sidir. Oysa ahlâkî kişide kalıplaşmış bir tarz bulunmaz. Ahlâk sahibi kişilerin kendileri ile tutarlı yaşamaları kendiliğinden oluşur.

c) Ahlâkî açıdan bir davranışın değerinin olmadığına zannedilmesi, fark edilince “ben yanıldım” dedirten ve ahlâkî olmayan bir yaşantıdır. Bir değerlendirme yapılmazsa ne ahlâkî açıdan bir değer ne de ahlâken değerli bir eylem bulunmaz.

d) Ahlâken değerli olmayan bir davranış doğru diye değerlendirilirse, ahlâkî açıdan değer taşımayan bir yaşantı yaşanır. Ahlâken değerli bir eyleme doğru değerlendirmede bulunulursa ancak bu ahlâkî bir yaşantı olur.

2.3.3. Ahlâkî değerler ve ahlâken değerli bir yaşam:

Kişi ile kişi ilişkisinde; kişinin ahlâken değerli yaşantısını kişinin bilgisinden kaynaklanan inançları, insanî değerler ve bu değerlerin değerinden oluşur. İnsanın değeri insan olmanın varlıksal ve taşıdığı kişisel hakları ile ahlâkî ilişkilerde kişinin yapabileceklerinden oluşur.

İnsan olarak varoluşumuz dünya içerisinde özel bir yere kendiliğinden sahip olmamız anlamına gelmektedir. Bu özel yerin korunması, başka bir deyişle insan olarak saygı görmek, değer verilmek, insan olmanın doğal yapısında bulunan yapabilecekleri ve insanî değerlerin ölçüsüne bağlıdır. İnsan ahlâken yapabileceklerinin bilgisini günlük yaşamdan ya da sanatsal yapıtlarda ahlâken değerli eylemlerde bulunan kişilerden edinir. Her eylem o insana özgü ve ona özeldir. İnsanın ahlâkî açıdan yapabilecekleri ahlâkî özelliklerini belirler. İnsanın yapısından kaynaklanan, elinde bulunan imkanların ölçüsünün bilgisini sağlar. Ahlâkî açıdan davranış özelliklerinin bilgisini sağlar.

Kişinin eylemleri ile edindiği deneyim ya da ahlâkî değerlerinin sağladığı bilinç, benliğinde inançlarını oluşturabilir ve bu inanç yaşam tarzını belirler. İnsanlar ellerinde imkan varsa ahlâken değerli eylemde bulunmalıdırlar.

Ahlâkî davranış, ahlâkî olmayan davranış, ahlâkî olmayan davranışın ahlâka uygun bulunması gibi üç ayrı değerlendirmeye dayalı sorunların kesiştiği bu noktada, ahlâkî değerlerin yapısını davranışın ahlâkî değerini öbür yapabileceklerinin arasındaki özel yeri belirler. Davranışın niteliği, temelini davranışın insanın ahlâkî değerleriyle ilgisinde kurar ve kişinin ahlâkî kişilik özelliklerini belirler. Kişinin ahlâken değerli yaşantısını belirleyen inancın temeli ve davranışın ahlâken değerli olmamasını sağlayan, kişinin ahlâkî özelliğini meydana getiren insanın değeri ya da kişisel bilincidir.

Ahlâkî ilişkinin özel bir durumunda insanın değeri bilincinden kaynaklanan inançla değerlendirilen, ahlâken değerli bir davranışta, sevgi, saygı, güven gibi değerler yaşanır. İnsanî değerleri koruyan ahlâkî davranış özellikleridir. Ahlâken değerli davranışlar sergileyen, insanın değerini bilen ve ahlâklı kişi değerlerinin bilincinde olan kişinin yaşantısında sevgi, saygı güven gibi değerleri bulabiliriz. Ahlâkî değerler kaynağını insanın değerinin bilgisinden alır (Morris, 1997: 139).

3. Yapma:

Kişi-kşi ilişkisinde değerlendirme ve yaşantı tutumla engellenmezse yapma meydana gelir. Bir ilişkide bir anda yaşananlar her şeyi alıp götürebilir. Bir davranış oluşturan bu yaşananlardır. Davranış ise kişinin karakteri belirler. Karşılık verme diye de nitelendirilen bu davranış kişinin özelliklerini göre belirlenen bir tepki davranışdır.

Karmaşık bir neden sorularının cevapları gerçekleşmesi isteneni belirler. Nedenleri, davranışın öğeleri, o anki koşullar ve öbür ilişkileridir. Nedenleri ise kişinin o ilişkide ulaşmak istediği amaçlarıdır. Bu amaçlar bir kişinin aslında istedikleridir.

Yapma davranışlarla gerçekleşir. Davranışın nedeninden sonra gelen yapma birbirine bağlı üç öğeden meydana gelir. Yapmanın öğeleri; amaç, hedef ve davranıştır. Kişi yönünden etkinlikler; isteme, karar verme ve gerçekleştirir.

3.1. İstemek ya da Amaç:

Kişi-kşi ilişkisinde değerlendirme ve yaşantıdan sonra yapmayı oluşturan, kişinin o şartlar altında istediğidir. Belirli bir durumda isteneni; a) kişinin içinde bulunduğu o anki şartları, b) amaçları, c) amaçları ile davranışın

yöneldiği kişinin içinde bulunduğu o anki şartları belirleyebilir ve yapmanın nedenlerini oluştururlar.

Davranışın oluşma aşamasında, belirli bir durumdaki istenen ve niyet edilen iki tür belirleyici, kişinin ihtiyacı ve ana amaçlarını belirleyen öğelerdir.

Kişiden gelen ikinci tür belirleyici kişinin amaçları kişinin eyleminin nedeni, yaşamı boyunca gerçekleşmesini istedikleridir. Kişinin belirli bir ilişkide ne istediğini ve yapmanın nedenini belirleyen amaçlar, genellikle bir kişinin yaşamı boyunca pek değişiklik göstermez. Birbirinden farklı olmayan bu iki amaç türünün felsefî değerlendirmesinde, insanî değerlerin anlamları ve kişi ya da grupça ideallerinden oluşan, birbirinden yapıcı farklı iki tür belirleyici rol oynar.

Amaçlar bir davranışın ahlâkî değerini belirleyen önemli nedenlerden biridir. Kişinin davranışlarının nedenlerini sürekli belirler ve birbirinden farklı durumlarda değişik davranışlarındaki ahlâkî tutarlılık ve ahlâklı kişi olma şartını yerine getirmesini sağlarlar. Ahlâkî değerler, kişi özelliklerinden oluşur ve istenenler hedefe ulaşıncaya gerçekleşir.

Anlamli olan şeyler: Kişiyeye göre değişen kişi ya da grup çıkarlarıyla sınırlı ve belirli bir tarih içindeki ilkeler, düşünceler ve ideallerdir. İdealler: En yüksek hedefe ulaşmak için gerçekleşmesi istenen durumlardır. Kant eylemin ahlâksal değer taşıması için neyi istemeye dayanması gerektiğini belirtir. Kant bunu arzulama yetisi ve saf akıl diye açıklar (Hegel, 2004: 270).

3.2. Karar verme ya da hedefin belirlenmesi

Yapmada istenen, hedefe ulaşınca gerçekleşir. Hedef ise öteki kişiyle ilgili gerçekleşmesini istediği şeydir. Ahlâkı ilgilendiren, istenen ile kararın ve hedefin birbiriyle ilgisi ve yapabilme olanaklarıdır. Yapabilme olanakları isteme nedenleriyle bağlantılıdır.

İsteneni psikolojik bir gereksinim belirlerse kişi kararını verir ve hedefini belirler. İsteneni öteki kişiyle ilgili değerlendirmesi ve o kişiyle yaşananlar belirlerse, öteki kişi için istediğini gerçekleştirme kararı alır. Hedefi, gerçekleştirebilme şartları belirler. Ortam olduğu vakit istenene ulaşılır. Karar verilir ve hedef belirlenirken ahlâkî olan ve olmayan ilişkiler devreye girer. Davranışın oluşması sırasında, insanî değerler ve kişisel çıkar çatışmaları yaşanır. Kişinin kendi kendisiyle çatışmasına, hedefi gerçekleştirme kararını verememesine neden olur. Hedefin gerçekleştirilmesi ertelenir ya da ikinci gereksinim ağır basarsa hedef değiştirilir. İki ihtiyacın çatışması aynı anda yaşanır.

İsteneni anlamlı şeyler belirlediğinde kişinin hedef belirlemeyi reddederek, durup kaldığı çatışmadır. Ahlâk açısından kişiye göre ilgi çekici olan anlamlı olan şeylerin belirlenmesiyle istenenler iptal edilir. Kişi o koşullarda bir şey isteyemez hale gelir. Çatışma kişinin yetersiz ahlâkî değer bilgisinden kaynaklanır.

3.3. Davranış

Kişi yapacağı şeyi belirledikten sonra davranışı neticelendiren harekette bulununcaya kadar ahlâkın konusuna giren sorunlar yaşanır. Hedefe ulaştıran davranış kişinin hareket tarzını ele verir. Davranışı, araçların belirlenmesi ve bilgi, yetenek ile birlikte seçimi ahlâkî değer sorunları etkiler. Gerçekleştirme sırasında ilişkiler, eylemler işe karışır. Kişinin yapmada kendine çizdiği sınırlar sorunları belirler. Yapabilme olanaklarından oluşan sınır çizme sorunu, davranış ilkeleri sorununu getirir.

Ahlâkî ilişkileri oluşturan davranışlar kişi-kişi ilişkilerinde rol oynadığında, yapılması gereken görülemez. Ara davranışlarda bazı ilkeler yapıcı etken olabilir. Kişinin kendine getirdiği davranış ilkeleri, kişinin yapılması gerekenler konusundaki düşünceleridir. Doğru hareket etme

konusunda inancını, kişi hedefe yöneldiği zaman hareket tarzını belirler. Davranış ilkelerinin üç ayrı kaynağı vardır:

1. Sonuçların değerlendirilmesi ve buna dayanarak yapılması ve yapılmaması gerekenlerin belirlenmesi, 2. kurgu olaylara dayalı düşünceler bilgi mahiyetinde olmadığı için doğruluk ve yanlışlıkları sınınamaz ancak daha önce yapılmış olanların araştırması yapılarak istatistikî açıdan geçerlilikleri sınanabilir. Bu ilkeler kime nerede ne zaman yararlı olur? Yapılan değerlendirme sonucu kişi-kişi ilişkisinde davranışları belirler, insanî değerlere göre tesbit edilir. Kime yararının dokunacağı sorusu bu ilkelerin insan gözündeki değeri nedir sorusuna dönüşür. İnsanî değer yargıları olarak görülürse, görelî olup olmadığını, kişiden kişiye değişip değişmeyeceğini tartışmak gerekir. Mutlaka yapılması şarttır diye istenebilecek bir davranış tarzı yoktur. İnsanî değerler üzerine kurulu olduklarından bir kez yaşanınca hep gerçekleştirilebilecek ilkelerdir. Ancak her an için geçerli olan ilkeler her duruma uygun olmayabilirler. 3. Daha önceden belirlenmiş kurallar ve değer yargıları davranış ilkelerini oluşturabilir (Heidegger, 2004: 111).

Yukarıda sayılan ilkeler davranışları belirler ve kişisel isteklerden ayrılmaları gerekir. İnsanî değerlerin korunması mantığına dayalı olduğu için davranışları gerçekleştirme şekli kişiye bırakılır. Davranış ilkeleri ile kişideki anlamları arasındaki fark, herkes tarafından anlaşılabilir genel anlamda geçerli ilkeler olmalarını sağlar ve kişilerin belirlediği davranış ilkelerinden farkını belirler. Davranışın belirlenmesinde de bu nedenle farklılıklar bulunur. Davranışın anlamı, kişinin isteğini belirler. Davranışta rol oynar. Oysa bir davranış ilkesine uygun davranıp davranmamak kişiye bırakılır. Verilen karar sonrası davranışta tercihi ve kendine çizdiği sınırı, kişisel ilkeleri belirler. Sahip olduğunu sandığı ilkelere bağlı kalmaya gereksinim duyarsa, aslında davranışlarında yapılması gereken herşeyi yapabilme yetkisine sahip olduğu düşüncesini taşımaktadır.

Hedef kişiye anlamlı gelen şeylerden oluşursa istenen ile yapabilme şartları arasındaki bağlantı belirlendiğinde, davranışları kişisel görgüsü belirler. Ahlâkî değerler yaşanır ya da tanık olunur. Bazen yanlış değerlendirilir ya da görmezden gelinir. Kişi-kişi ilişkisinde davranışın ahlâkî açıdan değeri ile ilgili sorunlar vardır. Değer sorunları yalnızca ahlâkî değer sorunlarından ibaret değildir. Ahlâkî değer sorunları, yaşantı ve yapabileceği davranışların getirdiği sorunlardır. Ahlâkî davranışların yaşandığı ilişkide bunları yaşayan ve yaşatanla ilgili sorunlar. Ahlâka dair araştırmalarda davranışların değerini ölçü haline getirme ve nedenlere dayandırma çabalarının olmasının nedeni ahlâkın tarihinde ahlâkî davranış değerlerinin sorunun kaynağı olarak belirlenmesindendir. Ahlâkî sorunlar yaşantı ve yapılabilecek davranış biçimlerine ilişkindir. İstenmeyen davranışlar ancak hissedilenleri açıklamak ve çözüm önerilerini de beraberinde getirerek değiştirilebilir. Paylaşmak, susmamak, konuşmak nedenlerini izah etmek gerekir.

4. Davranış ve Ahlâkî Davranış

Kişi-kişi ilişkisinde değerlendirirken kişiye göre neticeler farklı olmaktadır. Değerlendirirken davranışlar arasındaki ahlâkî açıdan gerekeni yaptıran ya da yaptırtmayan eylemler tespit edilir. a) Kişi-kişi ilişkisinde “yapılması gereken” nedir?, b) “Gerekeni yaptırtan davranış” hangisidir?

Bir ilişkide yapılması gerekeni bulmak kişiye bırakılmıştır. Gerekeni yapma; 1. hedefine ulaşacak, 2. istediğini gerçekleştirecek, 3. bir ilişkide yapılması gerekenin bulunması ve yapılmasıdır. Amaçlarına ters düşmezse kişi hedefi gerçekleştirme tarzını bulur ve gerçekleştirir. İstenen gereksinimi ya da kişi için anlamlıysa “yapılması gereken” isteneni gerçekleştirecek hedefin tesbiti ve bu hedefe ulaşacak biçimde hareket etmek gereklidir.

Hedefine ulaşan kişi doğru hareket etmiş olur. Davranışı doğru bir davranış mıdır? Cevabı bulabilmek için soruna insanın yapısı yönünden

bakmak gerekir. Kişi-kişi ilişkisinde davranışın amacı nedir? Davranışın amacı davranışın yöneldiği kişi olabilir. Amacına uygun davranışta bulunma doğru bir davranıştır.

Gerekli olan davranışlar doğru olan ve ahlâkî değer taşıyan olmak üzere ikiye ayrılır. Gerekli davranış o anki yapabilme şartları davranışın üç yönüyle ilgilidir: 1. Öteki kişiyle ilgili doğru bir değerlendirme, 2. yaşam tarzını ahlâkî değerler ya da insanî değerlere olan inancın belirlemesi, 3. öteki kişi için istenenin anlamlı olması, konan hedefin isteneni, o şartlarda gerçekleştiren bir hedef olması ve bu hedefin insanın değerini korumaya yönelik ilkelere dayanarak gerçekleştirilmiş olması.

Kişi-kişi ilişkisinde bu koşulların oluşması davranışta bulunan kişinin hayat deneyimine ve ahlâkî değerlerine ve ahlâklı kişi olmasına bağlıdır. Ahlâkî açıdan değerli bir eylemde bulunan kişinin ahlâklı bir kişi olması yetmiyor. Davranışın yöneldiği kişinin de ahlâklı bir kişi ile özgür bir ortamda karşılaşması gerekir. Ahlâkî davranışlar insanın ahlâkî açıdan yapabileceklerinin gerçekleşmesini sağlarlar.

Yaşam mücadelesi içerisinde ahlâklı kişiler davranışlarıyla başka insanların yaşam tarzını ve davranış imkanlarını geliştirirler.

5. Duruma Uygun Davranış

Ahlâkî davranışın meydana gelmesi sırasında kişilerin kim oldukları önem taşır. Kim oldukları, başka bir deyişle ahlâklı kişiler olup olmadıkları bilinmezse oluşan tek yönlü ahlâkî ilişkidir. Tek dayanak olan durum değerlendirmesinde değerlendirilen değerlendirilen kişinin özelliklerine göre davranışın farklılıklar taşıdığı görülür.

5.1. Değerlendirme

Bir ahlâkî ilişkide değerlendirilen insan ya da insan grubunun herhangi bir andaki davranışların yapılabirlikleridir. Değerlendirmeye tabi zaman dilimi yılları da kapsayabilir.

Her durum, tarihi ve kişisel, ahlâkî ve insanî değerleri ile o anki yapılabirlik koşullarında gerçekleştirilebilme şartlarını taşır. Zamanın akışı içerisinde insan ya da insan grubu her an kişi-kişi ilişkisinde ve bir grup içerisinde bulunur. Farklı zamanlarda yaşanan olayların yarattığı etki, başka olaylara neden olur. İlki tarihsel, ikincisi yapılabirlik koşullarıyla ilgili bir durumdur. Etkiye neden olan olaylar durumu oluşturur. Kişinin o anki koşulları ise durumun ortaya çıkmasını sağlar. İnsan ya da grubun etrafında yaşanan durumlar belirlenmiş olur.

5.1.1. Nedenlere Dayanan Değerlendirme

Davranış ve neden bağlantısının kurulması kişisel deneyime dayalı değerlendirme özelliği taşır. Durumun değerlendirilmesinde ilk veri yaşananlardan duyulan “rahatsızlık”tır. Durum değerlendirmesi üç aşamadan oluşur: 1. Belirli bir anda bir insan ya da grubun ayrı ayrı eş zamanda yaşanan olaylar arasında ilgi kurulup, durum saptanarak ilk adım atılmış olur. Aralarındaki ilginin nedeni ortaktır. Bazı olayların ortaya çıkmasına neden olmuş başka bir durumdan farkını ortak olan bu etki belirginleştirir. Ayrı ayrı eş zamanlı olaylar yorumlanırken aralarında bağlantı kurulur. Olayları yorumlarken bulunmuş ortak nedenin, başka bir deyişle ortaya çıkan koşullarda bir insanın durumunun ve b) insan ya da grubun “o an”daki durumun adı konur.

2.Durumun tarihte bir kez yaşandığını göz önünde bulundurmak ve doğru değerlendirilebilmesi “sine qua non” kelimeleri ile edilebilir. O tarihteki bir durumun a) açıklanması, b)başka durumlarla karşılaştırılması gerekir. A)

hangi etkileri hangi olayların oluşturduğu ve b) nasıl bir tepki yarattığı bulununca bir durumun bilimsel açıklaması yapılabilir. İnsan, grup, ile olaylar arasında bağlantıları kurunca grubun o koşullardaki tutumu anlaşılabilir.

3. Bir insan ya da grubun durumu açıklandıktan sonra bu durumun nedenlerini bulmak, ahlâkî ilişkide bir durumu değerlendirmenin üçüncü aşamasını oluşturur. İnsanın değerleriyle a) o koşullarda, insanın yapabileceklerinin hangisini gerçekleştirebileceği b) bir defa yaşanan durumda korunan insan hakları ile ne kadarının korunabileceği arasında ilgiler kurularak iki ayrı muhasebe söz konusu olur. Birincisinde değerlendirenin duruma karşı tutumunun oluşmasını, ikincisi belirli koşullarda neyin isteneceğini ve yapılması gerekeni belirler. İnsanî ve ahlâkî değerleri korumaya yönelik yeni ilkeler bulunur. İlkelerin deneyime dayanması sağlanır.

Doğru değerlendirme için bu üç adım izlenir. Gerekli ilgiler kurulabildiği ölçüde değerlendirme amacına ulaşır. İlk iki adım saf akla, deneyime dayanarak bağlantıları kurma etkinlikleridir.

İlk adım belirli bir tarihte birbirinden bağımsız yaşanan olaylar arasında ilgi kurma, ikinci adım olayları nedenlere bağlama etkinliğidir. Üçüncü adımda yapılan muhasebe ile “istenilen yön” saptanabilir. O koşullarda amaç için yapılması gereken belirlenebilir. Ahlâkî ilişki türünde davranışın ahlâkî ve insanî değerini belirleyenlerden ilkinin oluşturan ahlâk muhasebesinin saptanan amaca göre gerçekleşebilmesi, değerlendirenin o anki koşullarına, felsefî bilgisine ve çocuk yaşlarda okulda ahlâk eğitimi almış olmasına bağlıdır (Sorell 2002:59).

5.1.2. Öteki Durum Değerlendirme Tarzı:

Davranışa bilmeden durum değerlendirmesi yapmak; 1: olayları bilebildiği kadarıyla tanımlamak, 2. Bir durumu, başkalarının varsayımlarına, değer yargılarına inançlarına göre iyi kötü diye nitelendirmektir. Durum kavranmadan başka olaylara benzetilir ve olaylar bilmeden değerlendirilir.

Eş zamanlı olaylara başkasının varsayımları uygulanır ya da deneyimlere dayanılarak "durum açıklamaları", bilmeden yapılan değerlendirmeye girer. Yaşanmış olaylar arasında olmayan ilgiler kurulur ve farklı durumlar aynı adla adlandırılır. Durumu bilmeden değerlendirenin davranışı da duruma verdiği ada göre değişir.

Adı doğru ya da yanlış verilmiş durumları yorumlamak ve nedenlerini bulmak isteyince de bilmeden durum değerlendirmeleri yapılabilir; a) durum büyütülerek olay olarak görülür ya da b) yaşandığı tarihte durumun kişisel, ahlâkî değerleri ve o andaki şartlar açıklanarak, aynı adı taşıyan durumlara aynı "nedenler" bulunur.

İnsan yada grubun etrafında gerçekleşen olaylar, bazı durumların oluşmasında rol oynar. Durumların kişisel, ahlâkî değerler ve o anki şartlarda benzerlikleri ise bunları oluşturan nedenler arasında tesbit edilen kriterlerle ilgi kurulmasındandır.

Durumun istenilen yönde değiştirilmesi sırasında ahlâkî sorunlar ortaya çıkar. Durumun o tarihteki koşullarında doğru değerlendirilmesi ile nelerin nasıl değiştirilebileceği saptanabilir. İstenen yönde değişiklik için değerlendirmenin ilk adımının doğru gerçekleştirilebilmesi şarttır. Bilmeden yapılan durum değerlendirmesi değerlendirmenin üçüncü adımında istenen "istenmeyen" olarak görülür. Bazen de bu tür bilmeden yapılan değerlendirmeler bilimsel kabul edilir ve davranışlar gerçekleşir.

Bir insan ya da grup etrafında gerçekleşen olaylara “istenilen” durumla, değerlendiren için zorunlu ya da rastlantısal sonuçlar açısından bakılması değerlendirmenin üçüncü basamağı ile ilgilidir. Durumların o tarihteki şartlara göre değerlendirilmesi, ahlâkî bir ilişkide bilmeden yapılan değerlendirmelerin ortak özelliğidir. Ahlâkî ilişkide o tarihteki şartların doğru değerlendirilmesi ile istenen belirlenir. Değerlendirilen durumun muhasebesini yaptıran ve tutumu belirleyen insanî değerler ve o koşullarda yapılabileceklerdir.

5.2. Tutum:

Durum değerlendirmesinde etkili olan, durumu istenir ya da istenmez kılan kişinin yaşam tarzı ya da tutumu etkili olur. İstenilen durumların tutum adı verilen davranışı oluşturmadağı kabul edildiğinden, “istenmeyen durum” karşısında tutum göz önünde bulundurulacaktır. “İstenmeyen durum”da olaylar sorun yaratıcıdır ve koşulların elvermediğı bir zaman diliminden ibarettir. Kimin için sorun yaratır? Koşullar neden istenen durumu yaratmaya elverişli değildir? Değerlendirenin tutumunu belirleyen, olumlu etken kişinin o anki şartları, insanî ve ahlâkî aynı durumda herkes için farklı tutumlar oluşturan değerlere olan inançlarıdır. Olumlu etkeni a) hayat tarzı, b) kişi değerine verdiği önem diye ikiye ayırabiliriz.

Ahlâkî ilişki türünde kişiye ait özel koşulları, her zaman tutumun oluşmasında rol oynar. Tutumu belirlediklerinde, tutumu oluşturan durum ve kişinin özel koşullarıyla bağlantısıdır. Değerlendiren doğru değerlendirme yaptıktan sonra değerlendirenin koşullarının belirlediğı bir tutum daha vardır. Tutumu inancı belirlerse dünya görüşü devreye girer. İnsan dünyasını kendi kurar, emek sarf eder ve insanî değerlere sahiptir. İnsanların dünyası belirli bir tarihte, insanların içinde bulunduğu yaşam şartlarından oluşur. İnsanlar dünya içinde üretip, benimsedikleri zaman zaman değiştirdikleri ilkelerle düzenlerini kurarlar.

6. Yapmak:

Yapmak istenenin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesinden oluşur. a) 1.değerlendirenin gereksinimleri, 2. kişinin bir ihtiyacı “isteneni belirler”. Ne istediğini bilen “başarılı insan” kişisel ihtiyacını karşılayacak durumu tesbit eder. b) Durumun değerlendirilerek bir insan ya da grubun o anki koşulları ve yapabilecekleri ile bağlantı kurularak istenmeyen durumun değişmesi sağlanır. Yapılması gerekenin doğru belirlenmesi kişisel yetenek gerektirir. c) Davranış sahibinin “istediğini” gerçekleştirecek biçimde davranışı belirlemesi, yapılması gerekenin doğru tesbit edilmesine bağlıdır. d) Doğru değerlendirmenin üçüncü adımının gerçekleştirilmesinde kişiden gelen belirleyici insanî değerleri ise, o insan ya da grup için istediği durumun ortaya çıkabilmesi için yapılması gerekendir. e) gerçekleşmesi istenen durum, bir “model” olduğunda değerlendirme sırasında istenen durum ve yapılması gerekeni belirler.

6.1 Yapmayı Belirlemek:

Şimdiki bir durumun ortaya çıkabilmesini sağlayacak yönde yapılması gerekenler belirlendikten sonra; 1. yapılması gerekenin o anda yapılabilir olanı, 2. kişinin yapabileceklerini ve ahlâkî değerini tesbit etmesi gerekir.

6.2. Yapılabileceklerin Belirlenmesi:

1. Birbiriyle bağlantılı ögelerin o anda değiştirilebilirliğini, 2.her birinin değiştirilmesinin etkisini ve 3. yapabileceği etkinin özelliğini belirleyerek durum tarihsel koşullarda değerlendirilebilir.

Gerçekleştirme esnasında davranışı oluşturan kişi bir ahlâkî ilişki için yapabileceğini ve hedefini bulması, o anki şartlarını doğru değerlendirmesi ve davranışının ahlâkî değerini belirlemesi gerekiyor. Elinde imkanı varken davranışında kişi amacına en yakın olanı seçer ya da insanî değerleri

korumaya yönelik hangi ilkeler öncelik verdiği önem taşır. Bir insan bir davranışta bulunması için nedenini anlaması gerekir. Ölüm tehlikesi olsa bile bir doktoru hastasını kurtarmaya iten iş ahlâkıdır. Yapılabilirin ahlâkî değeri, kişinin davranışının ahlâkî değerini belirleyen dördüncü maddedir.

7. Ahlâkî ilişkide yargıç: Vicdan

7.1. Seyirci Kalanlar ve Yargıç

Davranışta bulunma etkinliğini irdelerken ve değerlendirme sorunlarını bulurken hareket noktası ahlâkî ilişkilerdir. Kişiler başkalarının davranışına seyirci kalır ve davranışın değerini belirleyerek başka kişiler konusunda karar verirler. Yapılan merkeze alınınca davranışta kişisel sorunlara yoğunlaşmak, değerlendirme merkezde iken davranışlar önem kazanmalıdır. Yargıç eylemleri değerlendiren, her iki tarafla ahlâkî ilişkiye giren kişidir. İş davranışın değerlendirilmesidir. Verdiği kararsa davranışının son halkasını oluşturur. Yargıç ne yapar? Ya da yargıçlık nedir? Olayın dışına çıkarak üçüncü kişiymiş gibi hareket eden kişinin vicdan muhasebesine neden olan vicdanıdır aslında yargıçlık. Vicdan insana özel bir yargıçtır. Vicdan kişilerin ilişkilerinde yaptıkları ya da yapmadıklarına ilişkin davranışların ahlâkî ve insanî muhakeme ve muhasebesini yapar. İlkeler ve kurallar adına hesap sorduğu insanî ve ahlâkî değerleri belirli koşullarda korumak ya da onun en az zarar görmesini sağlamak amacını taşır.

7.2. Vicdanî Kararların Davranışa Dönüşmesi:

Vicdan muhasebesi kişinin kendine özgü ahlâkî bir ilişkisidir. Kişinin vicdanıyla girdiği bu çaba sonucu sorguladıklarının yaşamını doğrudan etkilemesi, kişiyi davranışta bulunmaya iter. Kişi vicdanıyla çift yönlü bir ilişki içindedir. Değerlendirme sonucunda davranış gerçekleşir. Vicdan görevini bilgi edinme, sorgulama ve karar verme gibi üç aşamada gerçekleştirir.

7.2.1. Bilgi Edinme:

Bilgi edinilen, ikili ilişkilerle ilgili bir durumdur. Durumu yaratan davranışlar olmasına karşın kişiler konusunda karar vermesi istenir. Bilgi edinme safhasında vicdanen ona verilen bilginin doğruluğunu araştırması ve kişilerin davranış nedenlerini öğrenmesi gerekir. İlki durumu, ikincisi eylemi anlaşılır hale getirir. Edindiği bilginin doğru olması doğru sorgulayabilmesini sağlar. Davranışın nedenlerini öğrenmesi vicdanen ahlâkî ilişkiye girmesine neden olur. Davranışı anlaması davranış ve yaşantı imkanlarına bağlıdır. Doğru anlama, doğru sorgulayabilmeyi sağlar. Bilgi edinme, davranış ve davranışı yapan kişi konusunda bilgi alma ile ikili ilişkilerde iki tarafla ahlâkî ilişkiye girme safhasıdır.

7.2.2. Sorgulama-İrdeleme:

Ahlâkî ilişkiye girmiş vicdan sebebini bildiği davranışla “yapılmaması gereken” arasında bağlantı kurar. “Yapılmaması gereken”in anlaşılma şekli vicdanen yapılabilir olanları verir. 1. Bazı koşullarda, 2. genellikle ve 3.bir kurala uymadığı için yapılmaması gereken davranışlar vardır.

Vicdanen yargıladığı davranış ile bağlantıları kurma anlayışını, neyin adına çabaladığı ve değerlendirmesi, o ilişkide yapılması gereken konusundaki düşüncesi başka bir deyişle kişisel özellikleri, eyleme karşı tutumunu, getireceği kriteri belirler. Vicdanî değerlere göre yapılan tesbitlerde, topluma karşı sorumlu hissedilen konular dikkate alınarak, tesbit edilen “ilkeler”e göre istenmeyen davranışta bulunulmuşsa o davranış “suç”tur. Kimilerine göre ise insanî değerleri korumaya aykırı bir etki yaratan her davranış şartlar ne olursa olsun “suç”tur. Durum ve davranış yeterince açıklık taşımıyorsa bilmeden yapılan değerlendirmeye neden olabilir. Bazı kişiler de iki tarafın hakkını korumaya çalışır. O şartlar altında yapılabilecek davranışa, kriter belirleme çabası içine girer.

Birinci durumda davranışa “x davranışı” denip denemeyeceğine ikinci durumda davranışın etkisinin ahlâkî ve insanî değerleri korumaya yönelik genel bir ilkeyle ilgisine, üçüncü durumda, tarafların sorumluluklarını o şartlar altında yerine getirmedeği mi, getirilemez mi olduğuna bakılır.

7.2.3. Karar Verme

Bu aşama kişinin, suçlu olup olmadığını belirlediği adımdır. Yukarıdaki ilk iki anlayışta böyle bir davranışta suçlu ya da suçsuzdur diye akıl yürütülür. Üçüncüsünde ise davranış sahibi kişiden gelen, davranışını belirleyen ahlâkî ve insanî değer yargılarının, sorgulayan tarafından yeniden muhasebesini gerektirir. Sorgulama sırasında nasıl bir değerlendirme kriteri kullanılacak ve kriterin ölçüsü ne olacaktır? Sorunun cevabını belirlerken norm kavramını tanımlamak gerekecektir. “Norm” için herkes tarafından kabul görmüş değer yargılarının ve değerini belirlemek adına ilkelerin konduğunu fark ederiz. “Bir otorite tarafından geçerli kabul edilmeleri” genellikle yapılması gerekeni belirler. Ölçü alınan kriter; bir karar vericinin davranışında ve değerlendirmesinde, herkes için geçerli olması kaydıyla getirdiği çeşitli normlar; kurallar, ilkeler, yasalardır. Belirli kriterlere göre yargılama, doğru karar verebilmenin pozitif koşullarından biri değildir. Genel bir ilke kriter olarak kullanıldığında yargılama yeterli olmaz. Yargılamada; genel ilke, kural ve yasaların nerede söz konusu olduğunu, pozitif hukukun sınırları içinde kişileri yargılayan yargıcın durumunda ortaya çıkarmaya çalışırsak başka bir deyişle vicdanî sorumluluğunu ele alırsak, pozitif hukuk sınırlamaları ve vicdanî sorumluluk duygusuyla karşılaşırız (Montengne, 2004: 31).

8. Pozitif Hukuk Sınırlamaları ve Vicdan

Ahlâkın konusunu ilgilendiren vicdan-sorgulanan kişi ilişkisidir. Vicdan sorgulanan kişinin ahlâkî ilişkisine karışır, davranış konusunda karar verir. Bir mahkeme yargıcından beklenen sanık'ın a) ona yüklenen davranışta bulunup bulunmadığı, b) yaptığı iddia edilen davranışın suç olup olmadığıdır. Yargıcın

sorumluluğu bir kişinin belirli koşullarda yaptığı ile yasalara aykırı davranış arasında bağlantı kurmaktır.

Bir mahkeme yargıcı yasa ile davranış arasında bağlantıyı doğrudan doğruya mı kurar? Kriteri yasa olup davranışın mı değerini belirler? Davranışın değerini belirleyip mi yasayla bağlantısını kurar? Yargıcı yargılayacağı davranışın 1. ahlâkî kriteri ve 2. hukuki ölçüsünü kurduğu bağlantıya göre sınamak zorundadır. Mahkeme yargıcının ahlâkî sorumluluğu davranışı doğru değerlendirerek yürürlükteki bir yasayla bağlamasına dayanır. Mahkeme yargıcının davranışı pozitif hukukun sınırlarıyla sınırlıdır. Belirli bir davranışı bir yasa maddesine bağlaması sırasında özgürdür. Bu onun yargısıdır. Yargıçlık işlevini yerine getirebilmesi ise ahlâkî özgürlük ve bilgisi ile yeteneklerine bağlıdır. Yargıçların davranışları kişisel özellikleri değişkenlik gösterdiğinden değerlendirme farklılıkları taşırlar. Mahkeme yargıcının kararı değerlendirilirken davranışının ahlâkî değeri, ahlâkî değerini ise belirli bir durumda yargıçlık işlevini yerine getirip getirmediğine belirler.

8.1. Kendisiyle İlişkisinde Kişi:

Kişinin kendisiyle ilişkisi de, kendine özgü bir ahlâkî ilişkidir. Bu ilişki değerlendiren ile değerlendirilenin aynı insan olmasından kaynaklanan bazı özellikler gösterir.

8.1.1. Kendi Gözünde Kişi

Hesabı verilemeyecek bir yaşam,
insan için yaşanmaya değmez.
Platon (Apologia Sokratous, 38-A5)

Kendi ile ilgili değerlendirmelerin kişi, farklı zaman dilimlerinde yapabilir. Hangi zaman içerisinde kendini değerlendirirse değerlendirsın,

değerlendirmesinin merkezinde çeşitli ahlâkî ilişkilerinde bulunduğu davranışları ve vicdanen kendini değerlendirmesi bulunur.

8.1.1.1. Bir Davranışı Karşısında Kişi:

Eylemlerin değerlendirirken kişi kendi kendine hem hesap sorar hem hesap verir. Kişi davranışını doğru değerlendirmesinin ilk adımında davranışının nedenlerini ve belirleyicilerini bulur. İkinci adımda ahlâkî değerini belirler. Başka ne yapabilirdim? Sorusunu cevaplar. Üçüncü adımda ise kendi kendine hesap verir, davranışını kendine açıklar. Bu sorgulamalar, kişinin yaşamı boyunca eylemlerinde tutarlı olmak istediğine dair bir ipucudur. Üçüncü adımda gerçekleşen insan olma bilinciyle yüklendiği bir sorumluluktur.

8.1.1.2. Kendisi Karşısında Kişi:

1. Belirli bir anda kendini değerlendirmesi, ilk adımı kişinin o andaki durumunun farkına varması, ikinci adımı durumun kendi üzerindeki etkisini üçüncü adımı kendi durumunun özelliğini belirlemesidir. 2. Kişinin o ana dek kendini değerlendirmesi: kişi kim olduğunun bilincine, o ana dek yaptığı davranışlarının nedenleri arasında bağlantı kurarak gerçekleşmesini sağladıkları ve davranışlarının özelliklerini belirleyerek varır.

Değerlendirmedeki ilk adımda kendini tanıtır. Davranışlarındaki ortak, davranışa iten nedenleri bulması, kişinin kendine ait bilgisinin ve ahlâkî özelliklerinin o anda yapabileceklerinin farkına varır. Nasıl bir insan olduğunu bilir. Kendini değerlendirmenin ikinci adımı, kişinin o güne dek yaptıklarına bakarak değerini, kim olduğunu belirlediği adımdır.

Kişinin yaşamının muhasebesini ise, hayatı boyunca davranışlarıyla gerçekleşmesini sağladığı ya da gerçekleşmesine yardımcı olduğu şeylerin dökümünü çıkarmakla ve gerçekleşmesini istedikleriyle karşılaştırarak,

kendini ve ahlâkî özelliklerini artık bilen bir kişi olarak yapar. Bu muhasebede kişi kendisi ile hesaplaşır ya da kendini değerlendirmesinin üçüncü adımını atar. Dünyadaki yerini ve amaçlarının insanî ve ahlâkî değerini görmesini, kendinin bilgisini sağlar.

Kendisi için insanî ve ahlâkî anlamını belirlediği davranışlarının amaçlarıyla bağlantısını kurması ve gerçekleştirdiklerini, gerçekleştirebileceklerini düşündükleriyle karşılaştırması, kişiyi amaçlarının değerini görmeye kendi bilgisini edinmeye götürür.

Kişinin kendisiyle hesaplaşması sırasında isteklerinin, felsefî açıdan değerlendirdiğinde ise amacının insanî ve ahlâkî anlamlar olduğunu görebilir. Seçilen hayat tarzı kendi ödevini yükleyecektir (Sorell, 2002: 85).

8.1.2. Kendisiyle Kişi: “Ben Kimim?”, “Ben nasıl bir insanım?”, “Benim bu dünyadaki yerim ne?”

Kişinin kendine karşı tutumu ve muamelesi, kendine ilişkin yaptığı doğru değerlendirmesi sonunda kendini nasıl gördüğüne, yaşantılarının özelliği ise kişinin insanî ve ahlâkî değerlerine bağlıdır. Bir kişinin ahlâkî açıdan değişme kararları, kendisiyle hesaplaşması sonucu din değişikliği, onu mutlu edecek davranışlarda farklılık nedeniyle olabilir. Kişinin hesaplaşması sonucu kendi iç barışını kurma çabalarıdır. Kişinin kendisi ile ahlâkî ilişkisi kişinin insanî ve ahlâkî değer yargıları ve genellikle amaçlarından oluşuyor. Kişi kendisi ile ilişkisi sırasında başkasıyla da ahlâkî ilişki içindedir. Her iki ilişki bir arada yaşanır.

İnsan yaşamında, ilişkilerinde davranışları ile kendi etrafında bir eksen çizer. Eksenin içerisindeki kurumlar belirlidir ya da zaman ve o an içerisinde gelişen olaylara göre de değişiklik gösterebilirler. İnsan ahlâkî davranışları ile toplum içerisinde iyi bir yer edinebilir ve çevresini genişletebilir (Montaigne, 2004: 31).

9. Ahlâkî ve İnsanî değerler:

Felsefede insanın bilgisi, insanın başka varlıklar arasındaki yerinin bilinçli bir biçimde bilinmesini amaçlar. İnsanın davranışlarına göre saptanan, insanın yapısının bilgisidir. İnsanın yapıtaşını bilgi edinme, davranışta bulunma, çalışma, yaratma gibi etkinlikler meydana getirir. Ahlâkî değerleri kişinin yaşam tarzı ve yapabileceği davranışları oluşturur. Kişiye has değerlerdir. Ahlâkî davranışta bulunma fırsatlarını en iyi biçimde değerlendirenler ahlâkî kişi olmaya hak kazanırlar. Ahlâkî kişiler insanî ve ahlâkî değerlere uygun davranılabilmesini temin eden imkanların yaratılması, artırılması ve insana özgü davranışların gerçekleştirilmesini amaç edinir. İnsanlara destek ögesi taşırlar, engel teşkil etmezler (Morris, 2004: 172).

10. Ahlâkî Değerler:

Ahlâkî değerlerin niteliklerini tesbitte iki yol izlenmiştir. Her iki yol için bazı aksaklıklar vardır: 1. insan merkezli felsefî araştırmalarda yaradılışı gereği insan-toplumdaki birey-kişilik özellikleri, 2. değer merkezli araştırmalarda ise ahlâkî değer ile ahlâkî değerler arasında ayırımda netlik bulunmaması, ahlâkî değerlerin bazen gözle görülememesinden kaynaklanan, değer sorunlarının araştırılmasında bakılacak yerin belirgin olmamasına neden olduğu düşünülmektedir. Kişinin a) ahlâkî ilişkilerindeki davranışı ve b) yaşadığı olanakları “ahlâkî değerler”ini oluşturur.

Ahlâkî değerler: 1. kişisel özellikler, 2. kurduğu ahlâkî ilişkinin özellikleri. Ahlâkî değerler ahlâkî ilişkilerde ortaya çıkarlar. Kişinin ahlâkî ilişkilerinde davranışlarıyla edindiği özellikler kişi-kişi ilişkisinde yaşanır. Ahlâkî ilişkilerinde davranışlarıyla edindiği kişisel özellikler, kişi-kişi ilişkisinde yaşanır.

Kişilik yapısı denebilecek kişinin o an yapabileceklerini ya da onu başka kişilerden ayıran özellikleri; ilgileri kavrayabilme, hızlı bağlantı

kurabilme, güçlü bir bellek ve bu gibi yetenekleri ile davranışlarında ölçülü, dayanıklı, sabırlı, cesur, sorumluluk duygusu taşıma gibi kişisel özelliklerinden oluşur. Yukarıda belirtilen iki çeşit kişiye ait özellikleri kişinin yaşamında ve ahlâkî ilişkilerinde rol oynar.

Dürüst, saygılı, adil, kararlarında bağımsız olma gibi özellikler ahlâklı kişilerde bulunur. Ahlâklı kişinin değeri ve yapısı davranış ve tutum olanakları ile sınırlıdır. Bir kişinin elinden gelenlerin kıymeti de, yapabileceklerinin, kişinin ilgi sahasına girmesi ile belirlenir. İnsanî değerleri, yaşantısında o an yapabilecekleri sırasında insanî ve ahlâkî değerleri korumayı sağlama başarısı ile yakından ilgilidir.

Ahlâklı kişilerin değeri, ahlâkî ilişkide davranış sahibinin amaçlarının ne olduğu ile bağlantılıdır. Amacının kişi için anlam taşıması mesela insan olmanın verdiği hakka dair bir işaretse, kişinin davranışıyla gerçekleştirdikleri ahlâkî açıdan kişinin değerini ele verir. Mesela dürüstlük kelimesi kişinin düşündüğü ile gerçekleştirdiğinin aynı olması manasında kullanılır. Ahlâkî kişinin özelliği, kişilerin düşüncelerine saygı duyması ve kendi kendisiyle iç hesaplaşmasına karışmamasıdır.

Kişinin davranışlarında ve fikirlerini söylemede özgür davranması bilinçli insan olmasından kaynaklanmaktadır.

Ahlâkî ilişkinin değeri:

Birbirinin haklarını gözeterek, haksızlık ve bencillik etmeyerek kişinin yaşam sürmesi onun ahlâkî açıdan ne kadar değerli bir tarza sahip olduğunun açık bir göstergesidir. Karşılıklı ahlâkî ilişkilerde tarafların iyi bir kişilik yapısına sahip olması ve davranışlarının özelliği o an yapabileceklerinden oluşmasıdır.

İnsanî ve ahlâkî değer taşıyan davranış çeşitlerinin bulunması, iki kişinin ortak duygulara sahip olmasından kaynaklanır. Davranışlar belirli bir

kalıp taşımaz o anda yaratılır. Aynı inancı paylaşan kişiler rastlantılar sonucu oluşan durumlarda karşılaşır, ortak düşüncelerin yok olduğu anda herkes kendi yaşantısına devam eder. Bir kişinin ahlâkî özellikler taşıması ve bununı karşıdaki kişi tarafından fark edilmesi sonucu yaşanır. Doğaldır. Ahlâkî değer taşıyan yaşantılar kişinin ahlâkî kişilik sahibi olmasına ve sürmesine yardımcı olur. Yaşam tarzı ve insan olmakla sahip olunabilen yetenekler insanî değerleri, elindeki imkanlarla yapabileceklerinin en iyisi de ahlâkî değerleri oluşturur.

11. Ahlâk ve Ahlâkî Değerler:

Değer kavramının oluşmasına bilinçli bir insanın davranış ve kişisel özellikleri neden olur. Ahlâkî açıdan değer sorunları, insanlararası ilişkilerde ortaya çıkarlar. O koşullarda başka nelerin yapılabileceği, bir davranışın değerini, kişinin ilişkilerinde kişilere göre farklı özellikleri kişinin ahlâkî açıdan değerini verir. Ahlâkî Değerin söz konusu olması için davranış ve kişinin belirlenmiş olması gerekir. Ahlâkî ilişkilerinde kendisi için de yararlı olacak ortamı koruma yollarını insan kendisi bulur. İnsanî ve ahlâkî açıdan yaptığı davranış kişiye özgü bir özelliktir. Farklı yorumlansalar da ahlâkî davranışlar hayatı yaşanmaya değer kılar, kişiye ise huzur ve mutluluk verir (Kuçuradi, 1996: (1-195)).

Ahlâk terimi dilimizde iki anlama sahiptir. Birincisi insanların toplum içinde uyması gereken kural ve ilkeleri ikincisi ahlâk felsefesini belirtir. Ahlâk bilgisi normatif, betimleyici ya da çözümleyici olabilir. Normatif ahlâk nasıl davranılması gerektiği, betimleyici ahlâk insanların halihazırda nasıl davrandıkları ve bunların nedenleri üzerinde durur.

İş ahlâkının amacı felsefik analizler yapmak değildir. İktisadî faaliyetlerin toplum için hayatî önemde olması iktisadî hayatla ahlâkî sorunların önemini artırmaktadır. İş ahlâkı da normatif ve betimleyici iş ahlâkı

olarak ikiye ayrılmaktadır. Normatif iş ahlâkı, iş ahlâkına uygun davranışların neler olması gerektiğini inceler ve iş ve meslek ahlâkı ilkelerinin belirlenmesi üzerine çalışır. Normatif iş ahlâkı ne yapılmalı ne yapılmamalı sorusuna cevap arar. Betimleyici iş ahlâkı ise iş dünyasında var olan ahlâkî sorunları ve bu konudaki tutum ve davranışları ortaya çıkarmak üzerinde yoğunlaşır ve daha çok davranış bilimlerinin yöntemlerini kullanır. İş Ahlâkını teorik ahlâk felsefesinden ayıran en önemli özellik toplumdaki şimdiki değer yargıları ile ilgilenmesidir.

Emile Durkheim'in dediği gibi toplumsal kurum bir ahlâk disiplini olmadan yaşayamaz. Aksi hâlde ortada ancak birbirleriyle çarpışan çıkarlar kalacaktır.

İş Ahlâkı neden gereklidir?

*Dünya nüfusu giderek artmakta ve bu artışla beraber yeni istihdam artışı giderek artmakta, işsizlikte artış yaşanmaktadır.

*Yeni geliştirilen biyolojik ve askerî teknolojiler iş dünyasının kontrolündedir. Bu gelişimin dünyayı tehdidi söz konusu olabilir.

*Küreselleşme sonucunda değişik kültürlerden gelen insanların çok uluslu firmalarda çalışması ,

*İnsan haklarına talebin artışı,

*Artan çevre kirliliği,

*Farklı dinlerin etkisi,

*Yolsuzlukla mücadele.

Ahlâki davranışın ortaya çıkmasında şu etmenler etkilidir;

*Bireysel etmenler,

*Ahlâkî karar verme ideolojileri ve felsefeleri,

*Dışsal kuvvetler,

*Örgütsel kuvvetler.

Ahlâk Teorileri İki başlık altında izlemek mümkündür:

1. Sonuçsalcılık (Teoloji) Yararcılık,
2. Haklar Teorisi (Deontoloji) Kant Ahlâkı.

İş Ahlâkı söz konusu olduğunda sorulması gereken sorulardan biri de iş ahlâkı işletme için mi yoksa toplumun çıkarları için mi gereklidir? Kant Ahlâkında ahlâkî davranış her koşulda ve durum ne olursa olsun ortaya çıkması gereken bir davranıştır. Kant ideal durumu gösteren saf bir ahlâk teorisi kurmaya çalışmıştır. Deontoloji olarak ta bilinen Haklar teorisi Kant tarafından sunulmuştur. Buna göre belli bazı şeyler sonuçları ne olursa olsun insanlık için ahlâkî olarak bağlayıcıdır. Kant'ın doğal haklar ödev ahlâkına göre insanlar doğuştan bazı haklara sahiptir. Haklar teorisine göre bazı evrensel doğrular vardır ve bunlar zaman ve şartlara göre değişmezler. Kant'a göre ahlâkın temelini herkese göre değişmeyen bir şey oluşturmalıdır. Bu da "iyiliği isteme" ve ahlâk yasasıdır. Özgürlük belirlenmesini sağlayan saf irade ve pratik akıldır. Pratik aklın ve vicdanın yasalarına göre hareket etmek özgür olmak demek değildir. İnsan, insan olmasından ötürü iş yerinde de belli haklara sahiptir. İş ahlâkı ilkeleri her duruma uygulanabilir genellikte ilkeler olmalıdır. Nasıl ki para evrensel bir finansal değer ise iş ahlâkı da bütün işletmecilik faaliyetlerinde yol gösterici bir değerdir. Değerler kültürden kültüre farklılık gösterebilir ancak küreselleşen iş dünyasının da ahlâkî standartlara ihtiyacı vardır. Adalet ve eşitlik gibi kavramlar da her yerde genel kabul görmesi gereken ahlâkî ilkelerdir. Kültürel farklılık ve kültürel görecelik ahlâkî göreceliğe yol açmamalıdır. Dağıtıcı adalet yaklaşımına göre örgütsel ödüller örgüt üyelerini örgütsel çıktı miktarına yaptıkları katkı oranında gerçekleşmelidir. Ahlâk ve adalet ilkelerine uymayan bir işletme insan kaynakları açısından zayıflayacak, piyasada itibarını kaybedecek sonuçta da bu da işletmenin uzun dönemli amaçlarına zarar verecektir.

Kant'ın görev ahlâkının karşısındaki ahlâk teorisi sonuçsalcılıktır. Ahlâk Teorileri iki kavramı içermelidir. Birincisi iyi ve kötünün ne olduğuna yönelik , diğeri de eylemlerle neyin gerçekleştirilmek istendiğine yönelik görüştür. Ahlâk felsefesinde birinci kavram değer teorisi, ikincisine de

doğruluk teorisi denir. Sonuçsalcılık Teorisine göre bir eylem tek başına iyi ya da kötü değildir. O eylemi iyi ya da kötü yapan eylemin sonuçlarıdır. Örneğin acı veren eylem tedavi ediyorsa iyi yaralanmaya neden oluyorsa kötüdür. Yararcı yaklaşıma göre örneğin yalan söylemek kötüdür ama bir hastanın tedavisinde hastalığından bir süre haberdar etmemek ya da yanlış bilgilendirmek hoş görülmelidir. Yararcılık mutluluğu maddî ve manevî aramayı öngörür.

Başlıca Sonuçsalcı Teoriler: egoizm ve yararcılıktır. Ahlâk filozofları egoizmi kişisel ve kişisel olmayan olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Kişisel egoistler çıkarlarını, kişisel olmayan egoistler herkesin uzun dönemli çıkarların kollaması gerektiğini savunurlar. Batıda yararcılık sosyal gelişme ve ilerleme kavramlarıyla birlikte düşünülür. Toplumsal yarar denen şey toplumun bireylerinin çıkarlarının toplamından oluşur. Eğer bir şey iyi ise mutluluk getirdiği için iyidir. Örneğin eğitim iyidir. Dünyayı daha iyi anlamamıza başka bir deyişle mutluluğumuza katkıda bulunur. Yararcılık iki türden oluşur. Bunlar, "eylem yararcılık" ve "kural yararcılık" tır.

Eylem Yararcılığına göre eğer bir eylemin sonucu eylem seçeneklerine göre daha fazla yarar getiriyorsa eylem ahlâken tercih edilmelidir. Kural Yararcılığına göre yararcı standartlar bir bütün olarak ahlâk kurallarına uygulanmalıdır. Yararcılığa örgütlerin yönetimi açısından bakıldığında kurallar ilkeler ve politikaların ne ölçüde yararlı olduğunu sorgulamamız beklenir. Ayrıca çıkar çatışmalarının çözülmesinde de objektif standartlar verir ve esnek ve sonuçlara yönelik bir ahlâkî karar verme sürecine olanak verir. Hiçbir eylemin kendi başına iyi ve kötü olmadığını, sonuçların onları iyi ya da kötü yaptığını kabul eden yararcılık işletmeleri uygulayacakları politikaların neden olacağı sonuçlar üzerinde düşünmeye teşvik eder.

İş Ahlâkında Minimalist Yaklaşıma göre iş dünyasının tek rolü refah yaratmaktır ve işletmelerin tek sosyal sorumluluğu kârdır. İş Ahlâkı terimi meslek ahlâkını da içerir. Örneğin bazıları için çalışma yaşamının başlı

başına bir amacdır. Bu tür insanlar tutumlu, dakik, çalışkan, dürüst, sade bir hayat süren ve disiplini olan kişilerdir. İşe ve çalışmaya bu tür bir yaklaşım göstermeye çalışma ahlâkı denir. Çalışma disiplini; verimlilik, kalite çalışma ahlâkının içinde yer alırlar.

Çalışma ahlâkına sahip olup olmamak bir kişilik özelliği olduğu kadar aynı zamanda kültürel bir özelliktir ve her kültürel özellik gibi eğitimle aktarılabilir. Toplumda çalışma ahlâkının güçlendirilmesi bu konuda sürekli bir eğitim çabasını gerektirir. Çalışma ahlâkı yönetim değerleriyle de ilgilidir. Girişimcilik , yaratıcılık, bireycilik, içsel kontrol ve katılımcı liderlik gibi konular çalışma ahlâkının içinde değerlendirilebilir.

Yaratıcılık daha önce kurulmamış ilgileri kurabilme yeteneğini eder. Yaratıcılığın temelinde şu öğelerin yattığı düşünülmektedir:

Merak: Herkeste belirli bir ölçüde bulunan doğal çevreyle uyum içgüdüsüdür.

Risk Alma: Başkaları tarafından risk gibi görülen belirsizlik, karmaşıklık, statü kaybı gibi konularda son derece cesur ve atılgan olabilirler.

Paradigma Bağımsızlığı: Yaratıcı kişiler yoğun merakları, esnek algılama eğilimleri, bilgi birikimleri ve engelleri aşma heyecanları nedeniyle (herkes tarafından paylaşılan görüşler) Paradigmalarla düşünmeye yatkın değildirler.

Sürekli Deneyim: Yaşamın kendisi sürekli, heyecanlı ve anlamlı bir deneyimdir.

Israrcılık: Hedeflerine ulaşabilmek için kendilerine gösterilen direnişe, uyarılara, tehditlere, anlayışsızlıklara inatçı bir sabırla direnebilirler.

Spontan ve yaratıcı olan insanlar gelişme, üretme ve sosyal evrende tutunma ve yarına kalma şansına sahiptir.

Yaratıcı insanın yapısı incelendiğinde evrenin başlangıcından itibaren var olan dört durum görülür; spontanlık, yaratıcılık, eylem ve kalıcılık özellikleridir. Evrende tükenmeyen sınırsız bir yaratıcılık vardır. Bu yaratıcılığın eyleme dönüşmesi ise spontanlıkla mümkündür. Spontanlık yeni koşullara uygun bir tepki ya da değişim olarak ortaya çıkmasını sağlamaktadır. İnsanlığın evriminde önemli bir rol oynayan eylem tarihsel avantajını sürdürmekte insanın biyolojik ve sosyal gelişiminde dilden önce gelmektedir.

İnsanlarda yaratıcılık ve bundan kaynaklanan liderlik eğilimleri kendilerini, çevrelerini, zamanı, belirsizliği, insanı, toplumu ve tarihi nasıl algıladıkları, nasıl yorumladıkları ve nasıl tavır aldıkları ile yakın bir ilişki içindedir.

Düşünsel Davranış Biçimleri;

Soyutlama: Farklı verileri anlamlı bir biçimde soyutlayabilir, kavramsallaştırabilir, örgütleyip bütünleştirerek bir model haline getirebilir.

Zamanlama: Belirsizlikten tedirgin olmaz ve uzun süre katlanabilir.

Pragmatizm: Zekaca pratik olma kapasitesine sahiptir.

Duygular ve ilişkiler;

Otorite: Otorite pozisyonları için doğal bir görünüm verir.

Canlılık: Yönettiği sistemin sorunlarına ve gereksinimlerine duyarlı olup bunlara canlı bir biçimde yöneliktir.

Başarı Eğitimi: Kişisel önemsemekten çok örgütsel başarıya eğilimlidir.

Duyarlılık: Başkalarının duygularındaki ayrıntıları algılamada duyarlıdır.

Olgunluk: Başkalarından gelebilecek bilgi eleştiri ve işbirliğine açıktır.

Etkileycilik: Kelime ve dilbilgisi geniş kapsamlıdır.

Enerji ve Dayanıklılık: Zihin ve beden olarak sürekli yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptir.

Eylemsel Davranışları;

Sevgi ve Tahmin: Kendisi ile örgütü arasındaki haberleşme ve koordinasyonu iyi sürdürür.

Tutarlılık: Geçmişte çeşitli biçimlerde iyi sınanmış bir değerler sistemine sahiptir.

Sorumluluk: Önderliği bir sorumluluk ve olanak olarak görür.

Yaratıcı Potansiyellerin Geliştirilmesi: Yaratıcı önder yönetici, yönetim sisteminde bulunan gizli ve açık yaratıcıları olumlu bir biçimde geliştirebilmek için araştırmacılığı ve yenilikçiliği teşvik etmeli bundan doğabilecek risk ve sorumlulukları paylaşabileceği izlenimini vermeli (Arslan, 2001:(1-258)).

12. İş Deneyiminde İkilemler:

Modern çalışma ortamında edinilecek iş deneyimi sırasında etik davranışlar(a kayıtsız kalınmamasının gerekliliği) yönünden hemen hemen evrensel kabul görmüş bir prensiptir.

Çok az insan etik olmayan davranışlar gösterme eğilimindedir. Çoğu yer; iş çevreleri ve endüstriyel çalışmalar, kabul edilmiş, yasal ve etik standartlara göre çalışır. İnsan ilişkilerinde Toplam Kalite'nin elemanları olan doğruluk, dürüstlük ve belirgin değerleri içeren etik davranışlar günlük insan ilişkilerinde Toplam Kalite için özellikle önem taşır.

Bununla birlikte modern yöneticilerin karşılaşılabilecekleri ahlâk ikileminden, sık sık ortaya çıkan etik olmayan davranışları tanımaları haberdar ve onların aynı zamanda bu ikilemde nasıl davranacakları konusunda bilgi sahibi olmaları gerekir.

12.1. Ahlâki Davranışın Yönetilmesi:

Stead ve Worrel'e göre bugünkü iş organizasyonlarında etik davranışın yönetilmesi her şeyi içeren ve karmaşık bir sorundur. Çalışanların etik ya da etik olmayan davranışlara karar vermesi çok sayıda bireysel ve durumsal etmenlerden etkilenir. Geçmiş (iş geçmişi, okuldaki başarı düzeyiniz gibi) kişilik, yöneticilik felsefesi, güdülenmesi etkilenmeyebilir. Ancak çok az etmenden; araştırmacılar tarafından belirlenen tespite göre çalışanın davranışı etik ikilemlerden etkilenir.

Etik teriminin pek çok tanımı vardır. Hiçbir tanım evrensel boyutta kabul edilmiş sayılmaz. Paul Taylor'a göre etik kavramı ahlâkın doğası ve temelleri olarak tanımlanmıştır. Ahlâklılık (erdem), ahlâk yargıları standartlar ve davranış kurallarını içerir. Arlow ve Ulrich'e göre işyerindeki etik ikilemler geneldeki etik durumlardan daha karmaşıktır. İş yerindeki etik ikilemler, toplumsal beklentiler, rekabet ve sosyal sorumluluğu içerir. Bunlar çalışanın müşteriler üzerindeki davranışı, iş arkadaşı olan çalışan kişiler, rakipler, teşkilât ve büyük oranda halktır.

Çalışanların, müşterilerin ve rakiplerin farklı ilgilerinin sonucu ve etik çatışmalara her iş yerinde eğilim vardır.

Çoğu zaman etik tartışma konusu olmuştur. Vicdan, ahlâk, yasallık, doğruluk, değerler, sorumluluk ve dürüstlük gibi kavramlar bu tartışma içerisinde yer alacaktır. Bu terimler etik'le yakından ilgili olmasına karşın, etik'i tek başına tanımlayamazlar.

Etik'in tanımını yapacak olursak; "Etik, ahlâk analizi"dir.

12.2. Gri Alan:

Ahlâk, toplum tarafından genelde ve bireyler tarafından toplumda desteklenen ve kabul edilen değerleri belirtir. Etik, ahlâk'ı günlük davranışa dönüştüren insan davranışı kurallarının nedenlerini açıklama girişimidir. Doğruluk kavramı, sorumluluk ve dürüstlük'ten oluşan Toplam Kalite değer sisteminin içinde yer alırlar.

Bir kişi etik davranışı nasıl tanımlayabilir? Etik sorunlar her zaman siyah beyaz değil çoğunlukla kesin doğru ve kesin yanlış gibi iki ucun ortalarında bir yerlerde oluşturan, gri alana düşer. Bu gri alan çoğu zaman bireysel deneyimler, ilgi, görüş açısı ve dış çevre baskısı ile daha da bulanıklaştırılmıştır.

12.3. Ahlâki ve Ahlâki Olmayan Davranışları Ayırt Etmek:

Etik ve etik olmayan davranışların birbirinden ayrılması ile ilgili ana noktaları vermeden önce yasal ve etik kavramlarını birbirinden ayırmak zorundayız. İkisi aynı şey değildir. Yasal olarak seçilmiş, yasalara aykırı olmayan bir şey mutlaka etik'e uygun demek değildir. Kişinin davranışı yasanın emrettiği sınırlar içerisinde çok iyi olmasına karşın aynı zamanda etik'e aykırı olabilir. Şekil 9'da etik davranışı belirlemek için uygulanan test bize sorgulanan davranışın yasal olduğunun var sayıldığını göstermektedir. Bu testlerden herhangi bir tanesini uygulayarak kişi önemli noktaların etrafını saran gri alana göre görebilmelidir ve izlenecek etik yolu belirlemelidir.

Blanchard ve Peale verilen durum için seçilmiş olan etiği belirlemek için kendi testlerini önermişlerdir. Onların testi şu üç soruyu içermektedir.

Yasal mı?

Dengeli mi?

Kendi hakkımda nasıl hissedeceğim?

Doğal olarak eğer potansiyel davranış yasal değilse onu daha fazla düzen içerisinde göz önünde bulundurmak gerekir. Eğer davranış yasal değilse etik de değildir.

Ertesi sabah testi

Yarın sabah bu davranış konusunda nasıl düşünülür?

Baş sayfa testi

Bu davranışla ilgili haberin sürmanşet yerel gazetede yayımlanması halinde ne hissedilir?

Ayna testi

Aynaya bakıldığında bu davranışla ilgili neler hissedilir?

Rol değiştirme testi

İlgili davranışı yapan değil de maruz kalan olursa ne hissedilir?

Ortak his testi

Bu davranışla ilgili her günkü ortak his ne olur?

Şekil 9. Ahlâki Davranış Testi (Goetsch, 1997 : 95).

-Ahlâki güç testi:

Dengelenmiş hareketin si her şeyin dahil edilmesi durumunda âdilânedir. Bunun anlamı müdürler ve iş verenlerin sorumluluğunun, birimlerinin, organizasyonlarının ve şirketlerinin çok ötesinde olduğudur.

İnsanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan hareket, kişinin kendi değer sistemiyle olan tutarlılığıdır.

Blanchard ve Pearle, Etik Güç'ün 5'li sini de tanımlamaktadırlar.

Amaç: Vicdanlarını rehber olarak gören bireyler kendilerini ahlâklı insan olarak görürler ve her durumda kendilerini iyi hissetmek isterler.

Gurur: Bireyler içsel rehberliği uygulayarak ve başkaları ile aynı olmayan kararları vermede yeterli kişisel itibara sahiptirler.

Sabır: Bireyler doğrunun uzun vadede üstün geleceğine inanırlar ve gerektiğinde de beklerler.

Israr: Bireyler ahlâkî hareket (davranış) sınırlarında kalmayı yeğlerler.

Manzara: Bireyler tepki göstermek için zaman kollarlar (beklerler, seçerler) ve ahlâkî kararları verirken içsel barometreleri kullanırlar.

Şekil 10. Ahlâki Güç'ün 5'li İfadesi(Goetsch, 1997: 95).

Bu testler müdür ve iş verenlere çalışma alanlarında ahlâkî karar aşamasında yardımcı olurlar. Bunlara ilaveten kendilerinin içsel meselelerini de müdürler işçileri ile paylaşmak zorundadır.

12.4. Benlik Gücü, Machiavellianizm ve Kontrolün Geometrik Yeri:

Toplam kalite oluşturulmasında müdürler kişi davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ihtiyacındadırlar. Trevino tarafından yapılan çalışma, işyerindeki ahlâkî davranışın hem kişisel hem de sosyal etmenlerden etkilendiğini belirtmektedir. Trevino, kişinin etik davranışını etkileyen üç ölçüden bahsediyor. Benlik gücü (ego), machiavellianizm (başarı yolunda doğru ya da yanlış her tür yöntemi mübah gören hırs anlayışı) ve denetimün geometrik yeri (bireyin kararlarına ait denetim merkezinin birey içi ya da dışı ortamda yer alması). (Goetsch, 1997: (95 – 96)).

Bir kişinin benlik gücü, görevlerin üstesinden tek başına gelebilmesi ve (zorlu) durumlarla başa çıkabilmesidir. Machiavellianizm ise kişinin yalan

söyleme ve diğerlerini karıştırma durumunun artmasıdır. Denetimin geometrik yeri, davranışlarının kim ya da ne tarafından denetlendiği ile ilgili olarak insanların perspektifidir. İçsel güdülerle denetim edilen insanlar kendi davranışlarını denetim ettiklerini hissederler. Dışsal güdülere sahip olan insanlar ise davranışlarının dışsal etmenlerce denetlendiği hissederler (kurallar, gelenekler, atalar v.b.).

Prebel ve Miesing, bariz bazı sosyal etmenlerin ahlâkî davranışları etkilediğini söylemektedir. Bu etmenler cins, rol değişikliği, din, yaş, iş deneyimi, milliyeti (ve bireyin hayatında önem taşıyan konumdaki insanların etkisi gibi...) içerir (Goetsch, 1997: 96).

Luthans ve Kreitner, insanların başarılı rol modellerini gördükten sonra (atalar, öğretmenler, yöneticiler...) uygun davranışları öğrendiklerini etmektedir, çünkü, yönetici işletmede başarılı bir rol modelidir (Goetsch, 1997: 96).

Her insanın başarılı bir rol modeli vardır belki ama tek başına yeterli değildir. Yöneticilik aynı zamanda yaratıcı bir kişiliğin varlığını da gerektirir.

13. Güven, Toplam Kalite, Etik:

Yüksek etik davranış standartlarını kabul etmeyen bir organizasyonda, Toplam Kalite başarıyla uygulanamaz. Güven'de Toplam Kalite gereklidir. Etik davranış bu güvene dayanır. Toplam Kalite değişkenlerinin bağlı bulunduğu güven (elemanları) şunlardır; iletişim, bireylerarası ilişki, çatışma yönetimi, sorun çözme, takım çalışması, yetkilendirme ve müşteri odaklı yetki vermek (Şekil 12).

İnsan iletişiminde mesaj iletilen birey, mesajı yollayan şahsa güvenmiyorsa mesaj reddolunacaktır. Bireylerarası ilişkide ise güven temel ögedir. Ancak birbirlerine güvenen insanlar en kötü durumlarda birlikte çok uzun ve iyi bir biçimde çalışabileceklerdir. Bu insanlar en iyi durumlarda dahi birbirlerine güvenmedikleri taktirde birbirleriyle çalışamazlar. Güven, çatışma yönetiminde belirleyici bir elementtir. Yönetici burada güvenmediği bir insana durumun çözümünde yardım edemez.

Ekip çalışması için güven gerekir. Eğer üyelerden biri, başka bir üyenin kendini takımın üstünde gösterdiğini düşünürse takım çalışması başarısız olur.

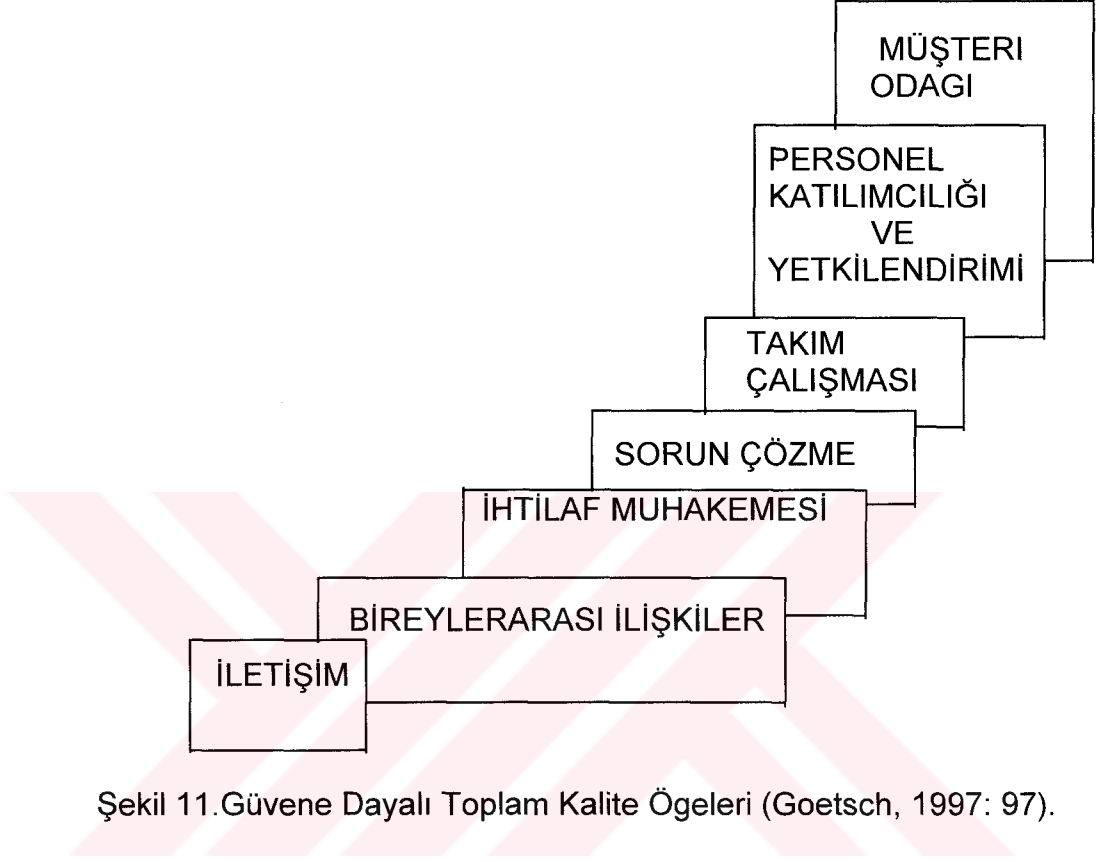
Yöneticiler çalışanlara güvenmedikçe onları yönetime dahil etmeyecek ve yetki vermeyecektir. Çalışanları dahil etme ve onlara karar verme yetkisi sunma güvenin açık bir göstergesidir.

Toplam Kalite'nin başarılı uygulamasında etik önemli bir rol oynar. Organizasyonda etiksel davranış, yöneticinin ve çalışanların davranışı kadar önemlidir. Çalışanlarına iyi davranmayan, onur garantisi olmayan, onları yükseltmeyen bulunduğu topluma zarar veren örnekte bir firmanın çalışanlarına önem vermesi beklenemez, iş yerinde güvenli bir iş ortamı sağlayamaz.

Örnek olarak Şekil 10 büyük = major Amerikan şirketlerinin güvenli yapıyı nasıl oluşturduğunu gösteriyor.

Ahlâkî davranışların sonucuna dayalı güven olgusu Toplam Kalite için çok önemlidir. Bundan sonraki güvenli yapıyı oluşturmak modern yöneticilere bağlıdır. O yöneticilerin, kendilerini güvenilir olarak kabul ettirebilmeleri

önemli olmasına karşın kendi kendine yeterli değildir. Toplam Kalite'de yöneticiler çalışanlar arasında ve örgütte güven ortamını oluşturabilmelidir.



Şekil 11. Güvene Dayalı Toplam Kalite Öğeleri (Goetsch, 1997: 97).

Yöneticilere bu güven ortamını oluşturabilmede yardımcı olabilecek en iyi yollardan birisi yukarıda sayılan niteliklere bağlı kalmaktır. Bu güven ortamı bulunmayan bir elemanın aleyhinde görüşlerin dile getirildiği bir ortamda amirin izleyeceği yol personel üzerinde aynı anda şu iki etkiyi yaratır:

- Meslektaşının arkasından konuşulması kabul edilebilir bir davranış değildir.
- Eğer yönetici, olmayan personel konusunda konuşmamıza müsaade etmezse olmayan kişi, benim yokluğumda da, benim hakkımda konuşmalarına müsaade etmeyecektir.

-Gözlem Hattı ve Adalet:

Güven iki yönlü başarılır: Gözlem hattı ve adalet.

Motorola'da Gözlem Hattı Yönetimi'nde personelin kendilerine ve personele ait katkının, organizasyonun (kurum) başarısı üzerine etkilerini görebilmeleri hedeflenir. Gerçek uygulamada, gözlem hattı, bireylerin kendi hareketlerinin, onların takım performansını etkileyebildiğini görme fırsatına sahip olmasının etrafında döner. Çünkü, PMP (Performans Motorola Personel) takımları küçüktür ve doğal olarak ayırt edilmiş çalışma işlevlerin etrafında yapılanmıştır, gözlem hattı kenar hattı gibi görünür, bunlarla beraber yalnızca çabucak olan çalışma grubundan fazla ileri gider. Çalışanlara politikalar, yöntemler ve yöneticilere gerçekten ne yaptıklarını tartışabilecekleri, yalnızca ne söylendiğinden çok bir işleyen çevre kurulur. Güven geliştirmede ikinci element adalettir. Adalet birincil olarak birleşik ödül yapısındadır. Ödüller beceri düzeylerine, deneyim ve eğitime ve mümkün olan en yakın zaman içinde yapılan gerçek performansa dayanır. Böylece, bir paylaşım duygusu organizasyon genelinde başarılır.

Çalışanların kendileri konusunda ya da onları etkileyecek herhangi bir konuşmada yer alabileceklerini bilmeleri çalışanlar arasında güven yaratır. İçten özür de güveni yaratabilir.

Yöneticiler bazen hata yaparlar ya da çalışanları kırabilmektedirler. Özür dilemek yerine bir başkasını suçlamak ya da bu durumu yok saymak yalnızca olayı geçirir.

Yöneticilerin güven yaratabilecekleri başka bir yol verilen sözleri tutmaktır. Bağlılık güveni yaratır. Diğerlerinin bize söylediklerine güvenmek isteği insanın doğasındandır. İşyerlerinde verilen sözler genellikle belirli bir

son günü olan sözlerdir. Söz verilen son gün, harcanan son gün olmalıdır. Verilen sözlerin tipi itibariyle yöneticiler ve çalışanlar bir Toplam Kalite kurmada bunları sözlerini tutmalı ve diğerlerinin de aynı şeyi yapmalarını beklemelidir. Aynı fikirde olmasak bile güvenilmeyen bir kişiden çok güvenilir birine güvenmek daha kolaydır. “Kendin gibi ol” güven yaratmaya çalışmada izlenecek bir başparmağın iyi bir kuralıdır.

KURUMDA GÜVEN

Güven, organizasyonların çalışmasını mümkün kılar. Güvenin izlerinden yoksun bir organizasyonun bir yerlerde ve bir biçimde işlediğini hayal etmek zordur. Güven, sorumluluğu, tahmin edilebilirliği ve güvene lâyık olmayı ima eder.

Warren Bennis ve Burt Nanu (Goetsch, 1997: 98)

VERİLEN SÖZLERİ TUTMAK

Güvenin var olabileceği bir ortamın yaratılması ile bir güven hissi üretmeye gereksinim duyarız. Kişiler tanımadıklarına güvenmezler. Tanıma olmadan güven oluşturulamaz. Diğerleri ile güven nasıl yaratılabilir? Basitçe sözler vererek ve bunları tutarak.

James A. Belohlav (Goetsch, 1997: 98)

Bir işyerinde güven oluşturmaya teşebbüste yöneticiler yüksek kalite çerçevesinde güven oluşturmak için bile ilk adımı atmalılar ve yoğun rekabetin olduğu global pazarlarda başarı için gerekli görevlerde herkesin sorumluluğudur ya da işyerinde, Toplam Kalite’de güveni yaratmak herkesin görevi olsa bile (yoğun rekabetin olduğu global pazarlarda) her ne kadar güçlü bir rekabet olsa da, bu işin başarıyla sona ermesi için asıl yöneticinin inisiyatifini kullanması gerekir.

Yöneticiler pasif bir izlemeyle arkalarını dönüp oturmamalı ve güven yaratmanın oluşmasını beklememelidirler. Onların rolü olayları harekete

geçirmek ve gerekli olduğunda olayları harekete geçirmek için kazanı karıştırmaktır.

Çalışanları motive ederek, onların iş becerilerini sürekli geliştirmek, Toplam Kalite'yi kurmada yöneticilerin önemli sorumluluklarındandır. Güvenilmeyen yöneticiler bu sorumlulukları yerine getirmede etkili olmayacaktır. Bunun nedeni çalışanların kendilerine güvenmeleri kadar organizasyona da güvenmeleridir. Onlar kendilerini gelişen bu becerilere uyarlamaya istekli olmadan önce, bu durum yeni becerilerden yararlanmalarını sağlayacaktır.

14. Değerlerimiz:

İnançlarımızı sıkıca birarada tutan değerler, bizim kim olduğumuza ait çekirdeği oluşturur. Bizim değerlerimiz bizim davranışımıza rehberlik eder. Bu ayrıca organizasyonlara da uygulanır. Bir organizasyon kaliteli değerlere sahip olmadıkça kaliteli ürünü üretmeyecektir ya da bir kalite hizmeti sağlamayacaktır. Bilgi ve beceriler önemlidir ama tek başlarına sonuçları garanti etmezler. Bunun nedeni çalışan bireyler ve organizasyonlar, değer verdikleri amaçları doğrultusunda tüm kapasite ile değerlerini, inandıklarını, hissettiklerini bilgi ve becerilerini, uygulamaya çok istekli olacaklardır.

YÖNETİCİ ÇALIŞAN İLİŞKİSİNDE GÜVEN

Yöneticinin görevinin insan çehresinin birincil etmeni “güven”dir: Yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı güven ilişkisini kurmaktır. Herhangi bir insan ilişkisinde en önemli bölüm “güven”dir. Ancak, yönetici - çalışan ilişkisi ki bu ilişkide kişiler birbirine sorumluluk vermektedir. Buradaki ilişki önemlidir. Karşılıklı güven ilişkisi kendiliğinden ortaya çıkmaz ama yalnızca yöneticinin yoğun gayreti sayesinde gerçekleştirilir.

Yoshio HATAKEYAMA (Goetsch, 1997: 99)

GÜVEN, MOTİVASYON VE GELİŞME

Yöneticilik mesleğinin insanî yönünün üç büyük elementi güven, motivasyon ve gelişmedir. Bunlar birbirleriyle sıkı ilişkidir: Güven yok ise motivasyon olamaz. Çalışanlar işlerinde tamamen yer aldıklarında onları geliştirme çabaları başarıya ulaşacaktır.

Yoshio HATAKEYAMA (Goetsch, 1997: 100)

Ahlâksal davranışlar değerler ile başlar. Ahlâksal davranışa yol açan değerler, dürüstlüğü, güvenilirliği, bütünlüğü, namusu ve doğruluğu kapsar. Yapılabilirlik, mükemmeliyet ve üst düzeyde iş performansına ulaştıran değerler başarıyı, katılımı, kendini geliştirmeyi, yaratıcılığı, birlikte çalışmayı, kaliteyi ve fırsat tanımayı kapsar. Bu farklı değer dizileri birbirinden bağımsız değildir. Aslında, yetki sahiplerinin, değerlerin ve yetiştirilecek insanların var olduğu bir iş çevresinde birbirlerine destek ve tamamlayıcı olma eğilimindedirler. Çalışana sorumluluk veren birisi onlara aynı zamanda sorumluluklarını geliştirecek, gerçekleştirecek desteği, esnekliği, çözümleri ve kaynakları da verir.

15. Dürüstlük ve Toplam Kalite:

Etik davranışın bir görünüşü de dürüstlüktür. Dürüstlük, bireysel ve teşkilât özelliği olarak dürüstlük doğruluğu ve güvenilirliği birbirine bağlar. Birey ya da teşkilât dürüst olduğu zaman etik davranış kendiliğinden oluşur, ortaya çıkar. Toplam Kalite'yi oluştururken yönetici için doğruluk asıl olmasına karşın dürüstlük doğruluktan daha önemlidir.

-Gerçeği ve Geleceği Belirlemek:

Değerlerin bilinçli uygulamalarından gelen, tüm milletler için değişikliklerin bazı dramatik örnekleri olduğundan, biz bireyler üzerinde yoğunlaştık. Genç bir Japon işadamı olarak 1950'lerde batıyı ziyaret eden Akio Morita "Japonya'da yapılmıştır" sinin kalitesizlik si ile uluslararası bir eş anlam taşıdığını öğrendiğinde çok fazla utanmıştı. Morita ülkesine bu gerçeği belirlemiş bir baş yönetici olarak (SONY) işadamı liderlerinden biridir. Otuz yıldan fazladır Morita "Elektronik Picasso'su ve Beethoven'i olmak (azmindeydik) için çabaladık" demektedir.

ÇEKİM ALANI

İşgörenlerin grafiğini en yüksek noktaya ve en iyi becerilerini ortaya çıkartan nedir? Benim gördüğüm görevlendirilen erkekler ve kadınlar kendilerini geliştirmek için gerekli tüm uyarılara sahiptir ve bunlar bir misyona olan yönü belirlemede değerlere karşı kuvvetli bir yaklaşım olacaktır. Bu değerler (eski model ve çok gerçekçi kalitelerdir ki bunlar bir kişinin ve bir organizasyonun karakterini oluşturur) bir misyonu onun kritik yolu üzerine koyar ve orada korur.

Charles Garfield (Goetsch, 1997: 101)

Peter DRUCKER'e göre: İster doktor olsun ister avukat ya da yönetici hiç bir meslek erbabı, müşterisine garantili bir başarıyı vaad edemez. Yapabileceği yegane şey deneyeceğini etmek ve bilinçli olarak zarar

vermeyeceği konusunda söz vermek olacaktır. Latince “PRIMUM NON NOCERE” şeklinde geçen bu düstur profesyonel etik’in temelini oluşturur.

Bu ilkeyi benimsemiş yöneticiler karar alırken ve işleri ile ilgili her evrede kurumları ve personeli açısından en iyi olanı hedefleyeceklerdir. Personeline, müşterisine, kurumuna, daha geniş bir platformda topluma zarar vermemeyi prensip edinen yönetici herhangi bir girişimde bulunmadan önce kararlarının olası sonuçlarını da düşünmek durumunda kalacaktır. İlke aynı zamanda personel ve tüm kurum bazında da geçerlidir.

GELECEĞİN BELİRSİZ İHTİYAÇLARI

Doğruluk çağlar boyu üstün organizasyonun bir damgası olmuştur. Bugünün hızını arttıran belirsizlik belki de işe yeni bir önem vermektedir. Ön sıradaki insanlar, geleneksel, işlevsel engelleri hızla aşarak, geleceğin belirsiz gereksinimleri çevresinde tedarikçiler ile yegane kaynak düzenlemeleri, iş akidleri yapılmalıdır. Başarılı organizasyonlar, yaşa bağlı hükümlerden, grift kontratlardan ve sözleşmelerden, iş akidlerinden, güvene ve el sıkmanın tarihine yönelmelidir.

Tom PETERS (Goetsch, 1997: 101)

16. Sorumluluk ve Toplam Kalite:

Ahlâkî davranışın bir parçası da sorumluluk sahibi olmaktır. Kendi kayıpları için insanlar başkalarını suçlamak isterler. Modern toplum kendi haklarına odaklanıp bu hakların getirdiği sorumlulukları göz ardı ederek gelişmektedir. Suçu başkalarına atmak alışlagelmiş bir olaydır. Çalışanlar işverenlerine “onlar” diye hitap etmektedir. Bir fast-food restorana ya da mağazaya giderek tezgâhtara bir şikâyetle bulununca, büyük olasılıkla suçu görünmez “onlar”ın üzerine atacaktır. Bu ahlâklı bir davranış değildir. Toplam

Kalite ortamında insanlar davranışlarından ve performanslarından sorumludur.

Sorumluluk üstlenmek güven, doğruluk ve Toplam Kalite ortamı için son derece önemli olan ahlâkî öğelerin yaratılmasına yardımcı olur. W. Stephen Brown yöneticilerin, çalışanların ve kurumların iki yoldan birini seçtiklerini iddia eder: performans ya da özür. Bu yaklaşımları şöyle açıklamaktadır:

Bu davranışlara bağlı olarak iki tutum bulunmaktadır: Bunlardan yalnızca bir tanesi başarılı bir yoldur. İç denetimli, ki bunlar performans merkezcidirler, davranışların sorumluluğunu kabul ederler. Bilirler ki eğer sonuçlardan memnun değillerse suçu kendilerinde aramalıdır.

Diğerleri hayattaki yerlerinin sorumluluğunu almazlar, özürlerin ardına sığınır. Kişisel başarısızlıkları için dış kaynakları, koşulları ve insanları suçlarlar.

Brown'un ikinci yaklaşımı, sorumluluklardan kaçmayı başarısızlık formülü olarak tanımlar. Bu ahlâkî davranışın yalnızca iyi olmak için sadık kalınması gereken bir şey olmadığına iyi bir örnektir. Uzun vadede ahlâka uygun davranmak kazanç getirmektedir.

DOĞRULUĞUN KAZANILMASI

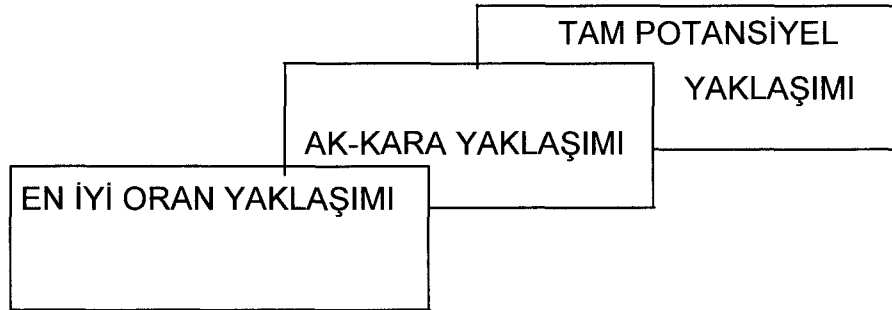
Doğrulu(k intibağını yaratmak)ğun kazanılması, bir kişinin yaptığıyla aynı fikirde olması, bir kez yapması ve kusursuzluğu ile olur. Yalnızca onurlu olmak yeterli değildir. Onur, yalnızca onursuz işleri yapmamak değil az ya da çok saygıdeğer insanlar ummaktır. Doğruluk, aslında çalışan ile yönetici hareketlerinin dayandığı işlemler ve prosedürlerin tamamı ile anlaşılması ve fikir birliği ile tuğlaların üst üste konmasıyla inşa edilir.

Phillip B. Crosby (Goetsch, 1997: 102)

17. Ahlâkî Davranışlarda Yöneticilerin Rolü:

Buraya kadar verilen bilgileri kullanarak yöneticiler ahlâka uygun kararlar alabilir, seçimler yapabilirler. Yöneticilerin üç ana sorumluluğu bulunmaktadır: Ahlâkî davranışlara örnekler sergilemek, çalışanların ahlâka uygun kararlar almalarına yardımcı olmak, bu kararları aldıktan sonra uygun davranışlar sergilemelerine yardımcı olmak.

Aşağıdaki tabloda etik üzerine yöneticinin sorumluluğunu yerine getirebilmesi adına yararlanabileceği üç yaklaşım yer almaktadır.



Şekil 12. Ahlâkî Yaklaşımlar (Goetsch, 1997: 103).

17.1. En İyi Oran Yaklaşımı:

Bu pragmatik bir yaklaşımdır. İnsanların genelde iyi oldukları, doğru koşullar altında ahlâka uygun davranacakları, bazı durumlarda da ahlâka aykırı davranışlara yönelebilecekleri inancına dayanır. Bu nedenle yöneticiler iyi ve kötü kararlar ile etik ve etik olmayan davranışları en arzu edilir oranda tutmak yolunda gayret göstermelidir. Bu yaklaşıma bazen “durumsal ahlâk” da denilmektedir.

TOPLAM KALİTE ÜZERİNE

İş dünyasında her şey yönetim (ekseninde) ile başlar ve biter. Verimli bir biçimde çalışabilmek için (güvenilir) yönetim hesaba katılmalıdır. Harry Truman A.B.D.’nin başkanı olduğu zaman oval ofiste bir tabelaya sahipti; Karşı gelmek burada yasaktır. Her yönetici aynı sözü kendine uyarlamalıdır.

W. Steven Brown (Goetsch, 1997: 104)

17.2. Siyah - Beyaz Yaklaşımı :

Bu yaklaşıma göre koşullardan bağımsız olarak doğru doğrudur, yanlış da yanlıştır. Yöneticinin görevi ahlâka uygun kararlar vermek ve bunları da uygulamaktır. Zor kararların verilmesi gerektiğinde yöneticiler, çıkarlarını ve kısa vadedeki durumu düşünmeksizin âdil ve tarafsız seçimler yapmak zorundadır.

17.3. Tam Potansiyel Yaklaşımı:

Bu yaklaşıma göre, kararlar, karar veren kişilerin tüm potansiyellerini ortaya çıkarmalarını etkilemesine dayanır. Bu yaklaşımın altında yatan felsefe kişilerin ahlâk çerçevesinde tam potansiyellerini gerçekleştirmekle

yükümlü olduklarıdır. Başkalarının haklarını ihlâl etmeden bu amacı gerçekleştirmeye yönelik seçimler âhlakî olarak kabul edilir.

18. Organizasyonlara Düşen Görevler:

Organizasyonlara, çalışanları arasında ahlâka uygun davranışları desteklemek için önemli roller düşmektedir. Yöneticiler kendilerinin üstündeki düzeyde çalışanların tam desteği olmaksızın ahlâkî standartlar yerleştiremezler. Organizasyonların görevleri aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

- Ahlâka uygun davranışları destekleyen, bekleyen ve ödüllendiren bir iç çevre yaratmak,
- Dış ilişkilerde ahlâka uygun davranışlar için örnek yaratmak.

18.1. Yazıya Dökmek:

Kurumlar tüm çalışanlarına eşit politika ve muamele sağlayarak ahlâka uygun bir ortam yaratarak, bu politikaları uygulatırlar. Çalışanlar üretim süreçlerinde söz hakkına sahip mi? Çalışanlar objektif şikâyet prosedürlerini kullanabiliyor mu? Çalışanları korumak için sağlık ve güvenlik ölçütlerine sahip mi? Çalışanlar ırk cinsiyet ve başka nedenlerden dolayı istismara karşı korunuyor mu? Ahlâkî davranışı bekleyen, yücelten ve ödüllendiren bir çevre yaratan kuruluş bu maddelerin tümüne “evet” cevabını verebilir.

Ahlâka uygun bir çevre yaratmanın etkili yolları:

- 1.Belirli maddeleri olan ahlâk felsefesi geliştirmek,
- 2.Bunları işleme geçirmek,
- 3.Çalışanlarla paylaşmak için yazıya dökmektir.

Bu üst yönetimin ahlâkî davranışı yalnızca desteklemeyip beklediğini de bildirir. Bu yaklaşım yöneticilerin kendilerini iş dünyasının baskıları ve birimlerinde ahlâkî davranışın devamı arasında sıkışmış bulduklarında işlerini kolaylaştırır.

18.2. Örnek Olmak:

Ahlâkî konularda “söylediğimi yap, yaptığımı değil” yaklaşımını benimseyen kurumlar başarılı olamazlar. Çalışanlar iç ve dış ilişkilerini ahlâka uygun bir biçimde kurabilmeleri için işverenlerine güvенеilmeleri gerekir. Faturalarını zamanında ödemeyen, çevreyi kirleten, bildirilen kalite standartlarına uymayan verdiği garantinin ardında durmayan bulundukları çevreyle iyi komşuluk ilişkileri kurmayan kurumlar iyi bir ahlâklı davranış örneği olamazlar. Bu tür kurumlar çalışanlarının kendi ahlâk dışı davranışlarını taklit etmelerini beklemelidirler. Son olarak ahlâkî bir iç çevre yaratmaya ve dış ilişkilerinde de ahlâk kurallarına uymaya ek olarak kurumlar ahlâka uygun karar veren yöneticileri desteklemelidirler.

19. Yöneticinin Tavrı:

Her yönetici eninde sonunda ahlâkî bir ikilemle karşı karşıya gelir. Bu gerçekleştiğinde yöneticinin tavrı çok önemlidir. Şekil 15.’te bu gibi olgular karşısında yöneticilere ışık tutacak bir anahtar yer almaktadır. Toplam Kalite ortamında çağdaş bir yöneticinin karşılaşılabileceği etik bir ikilem tanımlanmaktadır.

20. Ahlâk Eğitimi:

Ahlâkî davranış ve ardındaki mantık öğretilir. Ahlâk eğitimi sırasında işe yarayan ve yaramayan noktalar konusunda Thompson şu tavsiyelerde bulunmuştur:

Ahlâksal ikilemleri kapsayan durumları ele almadan önce aşağıdaki soruları cevaplayınız.

- Bireyler arasında güven kurmak için ne gibi bir çözüm vardır?
- Şirketin değer sistemine hangi çözüm daha iyi uyar?
- Hangi çözüm sabah sonrası, ön sayfa, ayna, rolün değişmesi ve ortak duyular testlerini geçecektir?
- Hangi çözüm organizasyonun doğruluğunu daha iyi ortaya çıkaracaktır?
- Hangi çözüm en fazla sorumluluk görüşüdür?

Şekil 13. Ahlâksal İkilemleri Ele Almadan Cevaplanması Gereken Sorular
(Goetsch, 1997: 107)

Etik eğitiminin etkin olabilmesi için Thompson aşağıda yer alan önerileri getirmektedir:

Tartışmayı Alevlendirmek: Etik ikilemler ve nasıl karşılık verilmesi gerektiği konusunda konuşmak, kişilere farklı düşünceleri göz önünde bulundurmak ve farklı bakış açıları kazandırmak için fırsat yaratır. Ayrıca ahlâkî ikilemler yaşamış kişilerin, bunları nasıl ele aldıkları ve sonuçlar konusunda açıklama yapma olanağı tanır.

Vaaz Vermek Yerine Desteklemek: Vaazlara benzeyen dersler insanların ahlâkî bir bakış açısı kazanmaları yerine şevklerini kırar. Kişilerin kendi deneyimlerini yapmalarını sağlayan tartışmaları desteklemek, kişilerin ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği üzerine ders vermektен daha etkilidir.

Ahlâk Eğitimi Birleştirmek: Ahlâkî kararlar fanus içinde değildir, ancak ahlâk seminerleri ayrı verilir. Ayrı seminerler ahlâkın işyeri konularından ayrı görünmesine yol açar. İşyerinde yapılan neredeyse her şeyin ahlâkî bir boyutu vardır. Sonuç olarak ahlâk eğitimi, oryantasyon, çalışanların gelişimi ve yönetici eğitimi de içermek üzere tüm iş eğitimi programına dahil edilmelidir.

Pratik Uygulamaların Altını Çizmek: Ahlâkî konular gevşek ve felsefi gelebilir ancak zorunlu olarak gerçekten de felsefeye dayanmaktadır. Ancak işyerindeki ahlâkî ikilemler doğası gereği gayet pratiktir (Goetsch, 1997: 109).

21. Kararlar Vermek:

Ahlâk kurumsal değerler çerçevesi içinde tanımlanan bir kavramdır. Kurumların değerleri değişebildiği gibi, belirli bir durumda, ahlâka uygun bir davranış belirlemede kullanılacak model de böyledir. Ahlâka uygun karar vermede kullanılan birkaç modeli kısaca anlatacak olursak:

TKY’nde tüm iç ve dış ortaklar kurum değerlerini oluşturmak ve yargılamak için söz sahibidir. Sonuç olarak, tüm ortakların anlayışlarına uygun bir model seçmek çok önemlidir. Böyle olunca, kurum modeline sadık kalmalı ve düzenli olarak uygulamalıdır. Bu bölümde etik kararların alınmasında kullanılan bazı modeller kısaca tanıtılacaktır. Model seçimi kurumun faaliyet gösterdiği toplum yapısı ile de ilişkilidir.

TOPLAM KALİTE ÜZERİNE

Organizasyonların çalışanların davranışına müdahale etme ihtiyacı doğduğu zaman ahlâk eğitimi önemli hale gelir. Eşit davranma, moral ve dürüstlük... konusundaki sorular başlangıçta basit gözükebilir ancak yapılan tartışmalarda çok çabuk karmaşık hale gelebilir. Bir ahlâk eğitimi programı kişisel değerleri değiştiremez, dünyaya ait hastalıkları tedavi eder ya da kendine ait sitedeki felsefecilere mükemmel bir konuşma kürsüsü sağlar. Yine de, ahlâksal görevleri tartışma için bir mekanizma sağlar ve ikilemlerde yapılabilecek en uygun seçimin olmasını sağlar.

BRAD LEE THOMPSON (Goetsch, 1997: 109)

21.1. Kategorik Emir Modeli: Bu modele siyah - beyaz modeli de denir. Doğru doğrudur, yanlış da yanlış, gri alanlara yer yoktur.

21.2. Tam Açıklık Modeli: Bu modelde işlevsel kriter basit bir sorudur. Kurum davranışlarını ortaklarının büyük bir çoğunluğuna açıklayabilir ve onları tatmin edebilir mi? Buna olumlu yanıt verilebildiğinde davranış ahlâka uygundur. Bu modelin avantajı neyin ahlâka uygun olduğu konusunda ortakların değerlerini uygulayabilmeleridir.

21.3. Ortalama Doktrini Modeli: Bu modelde ortalama, iki uç arasında ortalama ya da orta nokta anlamına gelir. Bu modele göre ortalama bir seçim büyük olasılıkla ahlâka uygundur. Başka bir deyişle bu modele göre ortayı bulmak ahlâka uygundur.

21.4. Altın Kural Modeli: “Sana yapılmasını istemediğin şeyi başkalarına yapma” kuralına dayanır. Batı toplumundaki en popüler modellerden biridir. Bu da tam açıklık modeli gibi neyin ahlâka uygun olduğu konusunda ortakların görüşlerini alır.

21.5. Piyasa Ahlâk Modeli: “ Kâr sağlayan her şey ahlâka uygundur” prensibine dayanır. Bu modelin taraftarları iş amacının kâr sağlamak olduğunu savunur. Sonuç olarak, neyin ahlâka uygun olduğu kâr - zarar çerçevesinde düşünülmelidir. Uzun vadede piyasanın ahlâka aykırı kurumsal davranışları reddedeceğini iddia ederler, böylece bu davranışlar kâr getiremez olur.

21.6. Kurumsal Ahlâk Modeli: Bu model, kuruma bağlılığa dayanır. Modelde ilke kurum çıkarlarına en iyi hizmet eden kararın ahlâka uygun olduğudur. Kurum, ahlâka uygun davranış rehber ilke olarak almadıkça, bu modeli savunmak zordur.

21.7. Eşit Hürriyet Modeli: Bu modeldeki ilke kurum ortaklarının haklarını tehdit etmedikçe, kurumların dilediği gibi davranabileceğidir. Bu model görüldüğünden daha etkili olabilir. Örneğin, ürün kalitesini artırıp, üretim fiyatını azaltan yeni bir kimyasal maddenin sonradan su atıklarından ayrıştırılamayacağı öğrenilir. Bu model uygulanırsa su kaynaklarından yararlanan dış ortakların haklarına zarar verecekleri nedeniyle bu kimyasalın kullanımı ahlâk dışı bulunabilir.

21.8. Oransal Ahlâk Kuralı: Bu modele göre dünya o kadar karmaşıktır ki kararlar nadir olarak tamamen doğru ya da yanlıştır. Sonuç olarak durumun yapabileceği en iyi şey iyi yönleri ağır basan kararlar vermektir.

21.9. Profesyonel Ahlâk Modeli: Bu modele göre bir karar meslektaşların büyük bir kısmına açıklanabilirse ahlâka uygundur. Bu modeli kullanan meslek grupları kendi mesleki ahlâk ilkelerini kullanırlar(Goetsch, 1997:(93-112)).

Toplam Kalite Yönetimi ve onun elemanları olan doğruluk dürüstlük gibi belirgin değerleri içeren etik davranışların günümüz iş hayatı içerisinde ve insan ilişkilerinde taşıdığı önem tartışılmaz. Bu bölümde iş etik'i ve Toplam Kalite Yönetimi üzerinde yapılan çalışmalar, gözlemler, konunun felsefi yönü ve davranış modelleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise konunun iş hayatındaki değeri dikkate alınarak bir kamu kuruluşu olan Millî Eğitim Bakanlığının bazı Genel Müdürlüklerinde uygulanan anket yöntemi ile alınan sonuçlar ve varılan tespitler yorumlanmaya çalışılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞININ BAZI BÖLÜMLERİNDE İŞ AHLÂKI VE TKY ÜZERİNE BİR UYGULAMA

1. ANKET NETİCELERİ-YÖNETİCİ

Etik ve Toplam Kalite Yönetimi çalışmasında Türkçe kaynak özellikle etik konusunda yeterli olmadığından özellikle yabancı kaynaklar seçilmiştir. Daha sonra iş yaşamında (Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunan bazı Genel Müdürlüklerde) Etik ve Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanışı araştırılmıştır.

Bu çalışmanın yöntemi, çapraz tablolar oluşturularak χ^2 (ki kare) test istatistiğine dayanan V (nü) ilişki katsayısı ile yapılmıştır. İlişki V (nü) ile tespit edilmekte test işlemi ise χ^2 (ki kare) ile yapılmaktadır. Bu tezin verilerinin derlenmesinde yüzyüze anket metodu kullanılmıştır. Çapraz tablolar oluşturulurken herbir kutucuktaki beklenen değer sayısı, kutucuklarının toplamının %20'sinden fazlasında 5'ten küçük ise bu durumda ortaya çıkan sonuçlar sağlıklı olamayabileceğinden mümkün olduğunca gözlem sayısının tecrübelerine dayanarak en az 100 olmasına dikkat edilir. Bu çalışmaların analiz ve yorumlanmasında en uygun yöntemlerden biri olduğu için χ^2 'ye dayalı istatistiksel çıkarımlar yapılacaktır.

Yöntemin çalışma düzeneği "İLİŞKİ KATSAYILARI VE ONLARIN TESTLERİ" başlığı altında izah edilmiştir.

Literatür taramasında dergiler, kitaplar incelenirken kütüphaneler ve internet kaynaklarına önem verilmiştir. Bu kaynakların bir kısmının orijinal dili Türkçe, bir kısmı yabancı dilde olup Türkçe'ye çevrilmiş olmakla beraber çoğunluğunun ilk kez İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır.

-İlişki Katsayıları ve Onların Testleri

Bu tezde ilişki katsayısı ile anlatılmak istenen anket çalışmalarına dayalı çapraz tabloların istatistiksel analizinin yapılmasıdır. Bu amaçla her iki değişkenin sınıflama düzeyinde ya da biri sınıflama diğeri sıralamada ölçülmüş değişkenlere ait veriler çapraz çizelgede özetlendiğinde hesaplanabilecek ilişki katsayılarında çoğu χ^2 ölçüsüne bağlıdır.

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{N[\min(I-1) \text{ ya da } (J-1)]}}$$

Bu ilişki katsayısından Kramer'in V(nü)sü;

N: Toplam (yığındaki) birim sayısı.

I: Satır değişkenin düzey sayısı.

J: Sütun değişkenin düzey sayısı.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \frac{(fg_{ij} - fb_{ij})^2}{fb_{ij}}$$

fg_{ij} : Satır değişkeninin i ve sütun değişkeninin j düzeyindeki gözlenen birimlerin sayısı.

fb_{ij} : İki değişken bağımsız iken satır değişkenin i ve sütun değişkenin j düzeyindeki beklenen birimlerin sayısı.

İki değişken bağımsız olduğu zaman ortak olasılık marjinal olasılıkların çarpımına eşit olduğundan fb_{ij} değeri aşağıdaki gibi yazılabilir:

$$fb_{ij} = \frac{T_i \cdot X \cdot T_j}{N}$$

$$\left(\begin{array}{l} T_i = \sum_{j=1}^J fg_{ij} \quad T_j = \sum_{i=1}^I fg_{ij} \\ N = \sum_{i=1}^I T_i = \sum_{j=1}^J T_j \end{array} \right)$$

İlişki katsayısı $0 \leq V \leq 1$ biçimde tanımlıdır.

$V=1$ ise ilişki tanımlıdır ve $V=0$ ise ilişki yoktur.

Ve Hipotez için de,

$H_0 = V = 0$ (Değişkenler arasında ilişki yoktur.)

$H_1 = V > 0$ (Değişkenler arasında ilişki vardır.)

Millî Eğitim Bakanlığının bünyesinde bulunan bazı Genel Müdürlük'lerde görev yapan yönetici kadrosunda bulunan 100 kişiye 37 adet sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Sırasıyla sorulan sorular aşağıda bulunmaktadır. Alınan cevapların ki kare (χ^2) test istatistiğine göre değerleri tablolar ve grafik çizimleri ile birlikte belirtilmiştir.

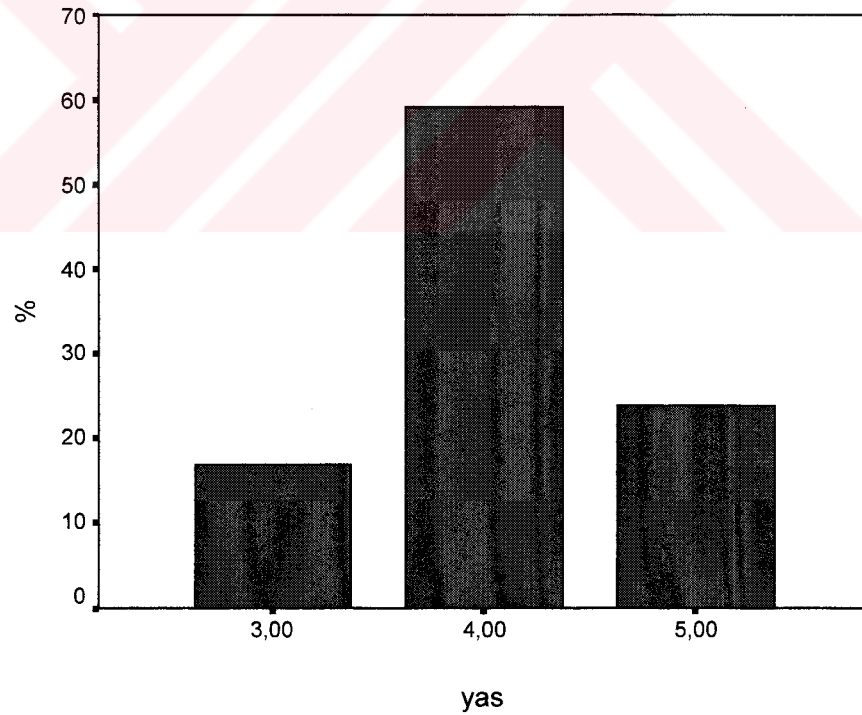
Tablo 1. Yaşa İlişkin Değerler

YAS	3,00	Count	12
		Col %	16,9%
	4,00	Count	42
		Col %	59,2%
	5,00	Count	17
		Col %	23,9%

YAS: Yaş.

1:0-19, 2:20-29, 3:30-39, 4:40-49, 5:50 ve yukarısı.

(1 ve 2 numaralı maddelerde bulunan 0-19 ve 20-29 yaş grubunu işaretleyen bulunmamıştır.)



Şekil 1- Yaşa göre dağılımın grafiği.

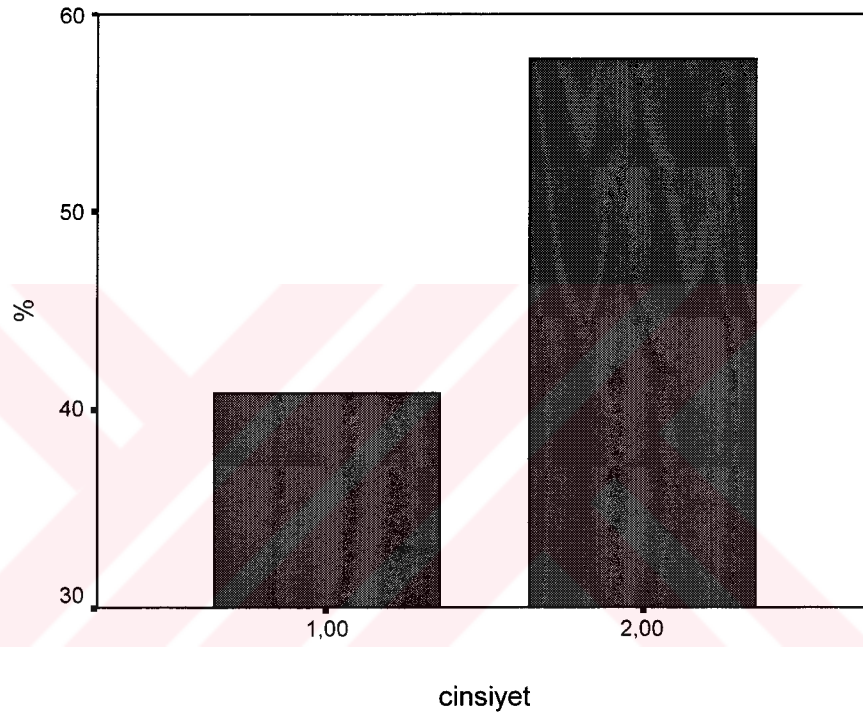
Yapılan anketlerin değerlendirilmesi sonucunda 12 kişi (%17) 30-39 yaş grubunda, 42 kişi (%59) 40-49 yaş grubunda ve 17 kişi (%24) 50 ve yukarısı yaş grubundadır (Count = Frekans, Col% = Yüzdesi).

Tablo 2. Cinsiyete ilişkin değerler

CINSİYET	1,00	Count	29
		Col %	41,4%
	2,00	Count	41
		Col %	58,6%

CINSİYET: Cinsiyet.

1: Kadın, 2: Erkek.

**Şekil 2-** Cinsiyete göre dağılımın grafiği.

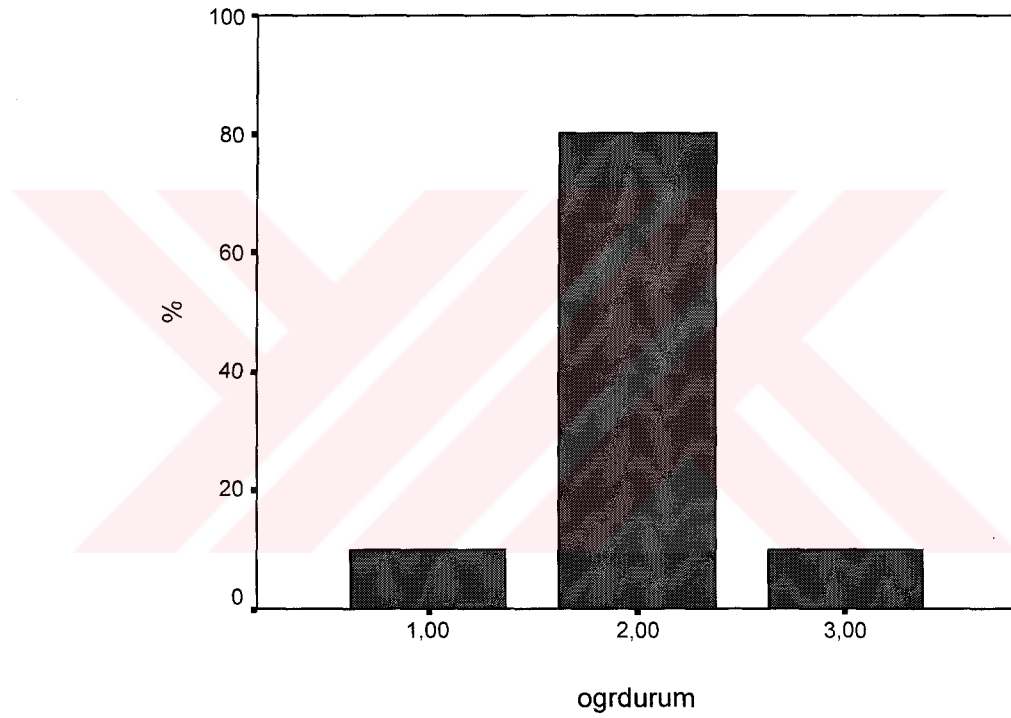
Cinsiyet dağılımına göre incelendiğinde 29 kadın (%41) ve 41 erkek (%59) vardır.

Tablo 3. Öğrenim durumuna ilişkin değerler

OGRDURUM	1,00	Count	7
		Col %	9,9%
	2,00	Count	57
		Col %	80,3%
	3,00	Count	7
		Col %	9,9%

OGRDURUM: Öğrenim durumu.

1: Lisans üstü (Bitmişse; M: Master, D:Doktora, D.E.:Devam ediyor. 2: Üniversite, 3: Lise.

**Şekil 3-** Öğrenim durumuna göre dağılımın grafiği.

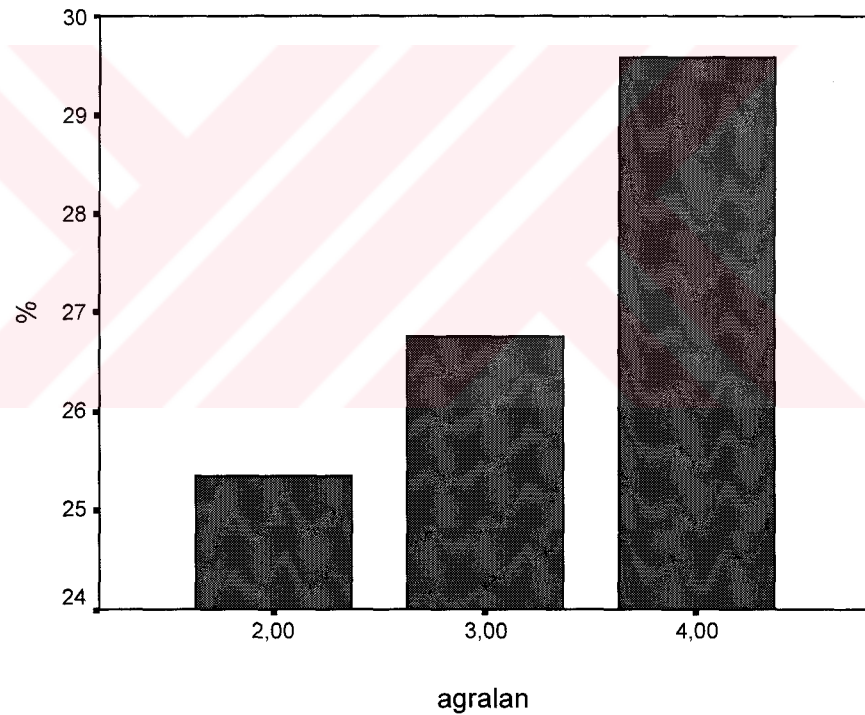
Öğrenim durumunun dağılımına göre incelendiğinde 7 kişi lisans üstü (%10), 57 kişi üniversite (%80), 7 kişi lise mezunu (%10) vardır.

Tablo 4. Öğrenim görülen alana ilişkin değerler

OĞRALAN	2,00	Count	18
		Col %	31,0%
	3,00	Count	19
		Col %	32,8%
	4,00	Count	21
		Col %	36,2%

OĞRALAN: Öğrenim görülen alan (yalnızca lisans ve lisans üstü eğitim görenler cevaplayacaktır.)

1:Mühendislik, 2:İşletme (İ), Ekonomi (E), Uluslararası İlişkiler (Uİ)., 3:Öğretmenlik Yabancı dil (YD), İngilizce (İ), Fransızca (F). 4:Diğer. (1. maddede bulunan mühendislik meslek grubunu işaretleyen bulunmamıştır.)

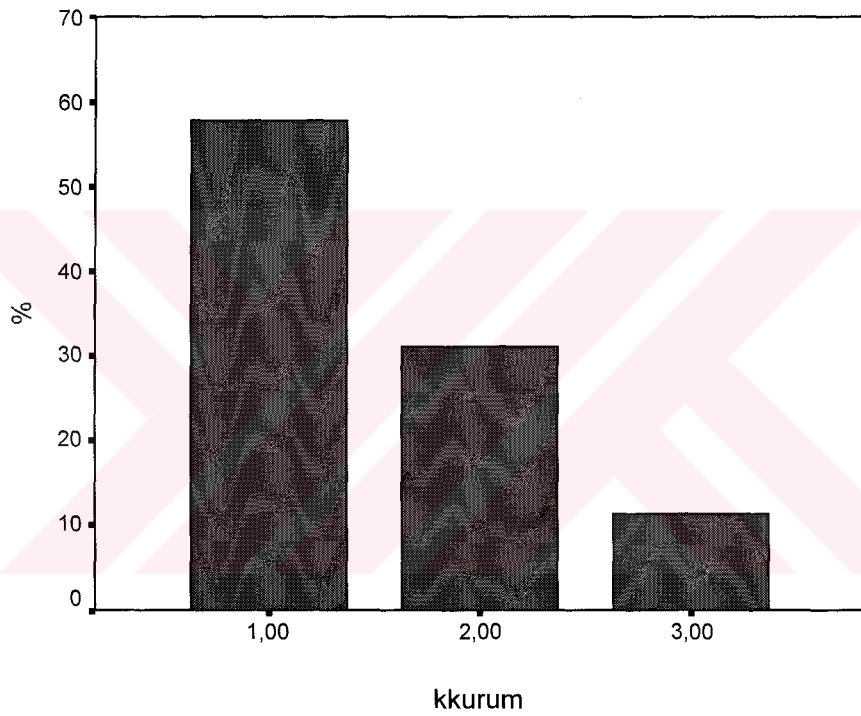
**Şekil 4-** Öğrenim görülen alana göre dağılımın grafiği.

Öğrenim görülen alanın dağılımına göre incelendiğinde 18 kişi (%31), 19 kişi (%33), 21 kişi (%36) vardır.

Tablo 5. M.E.B.'nin çalışılan kaçınıcı kurum olduğuna ilişkin değerler

KKURUM	1,00	Count	41
		Col %	57,7%
	2,00	Count	22
		Col %	31,0%
	3,00	Count	8
		Col %	11,3%

KKURUM: Millî Eğitim Bakanlığının çalışılan kaçınıcı kurum olduğu.
1: Birinci, 2: İkinci, 3: Diğer (yazınız).

**Şekil 5-** Millî Eğitim Bakanlığının çalışılan kaçınıcı kurum olduğuna dair dağılımın grafiği.

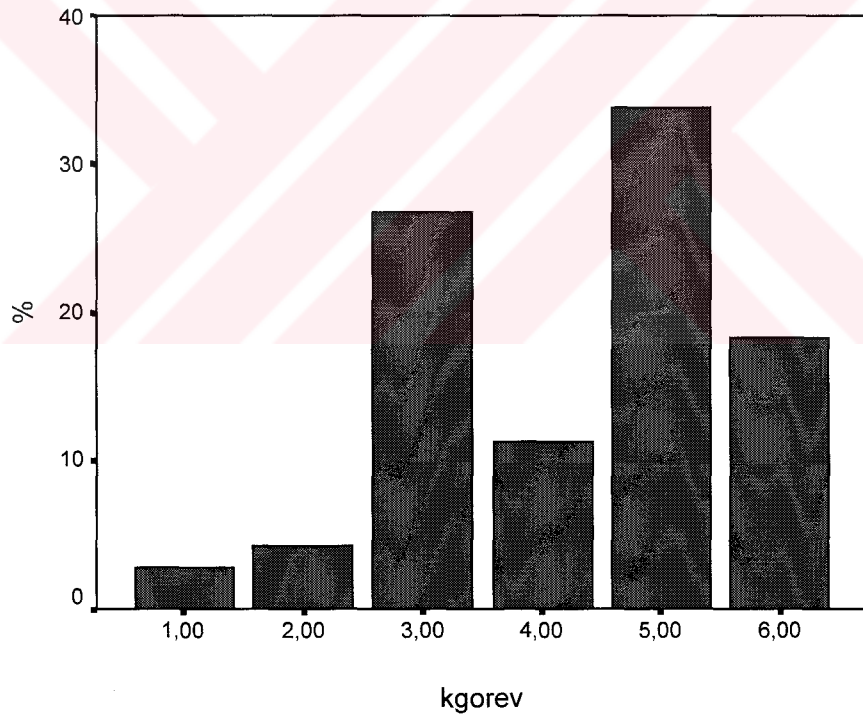
Millî Eğitim Bakanlığının çalışılan kaçınıcı kurum olduğuna dair dağılıma göre incelendiğinde birinci 41 kişi (%58), ikinci 22 kişi (%31), üçüncü diyen 8 kişi (%11) vardır.

Tablo 6. Kurumdaki görevine ilişkin değerler

KGOREV	1,00	Count	2
		Col %	2,9%
	2,00	Count	3
		Col %	4,3%
	3,00	Count	19
		Col %	27,5%
	4,00	Count	8
		Col %	11,6%
	5,00	Count	24
		Col %	34,8%
	6,00	Count	13
		Col %	18,8%

KGOREV: Kurumdaki görevi.

1:Veri Hazırlama ve Kontrolü İşletmeni, 2:APK Uzmanı-Eğitim Uzmanı, 3:Öğretmen, 4:Memur, 5:Diğer (Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, Şube Müdürü, Şef), 6. Araştırmacı.

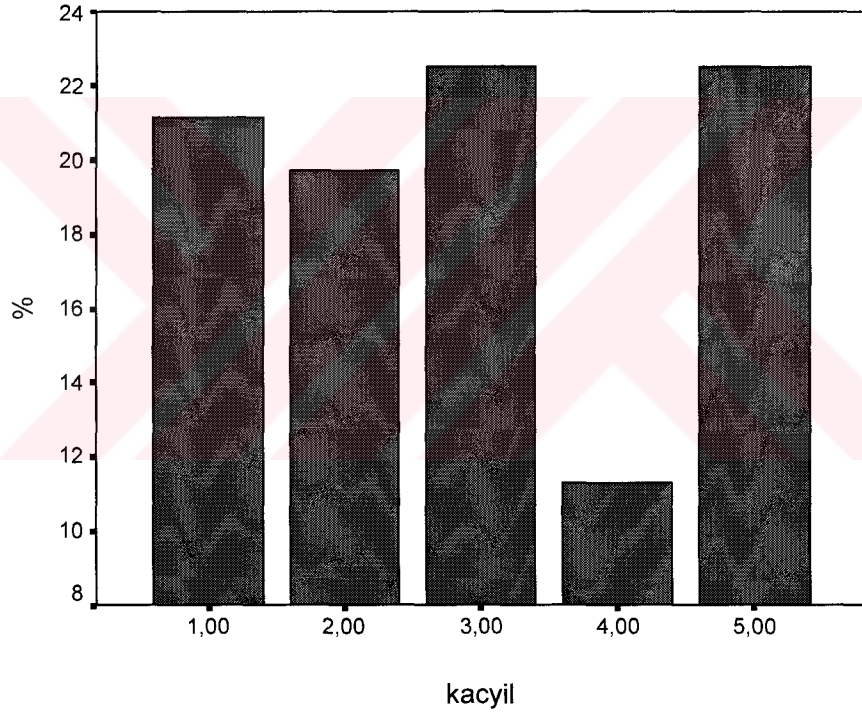
**Şekil 6-** Kurumdaki görevine göre dağılımın grafiği.

Kurumdaki görevine göre dağılım incelendiğinde 2 kişi (%3), 3 kişi (%4), 19 kişi (%28), 8 kişi (%12), 24 kişi (%35), 13 kişi (%19) vardır.

Tablo 7. Halen bulunulan görevde kaç yıldır çalıştığına ilişkin değerler

KACYIL	1,00	Count	15
		Col %	21,7%
	2,00	Count	14
		Col %	20,3%
	3,00	Count	16
		Col %	23,2%
	4,00	Count	8
		Col %	11,6%
	5,00	Count	16
		Col %	23,2%

KACYIL: Halen bulunulan görevde kaç yıldır çalıştığı.
1:1 Yıl, 2:2 Yıl, 3:3 Yıl, 4:4 Yıl, 5:5 Yıl.

**Şekil 7-** Halen bulunulan görevde kaç yıldır çalıştığına dair dağılımın grafiği.

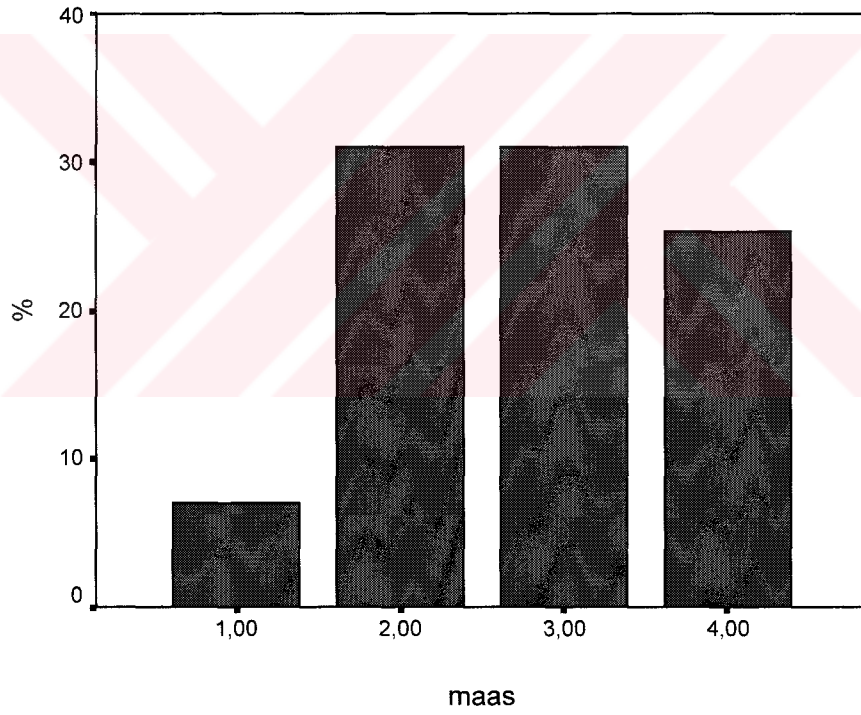
Halen bulunulan görevde kaç yıldır çalıştığına dair dağılıma göre 1 Yıllık 15 kişi (%22), 2 Yıllık 14 kişi (%20), 3 Yıllık 16 kişi (%23), 4 Yıllık 8 kişi (%12), 5 yıllık 16 kişi (%23) vardır.

Tablo 8. Ayda ortalama ele geçen para miktarına ilişkin değerler

MAAS	1,00	Count	5
		Col %	7,4%
	2,00	Count	22
		Col %	32,4%
	3,00	Count	22
		Col %	32,4%
	4,00	Count	18
		Col %	26,5%

MAAS:Ayda ortalama ele geçen para miktarı.

1:500 milyondan az, 2:500-750 milyon, 3:750-1 milyar, 4:1 milyardan fazla.

**Şekil 8-** Ayda ortalama ele geçen para miktarına göre dağılımın grafiği.

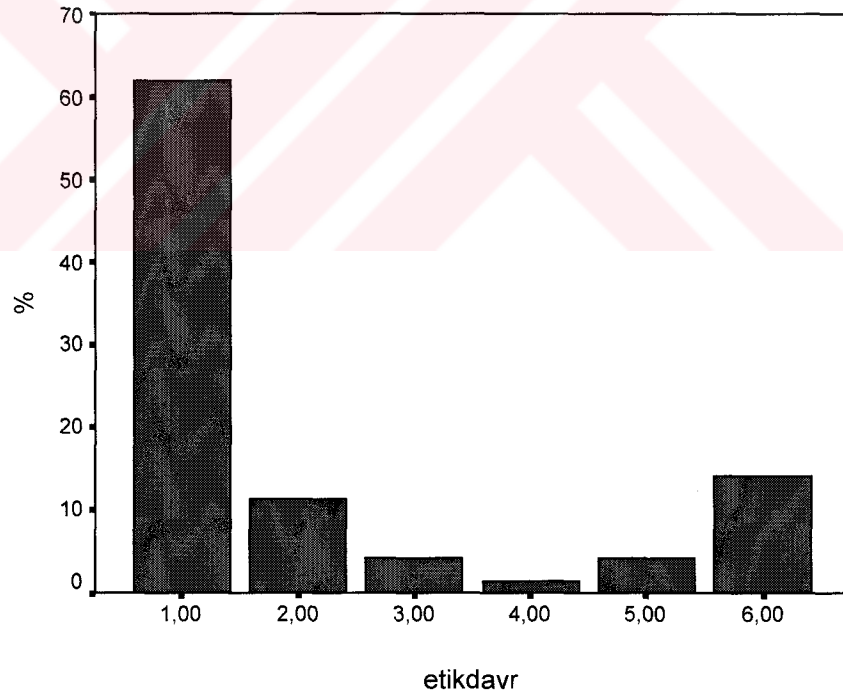
Ayda ortalama ele geçen para miktarına göre dağılım incelendiğinde 5 kişi 55 milyondan az (%7), 22 kişi 500-750 milyon (%32), 22 kişi 750-1 milyar (%32), 18 kişi 1 milyardan fazla maaş almaktadır (%27).

Tablo 9. 'Etik Davranış'ın anlamına ilişkin değerler

ETIKDAVR	1,00	Count	44
		Col %	63,8%
	2,00	Count	8
		Col %	11,6%
	3,00	Count	3
		Col %	4,3%
	4,00	Count	1
		Col %	1,4%
	5,00	Count	3
		Col %	4,3%
	6,00	Count	10
		Col %	14,5%

ETIKDAVR: 'Etik Davranış'ın anlamı.

1:İş Ahlâkı, 2:Çalışma prensibi, 3:Tereddüte düşülen konularda yön belirleyici, 4:Yükselmenin gerçek anlamı, 5:Her türlü sıkıntının üstesinden gelme vesilesi, 6:Farklı bir tanım getirmek istiyorum.

**Şekil 9-** 'Etik Davranış'ın anlamına göre dağılımının grafiği.

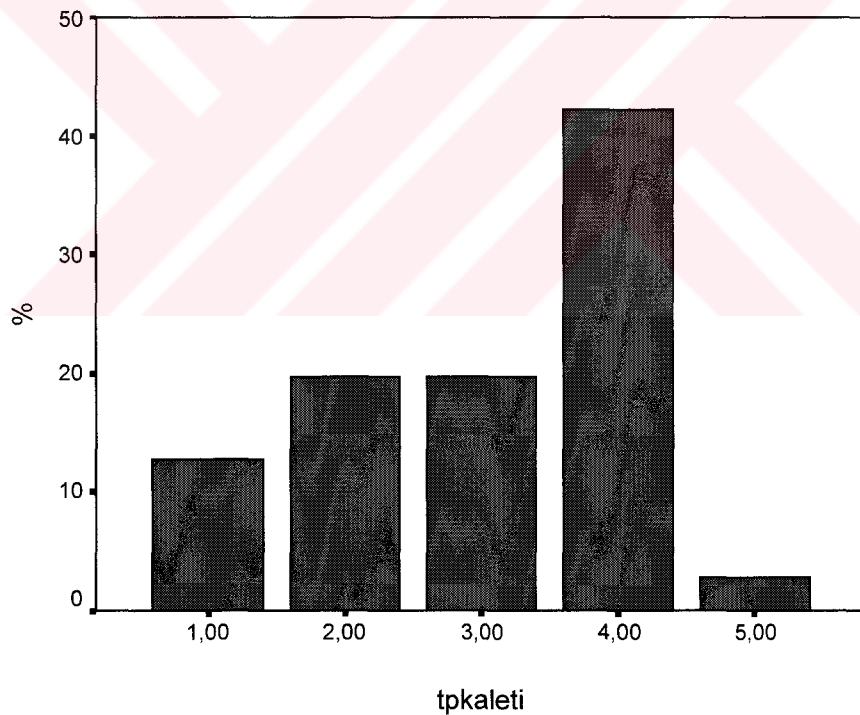
'Etik Davranış'ın anlamına göre dağılımı incelendiğinde 44 kişi (%64), 8 kişi (%12), 3 kişi (%4), 1 kişi (%1), 3 kişi (%4), 10 kişi (%15) vardır.

Tablo 10. 'Toplam Kalite ve Etik'in ifadesine ilişkin değerler

TPKALETİ	1,00	Count	9
		Col %	13,0%
	2,00	Count	14
		Col %	20,3%
	3,00	Count	14
		Col %	20,3%
	4,00	Count	30
		Col %	43,5%
	5,00	Count	2
		Col %	2,9%

TPKALETİ: 'Toplam Kalite ve Etik'in ifadesi.

- 1:Toplam Kalitedeki aksaklıklarda etik sorunlar araştırılmalıdır,
 2:Etik Toplam Kalitenin itici gücüdür, 3:Toplam Kalite ve Etik birlikte yürür, 4:Toplam Kalite ve Etik başarıyı getirir,
 5:Değişik ifade etmek istiyorum.

**Şekil 10-** 'Toplam Kalite ve Etik'in ifadesine göre dağılımının grafiği.

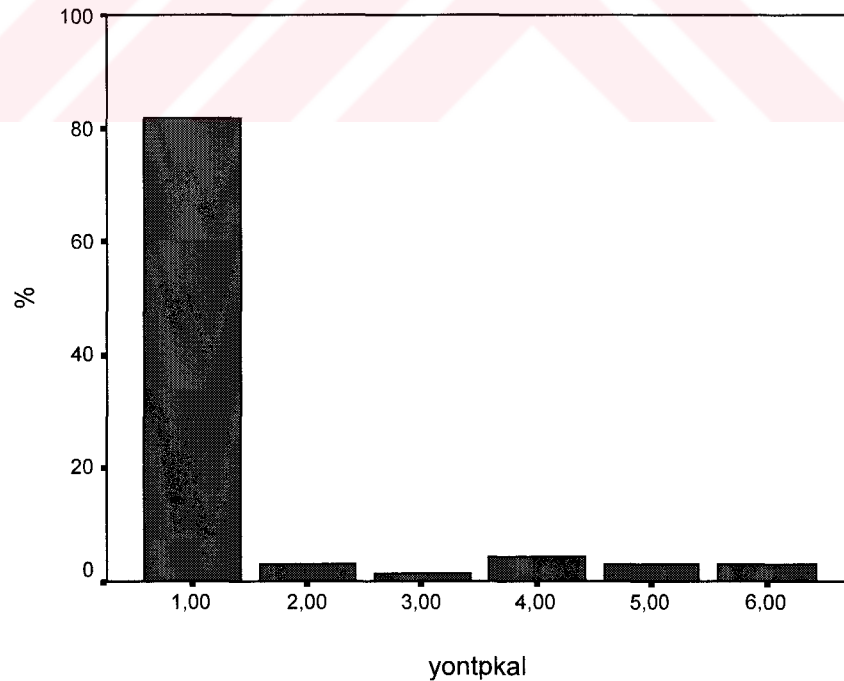
'Toplam Kalite ve Etik'in ifadesine göre dağılımı incelendiğinde 9 kişi (%13), 14 kişi (%20), 14 kişi (%20), 30 kişi (%44), 2 kişi (%3) vardır.

Tablo 11. ‘Yönetici, Toplam Kalite ve Etik İlişkisi’ne ilişkin değerler

YONTPKAL	1,00	Count	58
		Col %	85,3%
	2,00	Count	2
		Col %	2,9%
	3,00	Count	1
		Col %	1,5%
	4,00	Count	3
		Col %	4,4%
	5,00	Count	2
		Col %	2,9%
	6,00	Count	2
		Col %	2,9%

YONTPKAL: ‘Yönetici, Toplam Kalite ve Etik İlişkisi’.

1:Yönetici geleceği gören ‘Toplam Kalitede’ ‘Etik’i göz ardı edemeyen kişidir., 2:Küçük sorunları Etikle bağlantılı görmeyebilir., 3:Etik sorunları Toplam Kaliteyi hiç etkilemeyecek biçimde bertaraf etmelidir., 4:Etik sorunlarla azamî derecede az karşılaşmak için işe alımlarda dikkâtlı olmalıdır., 5:Etik sorunlar karşısında anında müdahale etmeli atik olmalı, geç kalırsa da sonuçlarına katlanmalıdır., 6:Farklı düşünüyorum.

**Şekil 11-** ‘Yönetici, Toplam Kalite ve Etik ilişkisi’ne göre dağılımın grafiği.

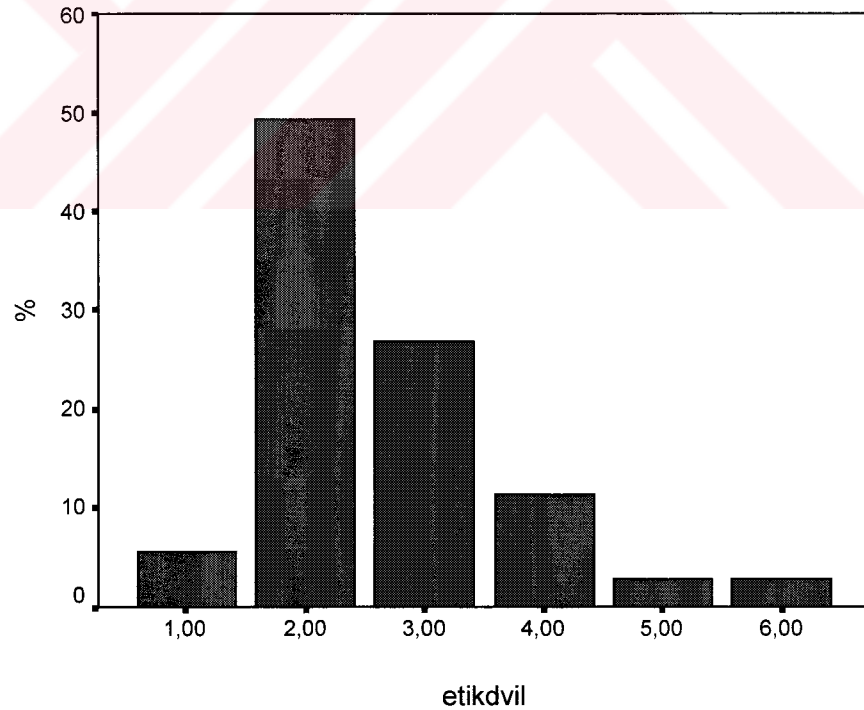
‘Yönetici, Toplam Kalite ve Etik ilişkisi’ne göre dağılımın incelenmesinde 58 kişi (%85), 2 kişi (%3), 1 kişi (%2), 3 kişi (%4), 2 kişi (%3), 2 kişi (%3) vardır.

Tablo 12. Etik davranışa ilişkin değerler

ETIKDVIL	1,00	Count	4
		Col %	5,7%
	2,00	Count	35
		Col %	50,0%
	3,00	Count	19
		Col %	27,1%
	4,00	Count	8
		Col %	11,4%
	5,00	Count	2
		Col %	2,9%
	6,00	Count	2
		Col %	2,9%

ETIKDVIL: Etik davranış.

1: Etik davranış yaradılış gereğidir., 2: Var olan ve kabul görmüş davranış şeklinin eğitimle pekiştirilmiştir., 3: Etik davranış vardır, eğitimle geliştirilir, ödülle pekiştirilir., 4: Bakış açısına göre değişir., 5: Kişi kabul etmişse daha kolay benimsetir., 6: Farklı yorum getirmek istiyorum.

**Şekil 12-** Etik davranışa göre dağılımın grafiği.

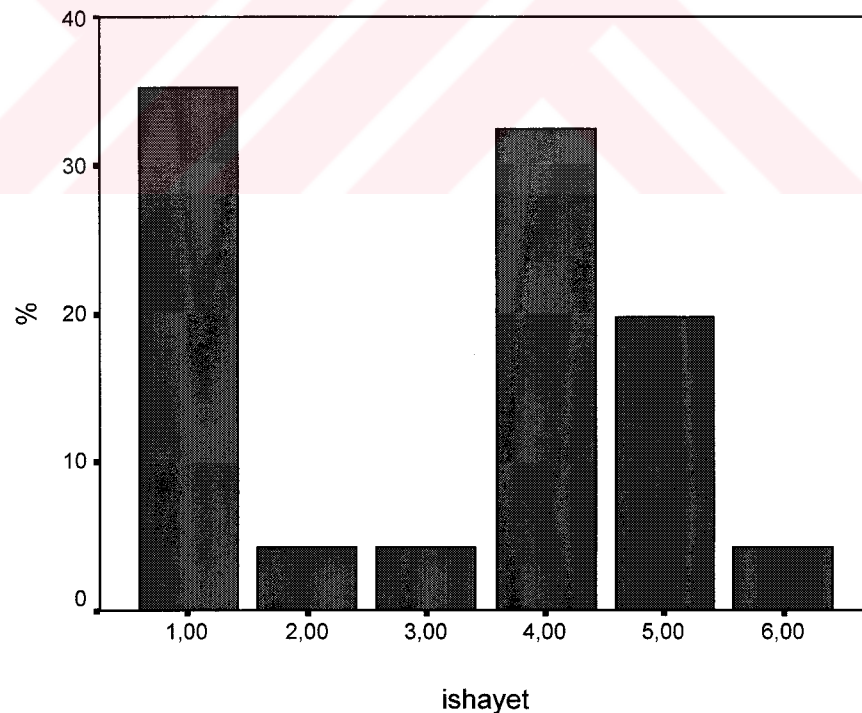
Etik davranış dağılımına göre 4 kişi (%6), 35 kişi (%50), 19 kişi (%27), 8 kişi (%11), 2 kişi (%3), 2 kişi (%3) vardır.

Tablo 13. İş hayatında Etik davranışın yönetilmesi sözcüğünün tamamlanmasına ilişkin değerler

ISHAYAT	1,00	Count	25
		Col %	35,2%
	2,00	Count	3
		Col %	4,2%
	3,00	Count	3
		Col %	4,2%
	4,00	Count	23
		Col %	32,4%
	5,00	Count	14
		Col %	19,7%
	6,00	Count	3
		Col %	4,2%

ISHAYAT:İş hayatında Etik davranışın yönetilmesi sözcüğünün tamamlanması.

1:Tüm iş yerini ilgilendirir., 2:Karmaşık bir problemdir., 3:Yönetici kişinin karakterine özdeş çözümler getirir., 4:Yönetici ve yönetileni etkiler., 5:Her yeni etik problem her iki tarafın (yöneten ve yönetilenin) görüş açılarını genişletir., 6:Ya da şöyle diyebiliriz...



Şekil 13- İş hayatında Etik davranışın yönetilmesi sözcüğünün tamamlanmasına göre dağılımın grafiği.

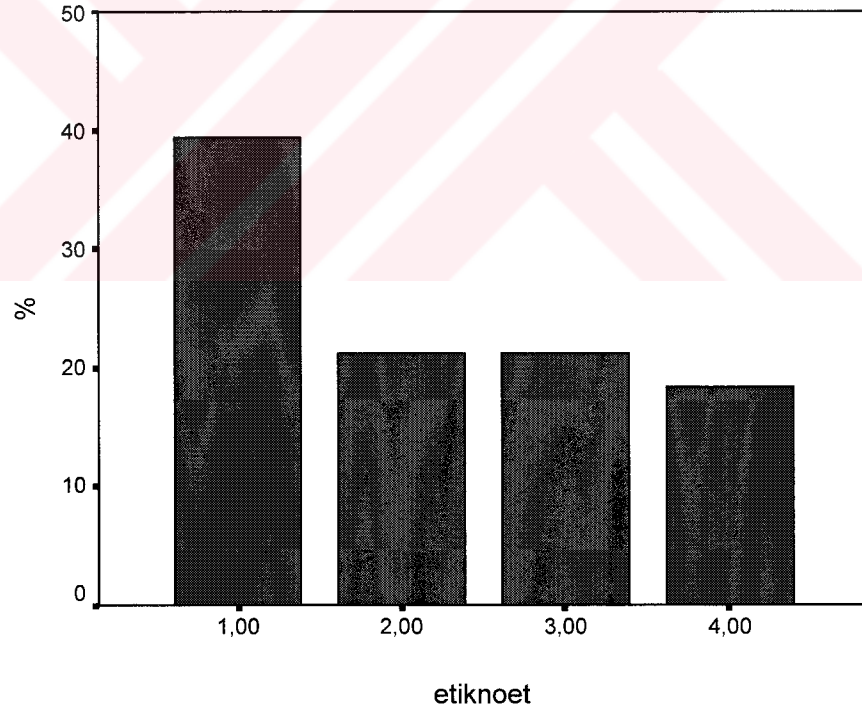
İş hayatında Etik davranışın yönetilmesi sözcüğünün tamamlanmasına göre dağılımın incelenmesinde 25 kişi (%35), 3 kişi (%4), 3 kişi (%4), 23 kişi (%32), 14 kişi (%20), 3 kişi (%4) vardır.

Tablo 14. Çalışanınızın Etik veya Etik olmayan davranışa karar vermesi.....sözcüğünün tamamlanmasına ilişkin değerler

ETIKNOET	1,00	Count	28
		Col %	39,4%
	2,00	Count	15
		Col %	21,1%
	3,00	Count	15
		Col %	21,1%
	4,00	Count	13
		Col %	18,3%

ETIKNOET:Çalışanınızın Etik veya Etik olmayan davranışa karar vermesi.....sözcüğünün tamamlanması.

1:İş akışını etkileyecektir., 2:Yöneteni daha dikkatli olmaya yöneltecektir., 3:Yönetici, çalışanının davranışını sentezlemeye çalışacaktır., 4: Yöneticinin çalışanının kelimeleri ve davranışlarıyla bağlantı kurmasına neden olacaktır.,5:Cümleyi tamamlarken bir noktayı gözardı edemeyiz.



Şekil 14- Çalışanınızın Etik veya Etik olmayan davranışa karar vermesi..... sözcüğünün tamamlanmasına göre dağılımının grafiği.

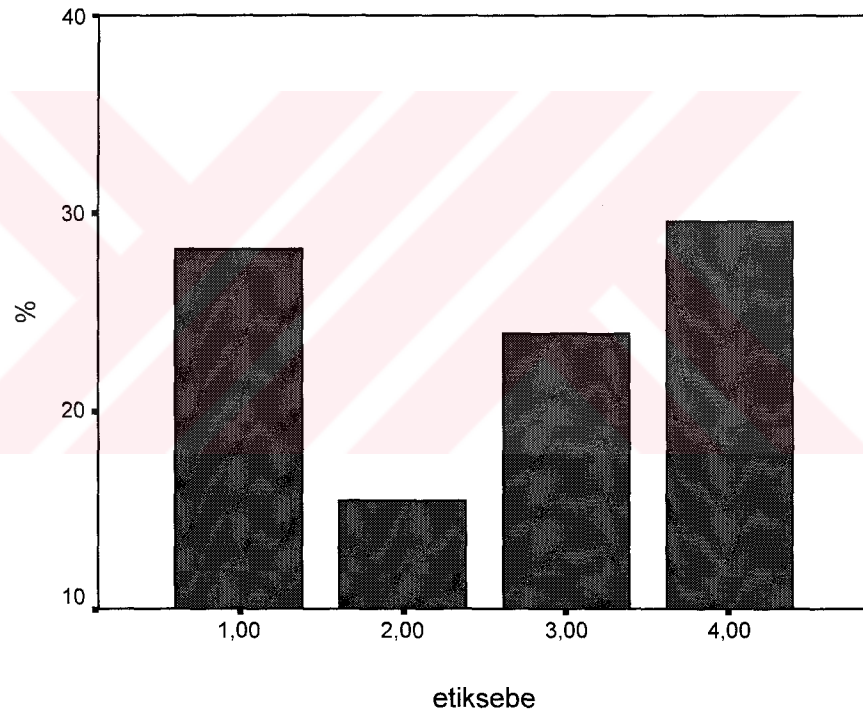
Çalışanınızın Etik veya Etik olmayan davranışa karar vermesi..... sözcüğünün tamamlanması dağılımına göre incelendiğinde 28 kişi (%39), 15 kişi (%21), 15 kişi (%21), 13 kişi (%18) vardır.

Tablo 15. İş yerinde Etik ikilemlerin sebebi.....ne göre değişir. cümlesinin tamamlanmasına ilişkin değerler

ETİKSEBE	1,00	Count	20
		Col %	29,0%
	2,00	Count	11
		Col %	15,9%
	3,00	Count	17
		Col %	24,6%
	4,00	Count	21
		Col %	30,4%

ETİKSEBE: İş yerinde Etik ikilemlerin sebebi.....ne göre değişir. cümlesinin tamamlanması:

1:Çalışanların beklentileri, 2:Daha ön plâna çıkma çabalarına, 3:Sorumluluk duygularına, 4:Yetiştiriliş tarzlarına.



Şekil 15- 'İş yerinde Etik ikilemlerin sebebi.....ne göre değişir.' cümlesinin tamamlanmasına göre dağılımının grafiği.

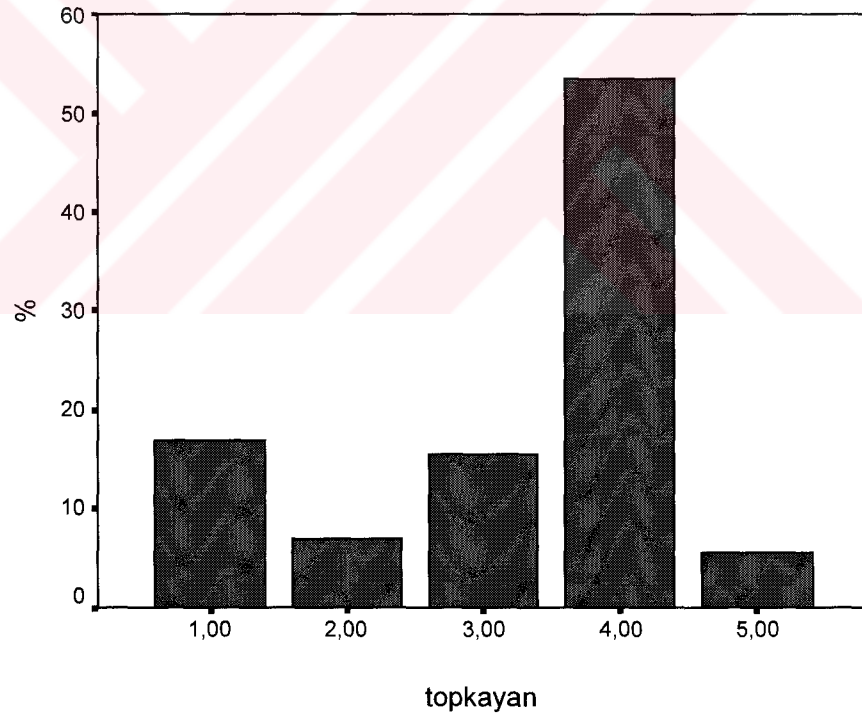
'İş yerinde Etik ikilemlerin sebebi.....ne göre değişir.' cümlesinin tamamlanması dağılımına göre 20 kişi (%29), 11 kişi (%16), 17 kişi (%25), 21 kişi (%30) vardır.

Tablo 16. Toplam Kalite Yönetiminin tanımlanmasına ilişkin değerler

TOPKAYON	1,00	Count	12
		Col %	17,1%
	2,00	Count	5
		Col %	7,1%
	3,00	Count	11
		Col %	15,7%
	4,00	Count	38
		Col %	54,3%
	5,00	Count	4
		Col %	5,7%

TOPKAYON:Toplam Kalite Yönetimini tanımlayınız.

1:İnsan mutluluğunu esas alan bir yönetim felsefesidir., 2: Toplam Kalite Yönetimi demokrasidir., 3: Toplam Kalite Yönetiminde iletişim çok önemlidir., 4: Toplam Kalite Yönetimi devamlı iyileştirmeyi esas alır., 5:Benim düşünceme göre.....

**Şekil 16-** Toplam Kalite Yönetiminin tanımına göre dağılımının grafiği.

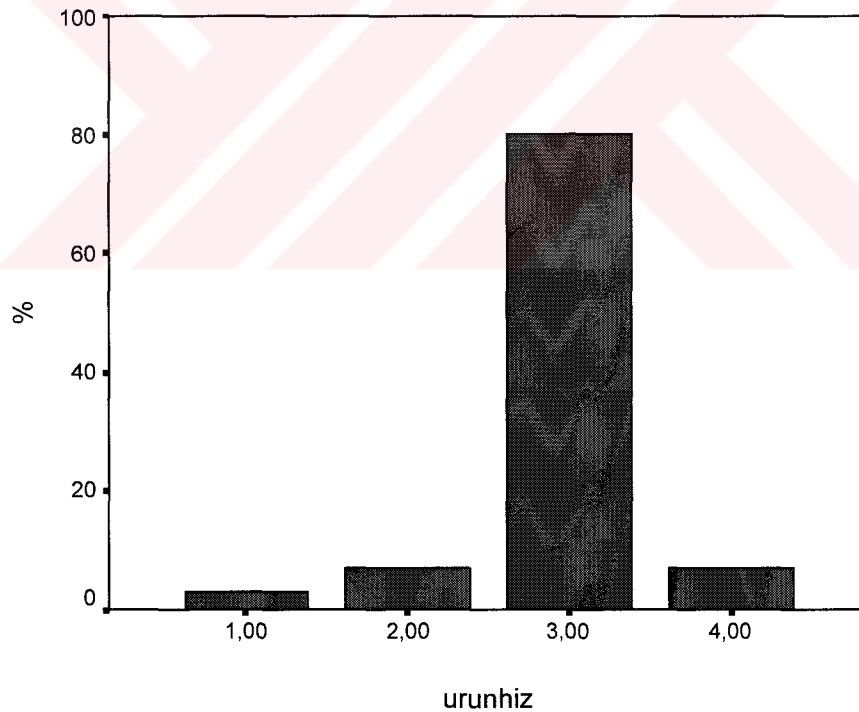
Toplam Kalite Yönetiminin tanımının dağılımına göre incelendiğinde 12 kişi (%17), 5 kişi (%7), 11 kişi (%16), 38 kişi (%54), 4 kişi (%6) vardır.

Tablo 17. “Bir ürün ya da hizmetin kalitesini belirleyen en önemli ölçü müşterilerin o ürün ya da hizmetten memnun kalma derecesidir.” cümlesi içerisinde kullanılan müşteri kelimesinin ifadesine ilişkin değerler

URUNHIZ	1,00	Count	2
		Col %	2,9%
	2,00	Count	5
		Col %	7,2%
	3,00	Count	57
		Col %	82,6%
	4,00	Count	5
		Col %	7,2%

URUNHIZ: “Bir ürün ya da hizmetin kalitesini belirleyen en önemli ölçü müşterilerin o ürün ya da hizmetten memnun kalma derecesidir.” cümlesi içerisinde kullanılan müşteri kelimesinin ifadesi.

1:Yurtdışı teşkilatında çalışan tüm personel., 2:Dilekçe ile müracaatta bulunan kişiler., 3. Birlikte çalışılan iş arkadaşları., 4:Hepsi. Zira talepte bulunan her kişi birer müşteridir aslında.



Şekil 17- “Bir ürün ya da hizmetin kalitesini belirleyen en önemli ölçü müşterilerin o ürün ya da hizmetten memnun kalma derecesidir.” cümlesi içerisinde kullanılan müşteri kelimesinin ifadesine göre dağılımının grafiği.

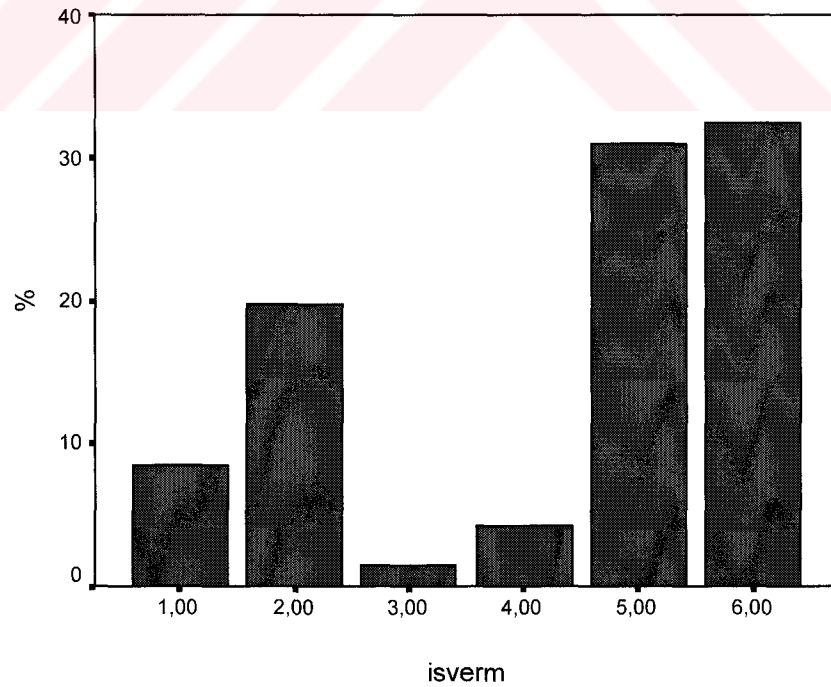
Müşteri kelimesinin ifadesine göre dağılımının incelenmesinde 2 kişi (%3), 5 kişi (%7), 57 kişi (%83), 5 kişi (%8) vardır.

Tablo 18. İş veriminde çalışma ortamının önemini hepimiz biliyoruz. “bir iş yerinde (özellikle kalabalıkta) her elemanın duyduğu bir rahatsızlık vardır. araştırırım” diyorsanız: seçilen yönetime ilişkin değerler

ISVERM	1,00	Count	6
		Col %	8,7%
	2,00	Count	14
		Col %	20,3%
	3,00	Count	1
		Col %	1,4%
	4,00	Count	3
		Col %	4,3%
	5,00	Count	22
		Col %	31,9%
	6,00	Count	23
		Col %	33,3%

ISVERM: İş veriminde çalışma ortamının önemini hepimiz biliyoruz. “bir iş yerinde (özellikle kalabalıkta) her elemanın duyduğu bir rahatsızlık vardır. araştırırım” diyorsanız:

1: Anket uygulayarak ayrıntıya ulaşırım., 2: Sorunlara çözüm önerileriyle yer verilmesini isterim., 3: Sonuçlar üzerinde irdellemelerde bulunurum., 4: Maddi kaynak gerektiren hususlarda açıklamalarda bulunurum., 5: Uygulamaya konulacak ve konulmayacak hususları açık yüreklilikle anlatırım., 6: Hepsi.



Şekil 18- İş veriminde çalışma ortamının önemini hepimiz biliyoruz. “bir iş yerinde (özellikle kalabalıkta) her elemanın duyduğu bir rahatsızlık vardır. araştırırım” diyorsanız: seçilen yönetime göre dağılımının grafiği.

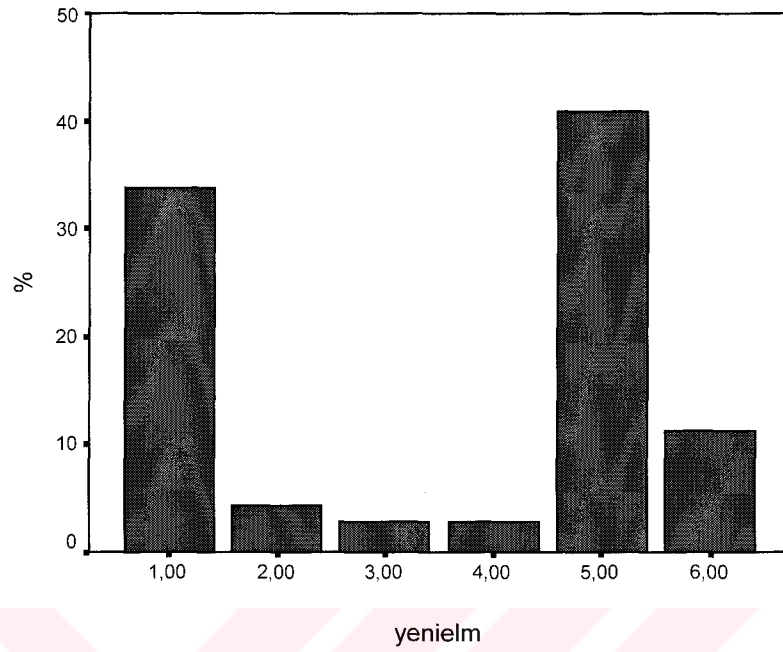
Çalışma ortamında seçilen yönetime göre dağılımının incelenmesinde 6 kişi (%9), 14 kişi (%20), 1 kişi (%1), 3 kişi (%4), 22 kişi (%32), 23 kişi (%33) vardır.

Tablo 19. Birlikte çalışacağınız yeni bir eleman verildiğinde ilişkilere ilişkin değerler

YENIELM	1,00	Count	24
		Col %	35,3%
	2,00	Count	3
		Col %	4,4%
	3,00	Count	2
		Col %	2,9%
	4,00	Count	2
		Col %	2,9%
	5,00	Count	29
		Col %	42,6%
	6,00	Count	8
		Col %	11,8%

YENIELM: Birlikte çalışacağınız yeni bir eleman verildiğinde ilişkileriniz.

- 1: Birim faaliyetleri konusunda genel bir bilgi sahibi olmasını öncelikle benden duymasını isterim., 2: Bilgi vermem. uygulama safhasında yaşayarak tecrübe edinmesini sağlarım., 3: İlk kez yazacağı yazı aşamasında bir örnek yazı vererek sıkıntıya düşmemesini sağlarım., 4: Şubeye dair bir sorun yaşandığı takdirde, karşılıklı konuşarak dikkat edilmesi gereken hususları belirtirim., 5: Her yeni bilgi akışında, yokluğumda her türlü soruya cevapta hazır bulunmasını sağlamak için önce elemanımı bilgilendiririm.
- 6: İlave olarak.....



Şekil 19- Birlikte çalışacağınız yeni bir eleman verildiğinde ilişkilerinize göre dağılımın grafiği.

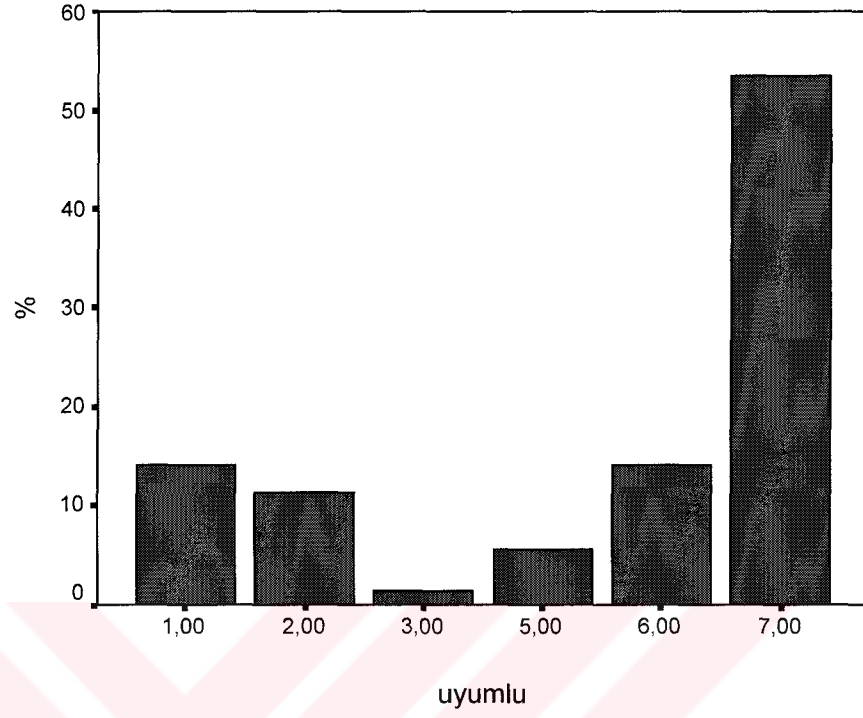
Yeni bir eleman verildiğinde ilişkilerinizin dağılımına göre 24 kişi (%35), 3 kişi (%4), 2 kişi (%3), 2 kişi (%3), 29 kişi (%43), 8 kişi (%12) vardır.

Tablo 20. Elemanımla uyumlu çalışabilmek için seçilen yöneme ilişkin değerler

UYUMLU	1,00	Count	10
		Col %	14,1%
	2,00	Count	8
		Col %	11,3%
	3,00	Count	1
		Col %	1,4%
	5,00	Count	4
		Col %	5,6%
	6,00	Count	10
		Col %	14,1%
	7,00	Count	38
		Col %	53,5%

UYUMLU: Elemanımla uyumlu çalışabilmek için,

- 1:Önceliğini işine vermek kaydıyla, çok gerekli bulduğu hususları halletmesi için işini aksatmayacak biçimde izin kullanmasına müsaade ederim., 2:Eleştiride bulunurken şu iş iyi olmuş, şunda şu eksik var diye söylerim., 3:Zaman darlığının yaşandığı vakitlerde dahi “acele” kelimesini baskıcı bir dille kullanmadan işlerin hatasız yürümesini sağlarım., 4:Hastalık ve ölüm hallerinde sıkıntı ve iş paylaşımına açık olurum., 5:İş konusunda beklenmedik ya da ilk defa karşılaşılan sorunları konuşarak önererek aşmaya çalışırım. 6: İş zamanını en iyi biçimde kullanırım. İş yoğunluğu nedeniyle bazı evrak takiplerini yapar hatırlatmalarda bulunurum. Ve onun da zamanını iş akışına göre düzenlemesini sağlarım., 7:Hepsi. (4’ncü seçeneği işaretleyen bulunmamıştır.)



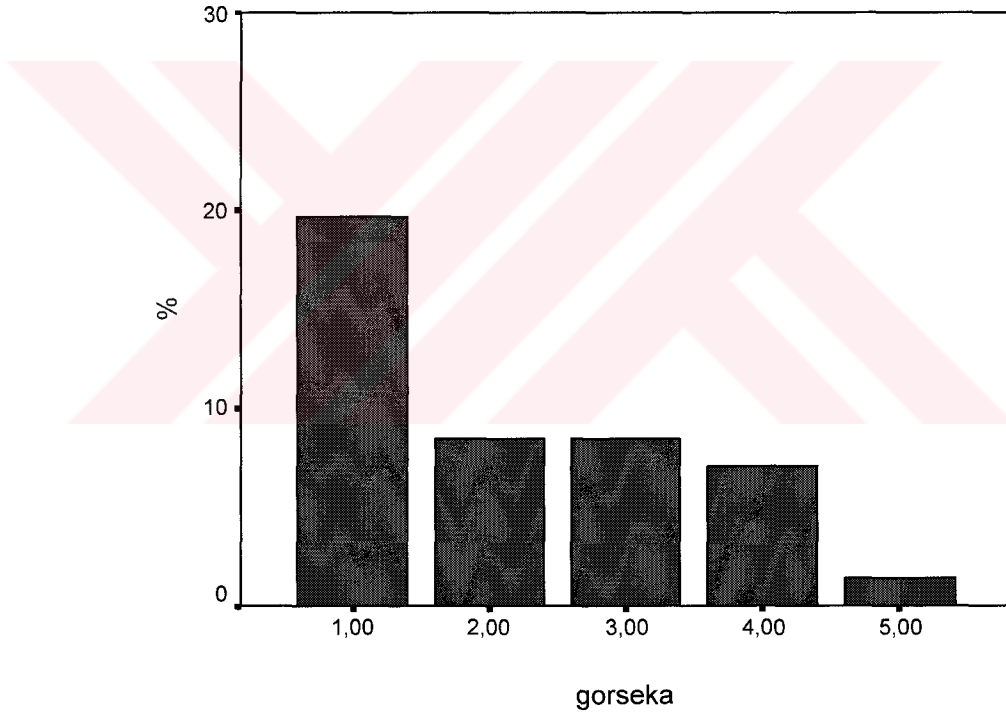
Şekil 20- Elemanımla uyumlu çalışabilmek için seçilen yöntemin dağılımının grafiği.

Elemanımla uyumlu çalışabilmek için seçilen yöntemin dağılımına göre incelendiğinde 10 kişi (%14), 8 kişi (%11), 1 kişi (%1), 4 kişi (%6), 10 kişi (%14), 38 kişi (%54) vardır.

Tablo 21. Görev şeklinizin 'Organizatör' olmasının yoğunluğuna ilişkin değerler

GORSEKA	1,00	Count	14
		Col %	43,8%
	2,00	Count	6
		Col %	18,8%
	3,00	Count	6
		Col %	18,8%
	4,00	Count	5
		Col %	15,6%
	5,00	Count	1
		Col %	3,1%

GORSEKA:Görev şeklinizin 'Organizatör' olmasının yoğunluğu;
1:1'inci derecede, 2:2'nci derecede, 3:3'ncü derecede, 4:4'ncü derecede, 5:5'nci derecede.



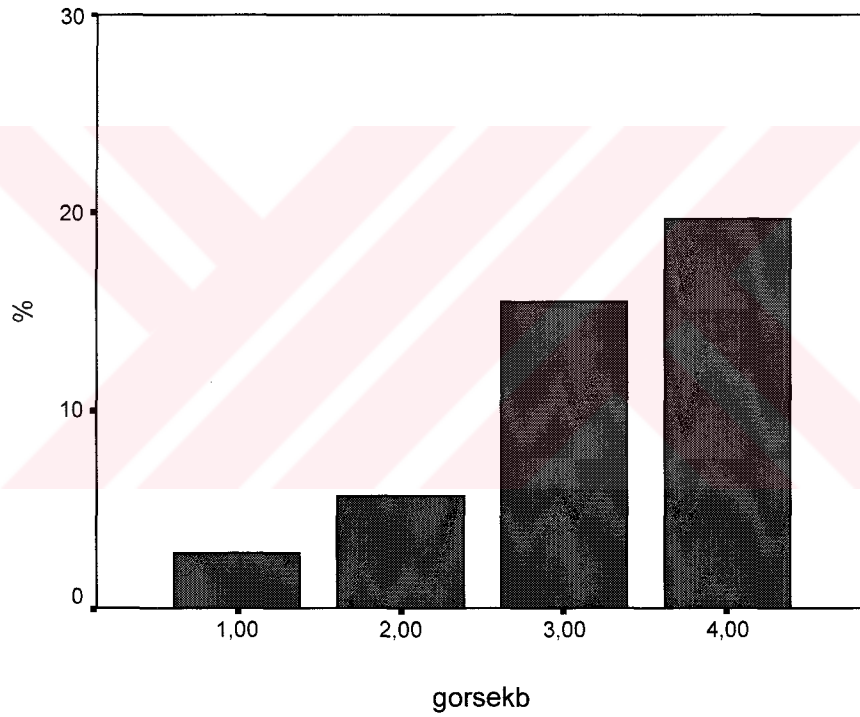
Şekil 21- Görev şeklinizin 'Organizatör' olmasının yoğunluğunun dağılımının grafiği.

Görev şeklinizin 'Organizatör' olmasının yoğunluğunun dağılımına göre incelendiğinde 14 kişi (%44), 6 kişi (%19), 6 kişi (%19), 5 kişi (%16), 1 kişi (%3) vardır.

Tablo 22. Görev şeklinizin 'Tebliğ Sunucu' olmasının yoğunluğuna ilişkin değerler

GORSEKB	1,00	Count	2
		Col %	6,5%
	2,00	Count	4
		Col %	12,9%
	3,00	Count	11
		Col %	35,5%
	4,00	Count	14
		Col %	45,2%

GORSEKB: Görev şeklinizin 'Tebliğ Sunucu' olmasının yoğunluğu;
1:1.derecede, 2:2.nci derecede, 3:3.ncü derecede, 4:4.ncü derecede.



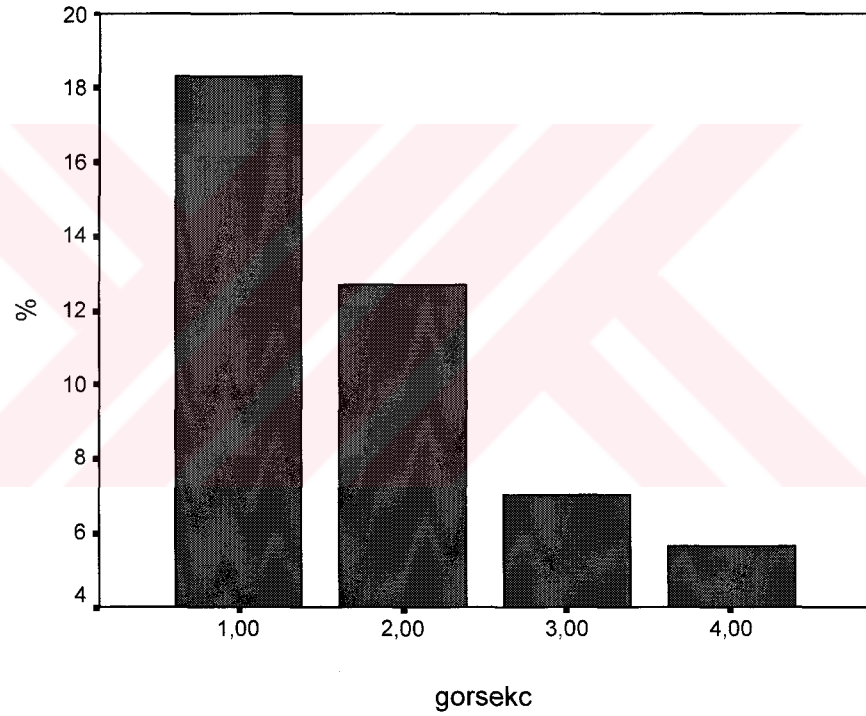
Şekil 22- Görev şeklinizin 'Tebliğ Sunucu' olmasının yoğunluğunun dağılımının grafiği.

Görev şeklinizin 'Tebliğ Sunucu' olmasının yoğunluğunun dağılımına göre incelendiğinde 2 kişi (%7), 4 kişi (%13), 11 kişi (%36), 14 kişi (%45) vardır.

Tablo 23. Görev şeklinizin ‘Dinleyici’ olmasının yoğunluğuna ilişkin değerler

GORSEKC	1,00	Count	13
		Col %	41,9%
	2,00	Count	9
		Col %	29,0%
	3,00	Count	5
		Col %	16,1%
	4,00	Count	4
		Col %	12,9%

GORSEKC: Görev şeklinizin ‘Dinleyici’ olmasının yoğunluğu;
1:1.derecede, 2:2.nci derecede, 3:3.ncü derecede, 4:4.ncü derecede.

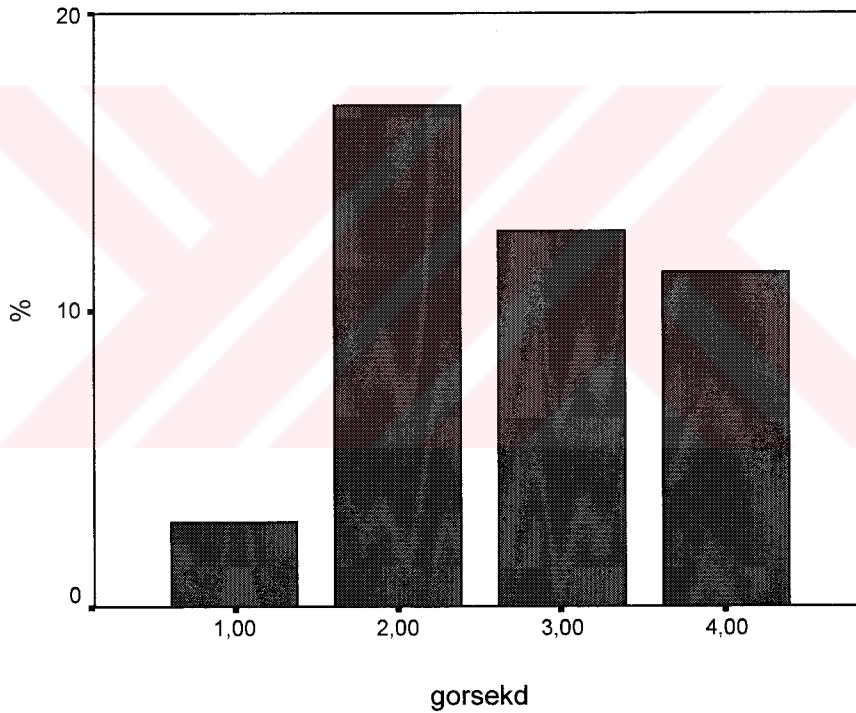
**Şekil 23-** Görev şeklinizin ‘Dinleyici’ olmasının yoğunluğunun dağılımının grafiği.

Görev şeklinizin ‘Dinleyici’ olmasının yoğunluğunun dağılımına göre incelendiğinde 13 kişi (%42), 9 kişi (%29), 5 kişi (%16), 4 kişi (%13) vardır.

Tablo 24. Görev şeklinizin 'Tartışmalara Katılıp Yön Verici' olmasının yoğunluğuna ilişkin değerler

GORSEKD	1,00	Count	2
		Col %	6,5%
	2,00	Count	12
		Col %	38,7%
	3,00	Count	9
		Col %	29,0%
	4,00	Count	8
		Col %	25,8%

GORSEKD: Görev şeklinizin 'Tartışmalara Katılıp Yön Verici' olmasının yoğunluğu;
1:1.derecede, 2:2.nci derecede, 3:3.ncü derecede, 4:4.ncü derecede.



Şekil 24- Görev şeklinizin 'Tartışmalara Katılıp Yön Verici' olmasının yoğunluğunun dağılımının grafiği.

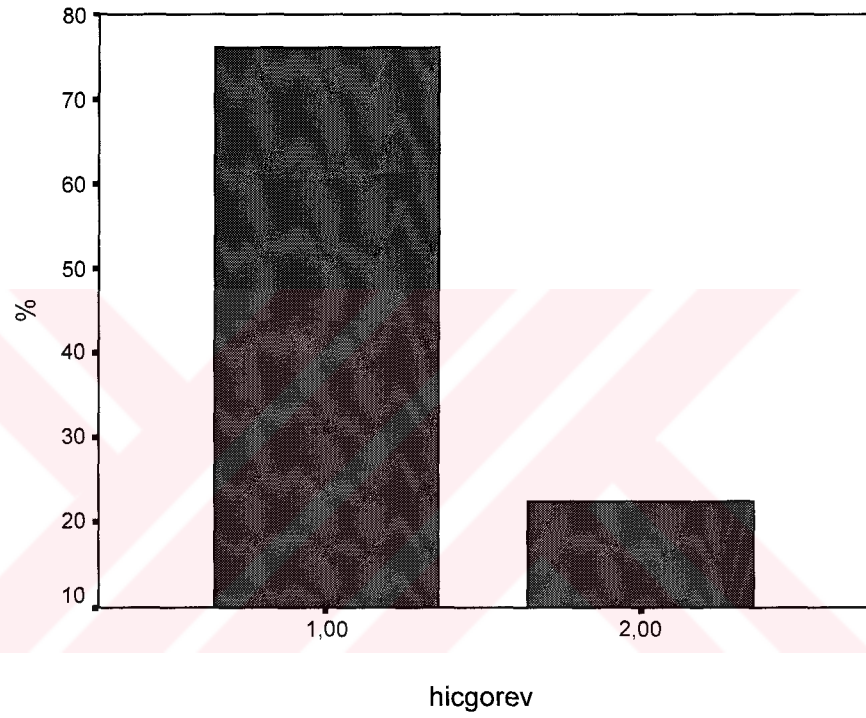
Görev şeklinizin 'Tartışmalara Katılıp Yön Verici' olmasının yoğunluğunun dağılımına göre incelendiğinde 2 kişi (%7), 12 kişi (%39), 9 kişi (%29), 8 kişi (%26) vardır.

Tablo 25. Hiç görev alınmayan konuları düşünmesine ilişkin değerler

HICGOREV	1,00	Count	54
		Col %	76,1%
	2,00	Count	16
		Col %	22,5%

HICGOREV:Hiç görev almadığınız konuları düşündünüz mü?

1: Evet, 2: Hayır.

**Şekil 25-**Hiç görev alınmayan konuları düşünmesine göre dağılımın grafiği.

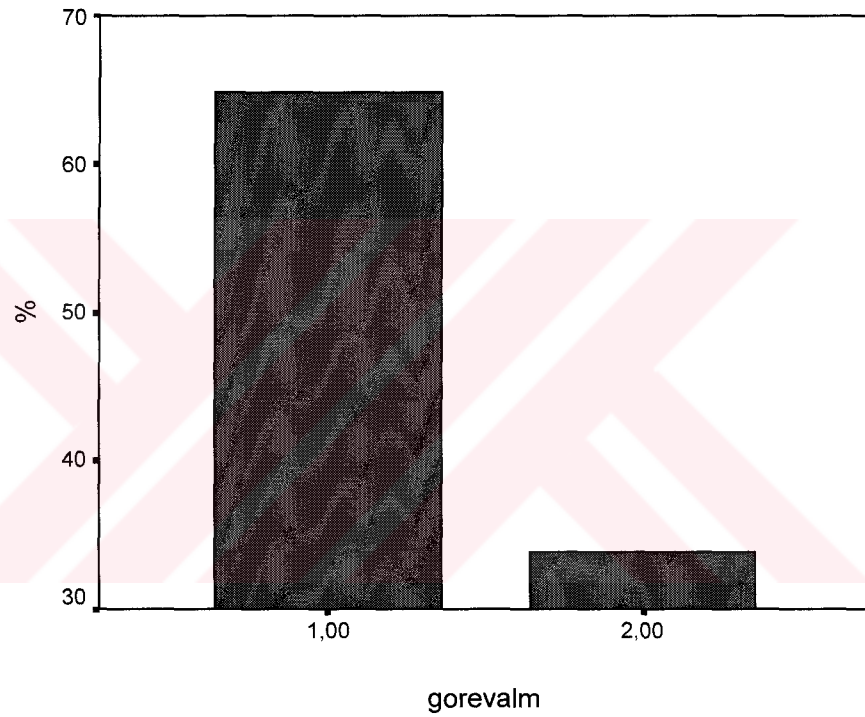
Hiç görev alınmayan konuları düşünmesine göre dağılımı incelendiğinde 54 kişi (%76), 16 kişi (%23) vardır.

Tablo 26. Görev almama nedeninin düşünülüp düşünülmediğine ilişkin değerler

GOREVALM	1,00	Count	46
		Col %	65,7%
	2,00	Count	24
		Col %	34,3%

GOREVALM:Görev almama nedeninizi düşündünüz mü?

1:Evet, 2:Hayır.



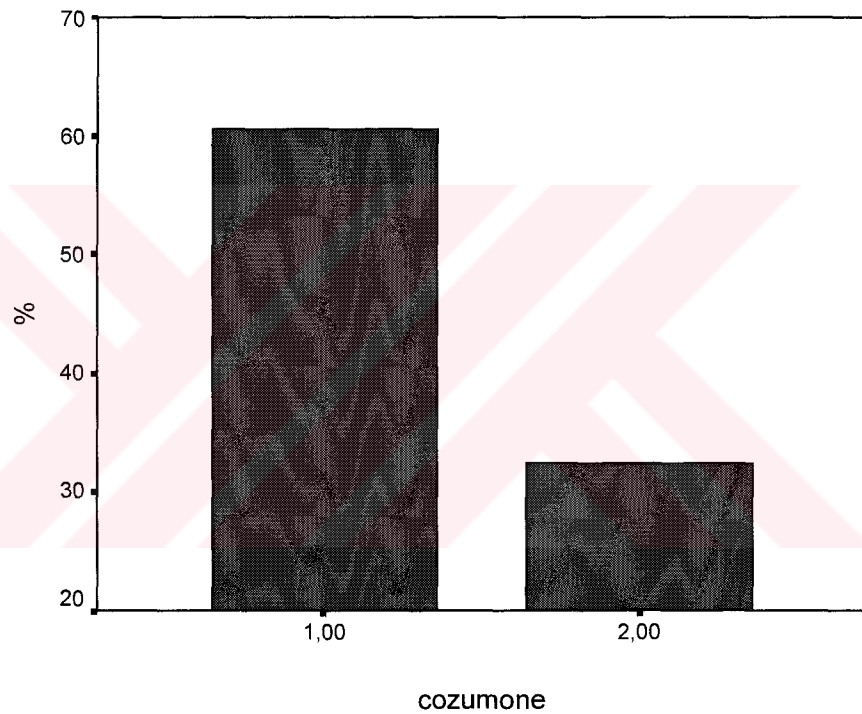
Şekil 26- Görev almama nedeninin düşünülüp düşünülmediğinin dağılımının grafiği.

Görev almama nedeninin düşünülüp düşünülmediğinin dağılımı incelendiğinde 46 kişi (%66), 24 kişi (%34) vardır.

Tablo 27. Varsa çözüm önerilerinin üst düzey yöneticiniz ve toplantıyı düzenleyen organizasyonla görüşülüp görüşülmediğine ilişkin değerler

COZUMONE	1,00	Count	43
		Col %	65,2%
	2,00	Count	23
		Col %	34,8%

COZUMONE:Varsa çözüm önerilerinizi üst düzey yöneticiniz ve toplantıyı düzenleyen organizasyonla görüştünüz mü?
1:Evet, 2:Hayır.



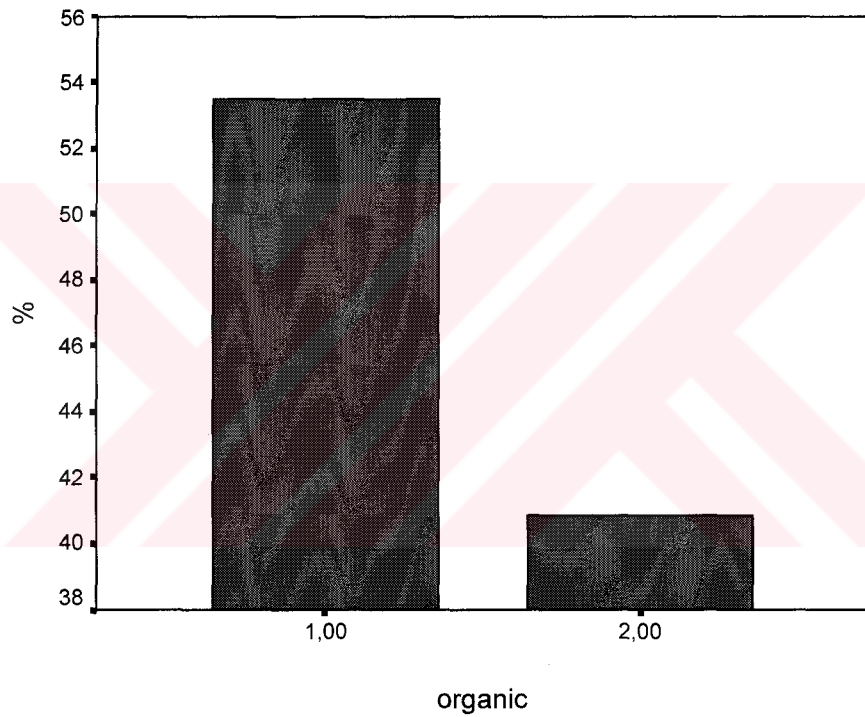
Şekil 27- Varsa çözüm önerilerinin üst düzey yöneticiniz ve toplantıyı düzenleyen organizasyonla görüşülüp görüşülmediğinin dağılımının grafiği.

Varsa çözüm önerilerinin üst düzey yöneticiniz ve toplantıyı düzenleyen organizasyonla görüşülüp görüşülmediğinin dağılımına göre 43 kişi (%65), 23 kişi (%35) vardır.

Tablo 28. Her organizasyon içinde yöneten olmanın -Türkiye’den bir lider olmasının- bir liderlik elbisesi giymenin düşünülüp düşünülmediğine ilişkin değerler

ORGANIC	1,00	Count	38
		Col %	56,7%
	2,00	Count	29
		Col %	43,3%

ORGANIC: Her organizasyon içinde yöneten olmayı -Türkiye’den bir lider olmasını- bir liderlik elbisesi giymeyi düşündünüz mü?
1:Evet, 2:Hayır.



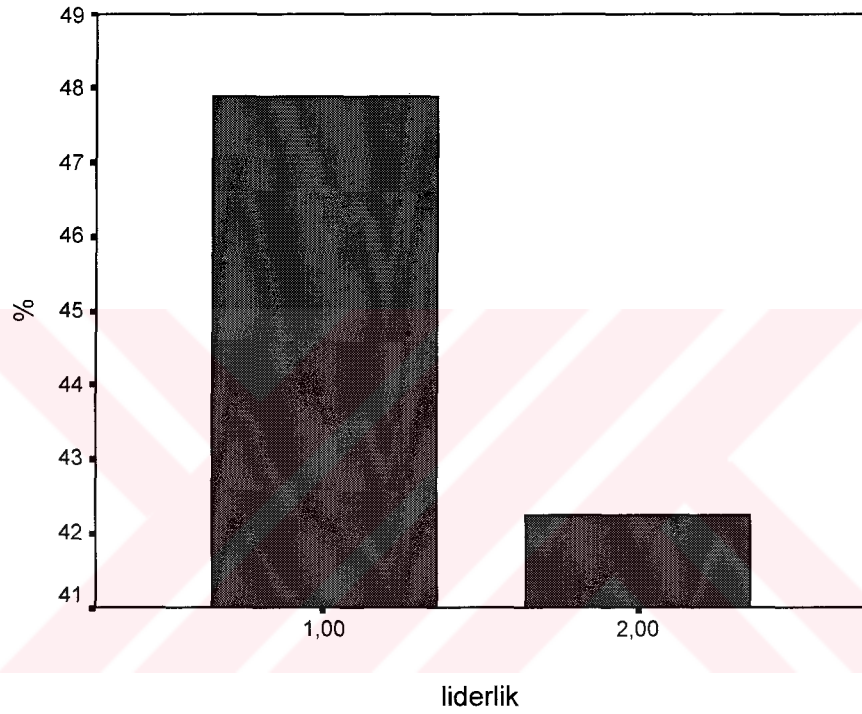
Şekil 28- Her organizasyon içinde yöneten olmanın -Türkiye’den bir lider olmasının- bir liderlik elbisesi giymenin düşünülüp düşünülmediğinin dağılımının grafiği.

Her organizasyon içinde yöneten olmanın -Türkiye’den bir lider olmasının- bir liderlik elbisesi giymenin düşünülüp düşünülmemesinin dağılımına göre 38 kişi (%57), 29 kişi (%43) vardır.

Tablo 29. Liderlik çabasının olup olmadığına ilişkin değerler

LIDERLIK	1,00	Count	34
		Col %	52,3%
	2,00	Count	30
		Col %	46,2%

LIDERLIK:Liderlik çabasının olup olmadığı:
1:Evet, 2:Hayır.

**Şekil 29-** Liderlik çabasının olup olmadığının dağılımının grafiği.

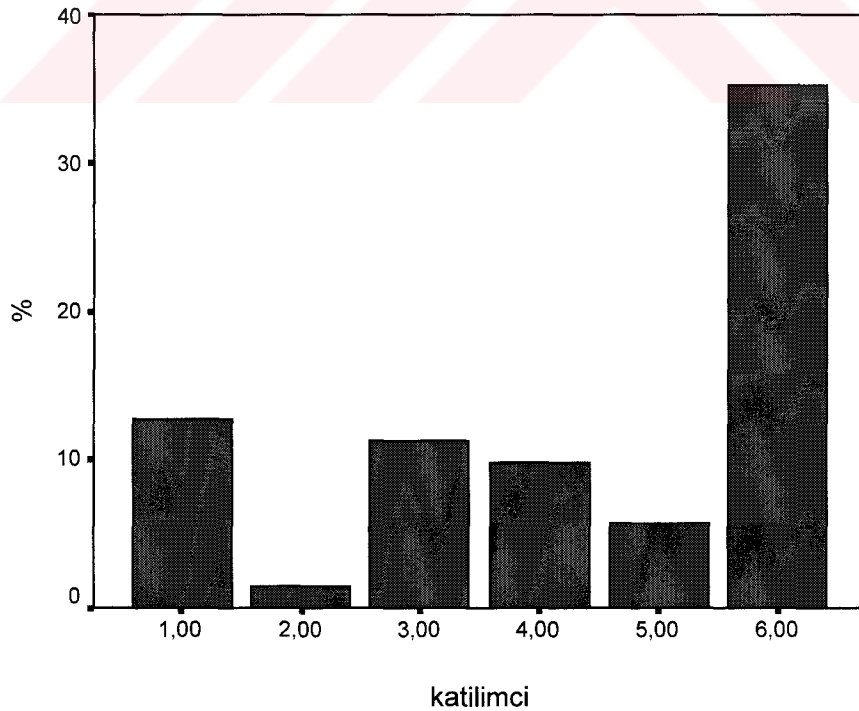
Liderlik çabasının olup olmadığının dağılımına göre incelendiğinde 34 kişi (%52), 30 kişi (%46) vardır.

Tablo 30. Katılımcı olduğunuz herhangi bir organizasyonun aksaklıklarının tespitine ilişkin değerler

KATILIMC	1,00	Count	9
		Col %	16,7%
	2,00	Count	1
		Col %	1,9%
	3,00	Count	8
		Col %	14,8%
	4,00	Count	7
		Col %	13,0%
	5,00	Count	4
		Col %	7,4%
	6,00	Count	25
		Col %	46,3%

KATILIMC: Katılımcı olduğunuz herhangi bir organizasyonun aksaklıklarını tespiti.

1:Kalınacak yer temini, ikramlar , toplantı konusunda bilgi eksikliği., 2:Toplantıda sunulan metinlerin okunma süresinin yetersizliği., 3: Fikirlerinizi sunma zaman ve zemininin yeterli olmaması (zaman, ortam, imkan, söz hakkı). tartışmaya vakit bırakılmaması., 4: Yolculuk şartları (oturulan yer, ses-gürültü, sarsıntı, zaman farkları, mesafenin uzun olması, ikramlar)., 5:Hazırlanmak için gereken metinlerin toplantı öncesi vaktinde ele geçmemesi., 6:Hepsi, ayrıca.....



Şekil 30- Katılımcı olduğunuz herhangi bir organizasyonun aksaklıklarını tespitinin dağılımının grafiği.

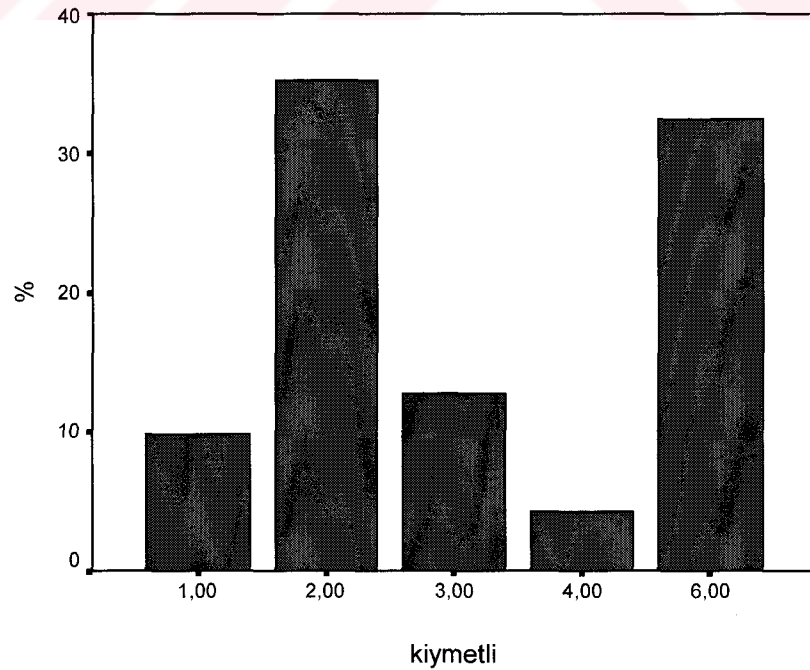
Katılımcı olduğunuz herhangi bir organizasyonun aksaklıklarını tespiti için dağılımına göre incelendiğinde 9 kişi (%17), 1 kişi (%2), 8 kişi (%15), 7 kişi (%13), 4 kişi (%7), 25 kişi (%46) vardır.

Tablo 31. Günümüzde en kıymetli ve en çabuk tüketilen vakit'in en tedbirli, tasarruflu kullanımı için önerilere ilişkin değerler

KIYMETLİ	1,00	Count	7
		Col %	10,4%
	2,00	Count	25
		Col %	37,3%
	3,00	Count	9
		Col %	13,4%
	4,00	Count	3
		Col %	4,5%
	6,00	Count	23
		Col %	34,3%

KIYMETLİ:Günümüzde en kıymetli ve en çabuk tüketilen vakit'in en tedbirli, tasarruflu kullanımı için öneriler.

- 1:Çalışma toplantı cetvelinin oluşturulması., 2:Her işi tek başına yüklenmek yerine yetki devrine de yer verilmesi.,
- 3:Beklenmedik işler (bakan değişikliğinde brifing gibi.) için de zaman ayrılmasına fırsat verilmeden geleceği görüp bazı bilgileri hazır halde bekletmek., 4:Her çalışana bir bilgisayar temini., 5:Yazıcıların kullanılır hale getirilmesi., 6:Hepsi. ve...(5.nci seçeneği işaretleyen bulunmamıştır.)



Şekil 31- Günümüzde en kıymetli ve en çabuk tüketilen vakit'in en tedbirli, tasarruflu kullanımı için önerilerin dağılımının grafiği.

Günümüzde en kıymetli ve en çabuk tüketilen vakit'in en tedbirli, tasarruflu kullanımı için önerilerin dağılımına göre incelendiğinde 7 kişi (%10), 25 kişi (%37), 9 kişi (%13), 3 kişi (%5), 23 kişi (%34) vardır.

2. ANKET NETİCELERİ - PERSONEL

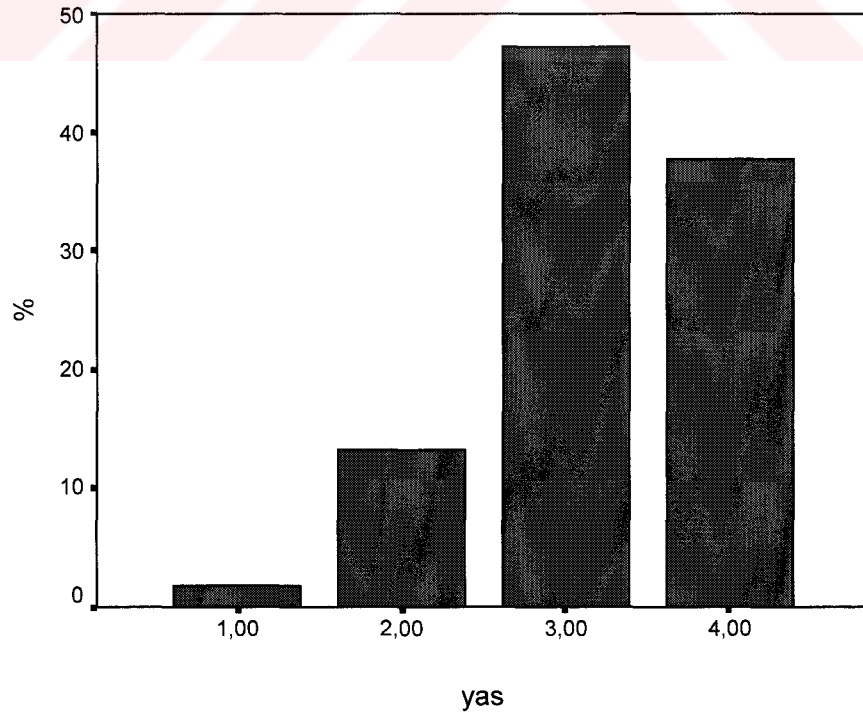
Millî Eğitim Bakanlığının bünyesinde bulunan bazı Genel Müdürlük'lerde görev yapan personel kadrosunda bulunan 100 kişiye 31 adet sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Sırasıyla sorulan sorular aşağıda bulunmaktadır. Alınan cevapların ki kare (χ^2) test istatistiğine göre değerleri tablolar ve grafik çizimleri ile birlikte belirtilmiştir.

Tablo 1. Yaşa ilişkin değerler

YAS	1,00	Count	1
		Col %	1,9%
	2,00	Count	7
		Col %	13,2%
	3,00	Count	25
		Col %	47,2%
	4,00	Count	20
		Col %	37,7%

YAS:Yaşınız:

1:20-29, 2:30-39, 3: 40-49, 4: 50 ve yukarısı.



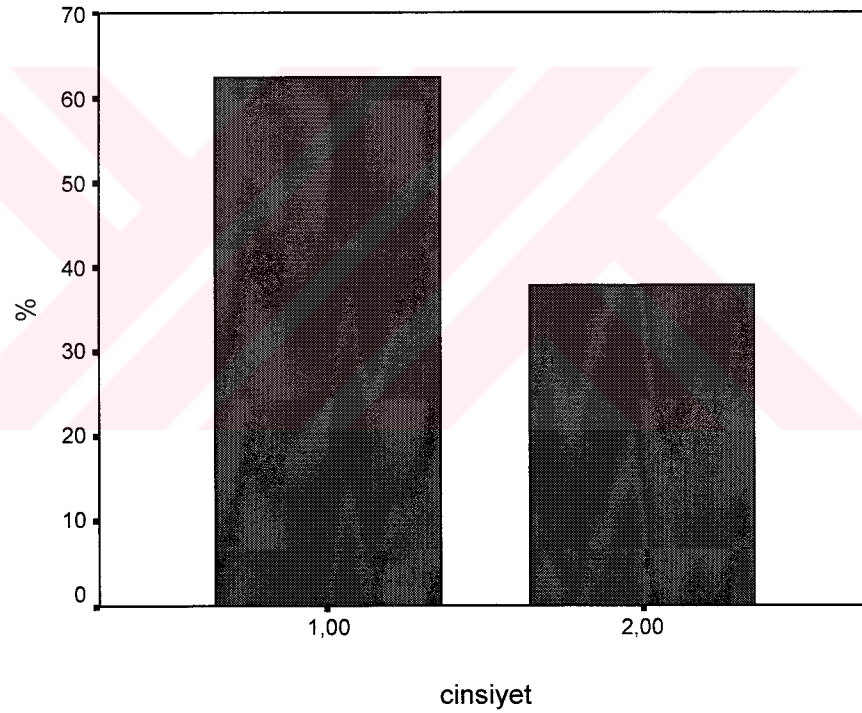
Şekil 1- Yaşa göre dağılımın grafiği.

Yapılan anketlerin değerlendirilmesi sonucunda 1 kişi (%2) 20-29 yaş grubunda, 7 kişi (%13) 30-39 yaş grubunda ve 25 kişi (%47) 40-49 yaş grubunda, 20 kişi (%38) 50 ve yukarısı yaş grubundadır(Count = Frekans, col% = yüzdesi).

Tablo 2. Cinsiyete ilişkin değerler

CINSİYET	1,00	Count	33
		Col %	62,3%
	2,00	Count	20
		Col %	37,7%

CINSİYET: Cinsiyetiniz:
1:Kadın, 2:Erkek



Şekil 2- Cinsiyete göre dağılımın grafiği.

Cinsiyet dağılımına göre incelendiğinde 33 kadın (%62) ve 20 erkek (%38) vardır.

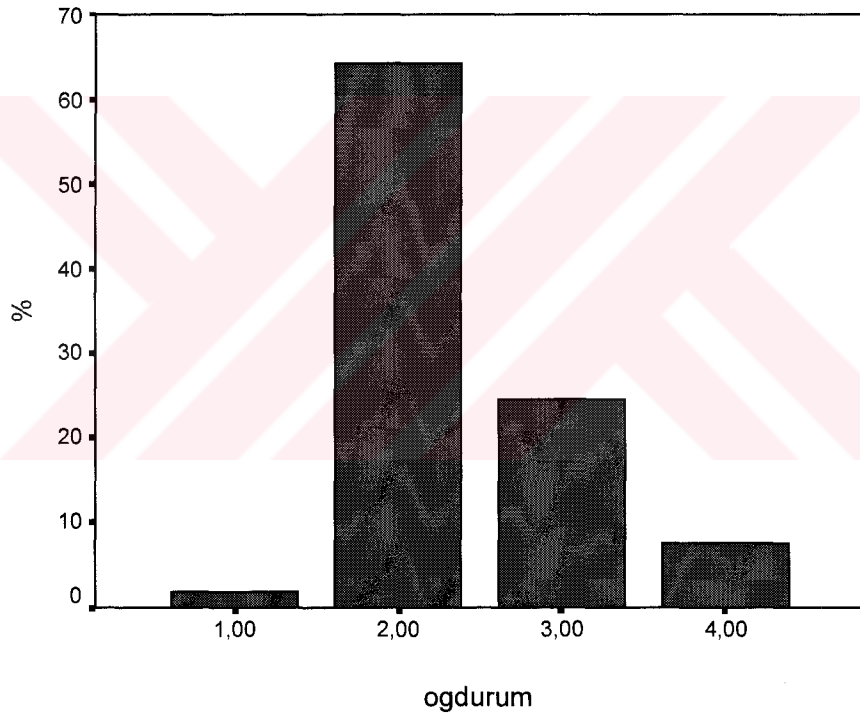
Tablo 3. Öğrenim durumuna ilişkin değerler

OGDURUM	1,00	Count	1
		Col %	1,9%
	2,00	Count	34
		Col %	65,4%
	3,00	Count	13
		Col %	25,0%
	4,00	Count	4
		Col %	7,7%

OGDURUM: Öğrenim durumunuz:

1: Lisans üstü (Bitmişse ; M:Master, D: Doktora. D.E: Devam Ediyor)

2: Üniversite, 3: Lise, 4: Ortaokul.

**Şekil 3-** Öğrenim durumuna göre dağılımın grafiği.

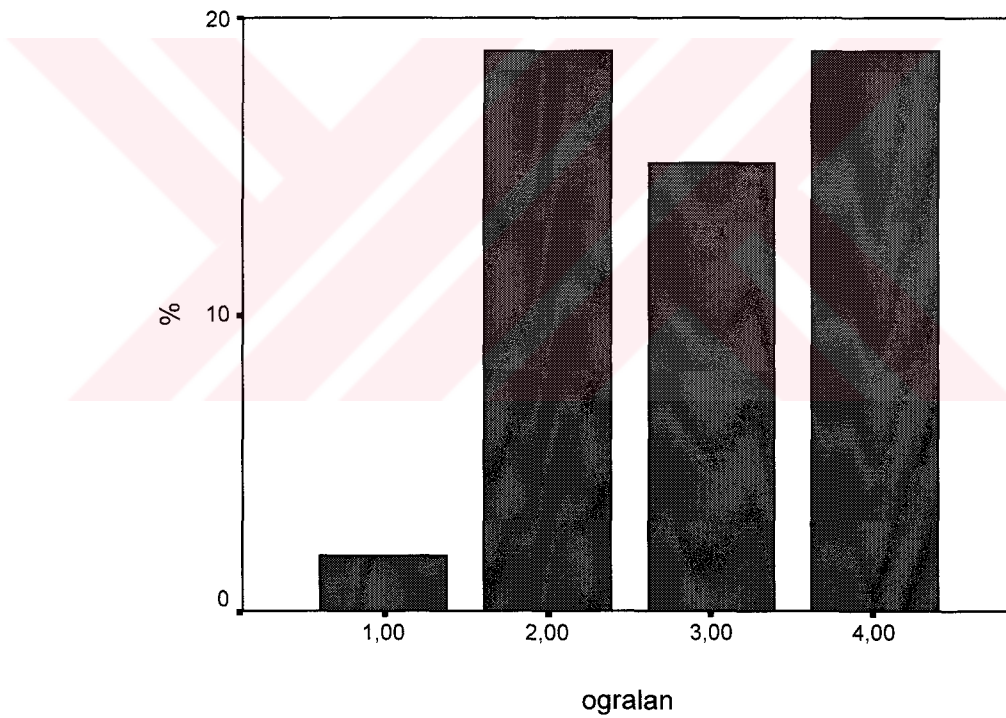
Öğrenim durumunun dağılımına göre incelendiğinde 1 kişi (%2) lisans üstü, 34 kişi (%65) üniversite, 13 kişi (%25) lise, 4 kişi (%8) ortaokul mezunudur.

Tablo 4. Öğrenim görülen alana ilişkin değerler

OGRALAN	1,00	Count	1
		Col %	3,4%
	2,00	Count	10
		Col %	34,5%
	3,00	Count	8
		Col %	27,6%
	4,00	Count	10
		Col %	34,5%

OGRALAN: Öğrenim gördüğünüz alanınız (yalnızca lisans ve lisans üstü eğitim görenler cevaplayacaktır.):

1: Mühendislik, 2: İşletme (İ) , Ekonomi (E) , Uluslar arası İlişkiler (Uİ) 3: Öğretmenlik, Yabancı Dil (YD), İngilizce (İ), Fransızca (F), 4: Diğer (yazınız).

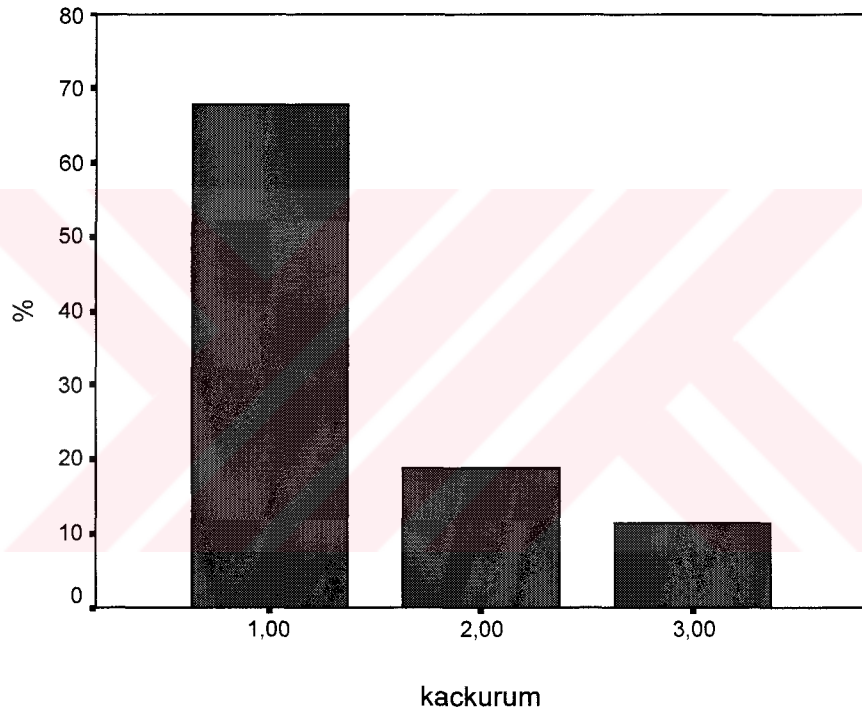
**Şekil 4-** Öğrenim görülen alana göre dağılımın grafiği.

Öğrenim görülen alana göre dağılım incelendiğinde 1 kişi (%3), 10 kişi (%35), 8 kişi (%28), 10 kişi (%35) vardır.

Tablo 5. Millî Eğitim Bakanlığının çalışılan kaçınıcı kurum olduğuna ilişkin değerler

KACKURUM	1,00	Count	36
		Col %	69,2%
	2,00	Count	10
		Col %	19,2%
	3,00	Count	6
		Col %	11,5%

KACKURUM: Millî Eğitim Bakanlığı çalıştığınız kaçınıcı kurumdur?
1: Birinci, 2: İkinci, 3: Diğer (yazınız).



Şekil 5- Millî Eğitim Bakanlığının çalışılan kaçınıcı kurum olduğuna dair dağılımın grafiği.

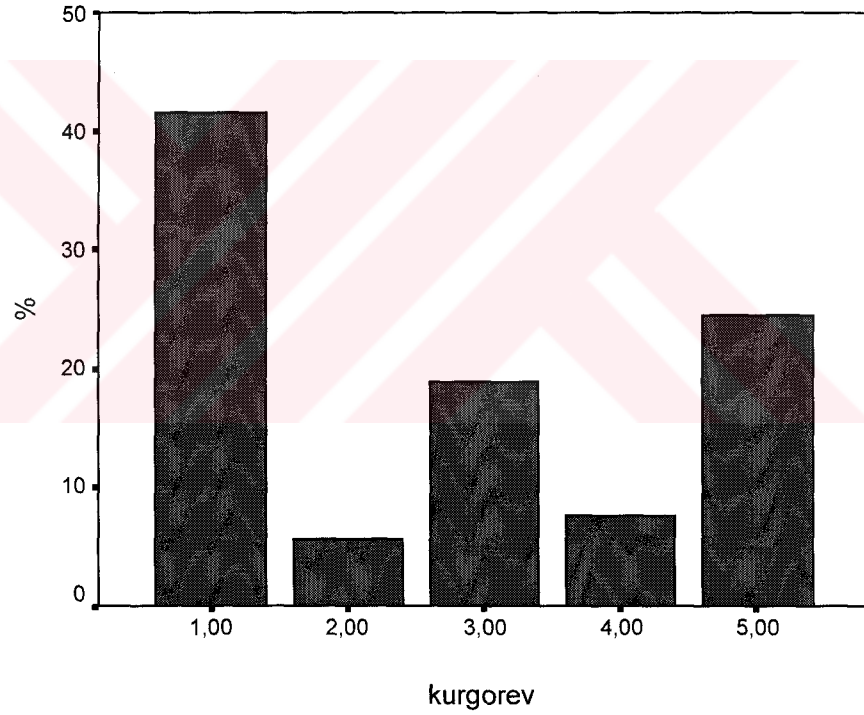
Millî Eğitim Bakanlığının çalışılan kaçınıcı kurum olduğuna dair dağılıma göre incelendiğinde 36 kişi (%69), 10 kişi (%19), 6 kişi (%12) vardır.

Tablo 6. Kurumdaki görevine ilişkin değerler

KURGOREV	1,00	Count	22
		Col %	42,3%
	2,00	Count	3
		Col %	5,8%
	3,00	Count	10
		Col %	19,2%
	4,00	Count	4
		Col %	7,7%
	5,00	Count	13
		Col %	25,0%

KURGOREV: Kurumdaki görevinizi tam olarak yazınız.

1:Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni, 2:Eğitim Uzmanı,
3:Öğretmen, 4:Memur, 5:Diğer.

**Şekil 6-** Kurumdaki görevine göre dağılımın grafiği.

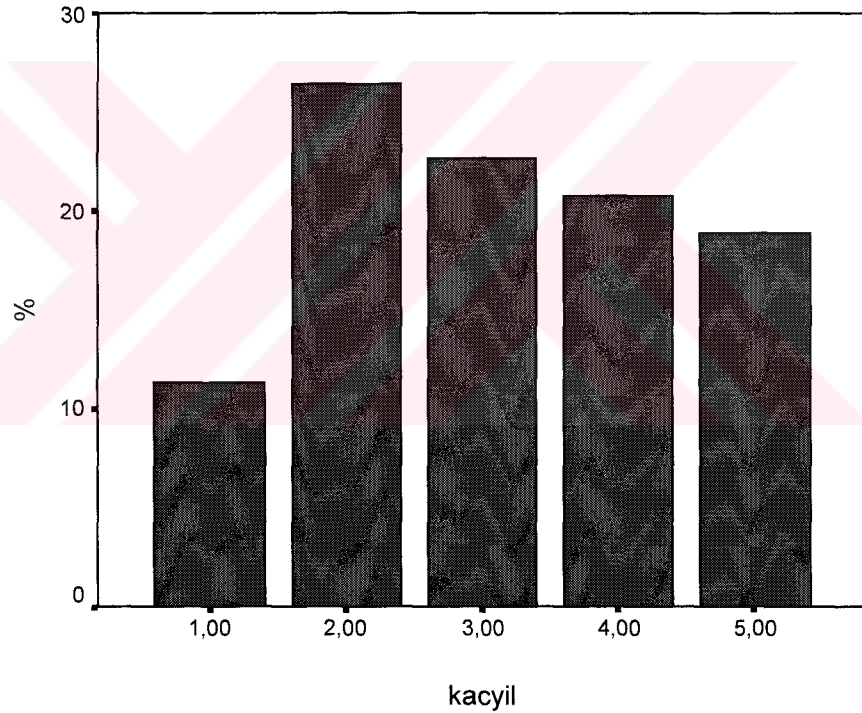
Kurumdaki görevine göre dağılım incelendiğinde 22 kişi (%42), 3 kişi (%6), 10 kişi (%19), 4 kişi (%8), 13 kişi (%25) vardır.

Tablo 7. Halen bulunulan görevde kaç yıldır çalıştığına ilişkin değerler

KACYIL	1,00	Count	6
		Col %	11,3%
	2,00	Count	14
		Col %	26,4%
	3,00	Count	12
		Col %	22,6%
	4,00	Count	11
		Col %	20,8%
	5,00	Count	10
		Col %	18,9%

KACYIL : Halen bulunduğu görevde kaç yıl çalıştığı:

1:1 Yıldan az, 2:1-5 Yıl, 3:5-10 Yıl, 4:10-15 Yıl, 5:15 Yıl ve yukarısı.

**Şekil 7-** Halen bulunduğu görevde çalıştığı yıla göre dağılımın grafiği.

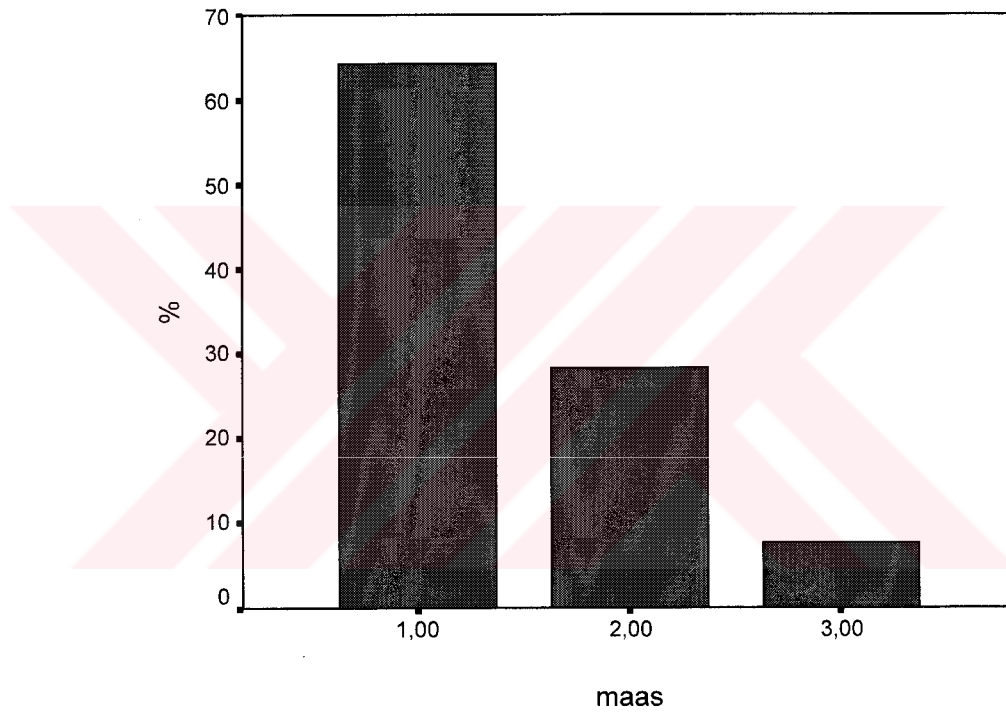
Halen bulunduğu görevde çalıştığı yıl göre dağılım incelendiğinde 6 kişi (%11), 14 kişi (%26), 12 kişi (%23), 11 kişi (%21), 10 kişi (%19) vardır.

Tablo 8. Ayda ortalama ele geçen para miktarına ilişkin değerler

MAAS	1,00	Count	34
		Col %	64,2%
	2,00	Count	15
		Col %	28,3%
	3,00	Count	4
		Col %	7,5%

MAAS : Ayda ortalama elinize geçen para miktarı:

1:500 milyondan az, 2:500-750 milyon, 3:750 milyon-1 milyar.

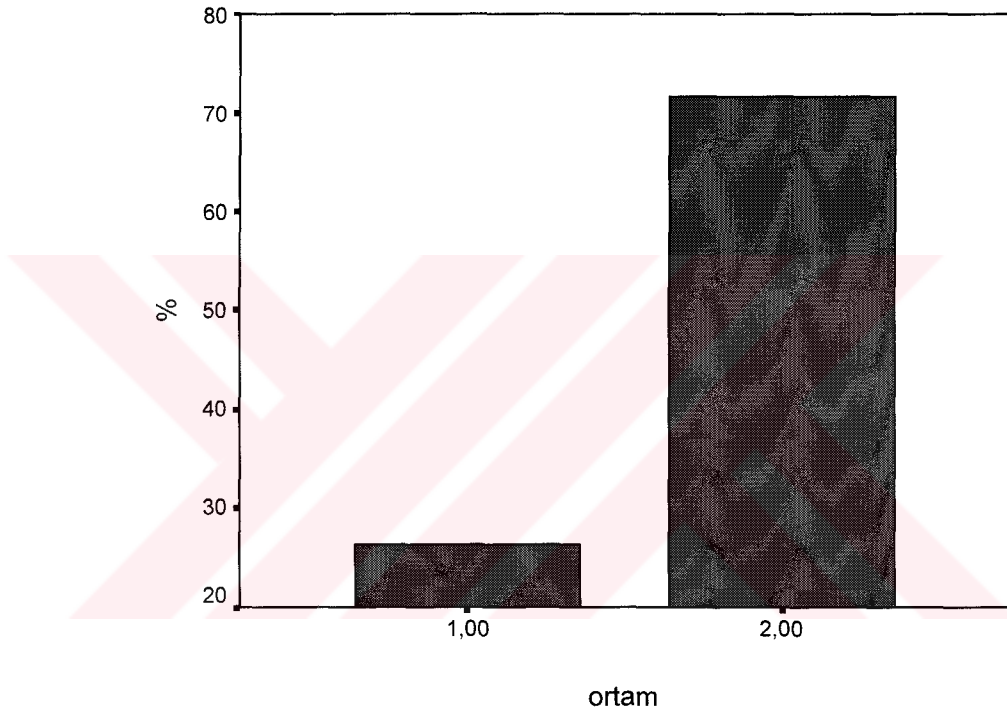
**Şekil 8-** Ayda ortalama ele geçen para miktarına göre dağılımın grafiği.

Ayda ortalama ele geçen para miktarına göre dağılım incelendiğinde 34 kişi (%64) 500 milyondan az, 15 kişi (%28) 500-750 milyon, 4 kişi (%8) 750 milyon-1 milyar T.L. kazanmaktadır.

Tablo 9. Bulunulan ortamın çalışma koşullarına uygun olup olmadığına ilişkin değerler

ORTAM	1,00	Count	14
		Col %	26,9%
	2,00	Count	38
		Col %	73,1%

ORTAM: Bulunulan ortamın çalışma koşullarına uygun olup olmadığı:
1: Evet, 2: Hayır.



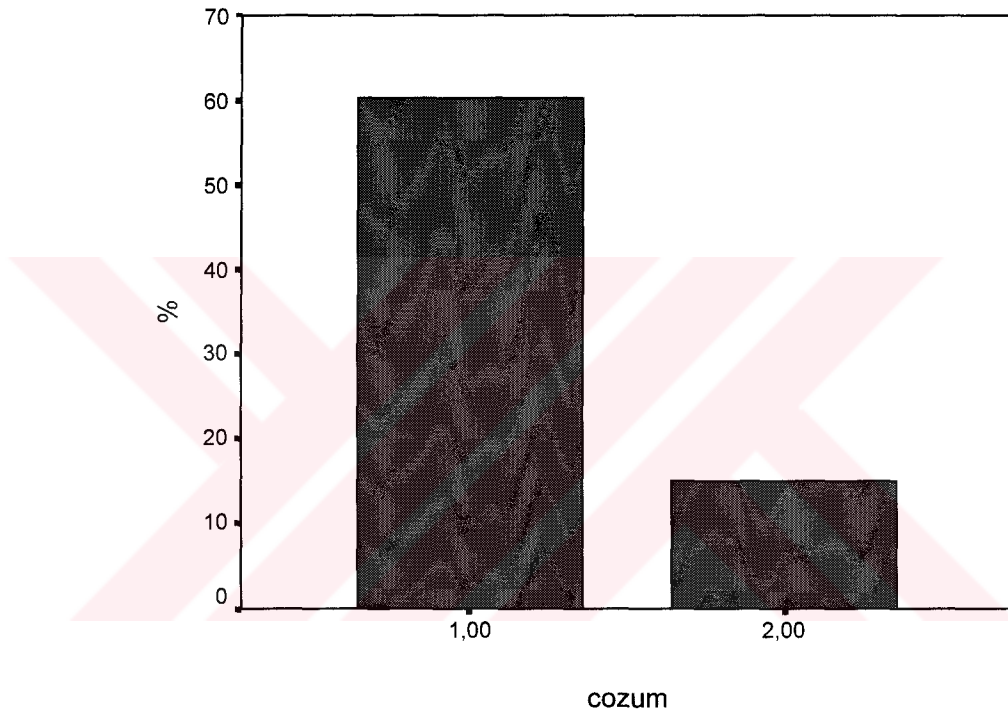
Şekil 9- Bulunulan ortamın çalışma koşullarına uygun olup olmadığının dağılımının grafiği.

Bulunulan ortamın çalışma koşullarına uygun olup olmadığının dağılımına göre incelendiğinde 14 kişi (%27), 38 kişi (%73) vardır.

Tablo 10. Cevap 'Hayır'sa çözüm önerisinin bulunup bulunmadığına ilişkin değerler

COZUM	1,00	Count	32
		Col %	80,0%
	2,00	Count	8
		Col %	20,0%

COZUM: Cevap 'Hayır'sa çözüm önerisinin bulunup bulunmadığı:
1: Evet, 2: Hayır.



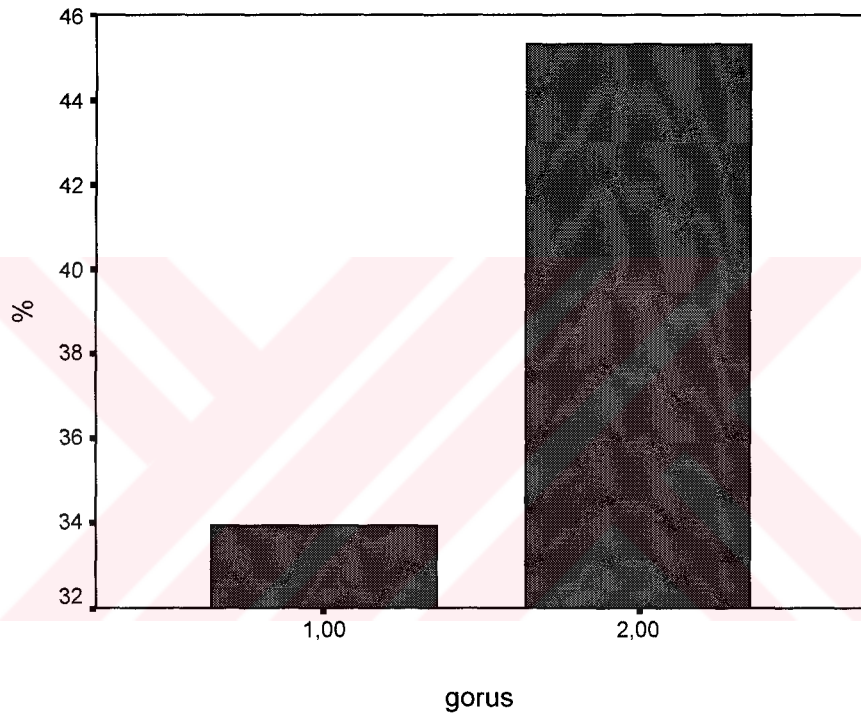
Şekil 10- Cevap 'Hayır'sa çözüm önerisinin bulunup bulunmadığının dağılımının grafiği.

Cevap 'Hayır'sa çözüm önerisinin bulunup bulunmadığının dağılımına göre incelendiğinde 32 kişi (%80), 8 kişi (%20) vardır.

Tablo 11. Cevap 'Evet'se görüşünü bildirip bildirmediğine ilişkin değerler

GORUS	1,00	Count	18
		Col %	42,9%
	2,00	Count	24
		Col %	57,1%

GORUS: Cevap 'Evet'se görüşünü bildirip bildirmediği:
1: Evet, 2: Hayır.



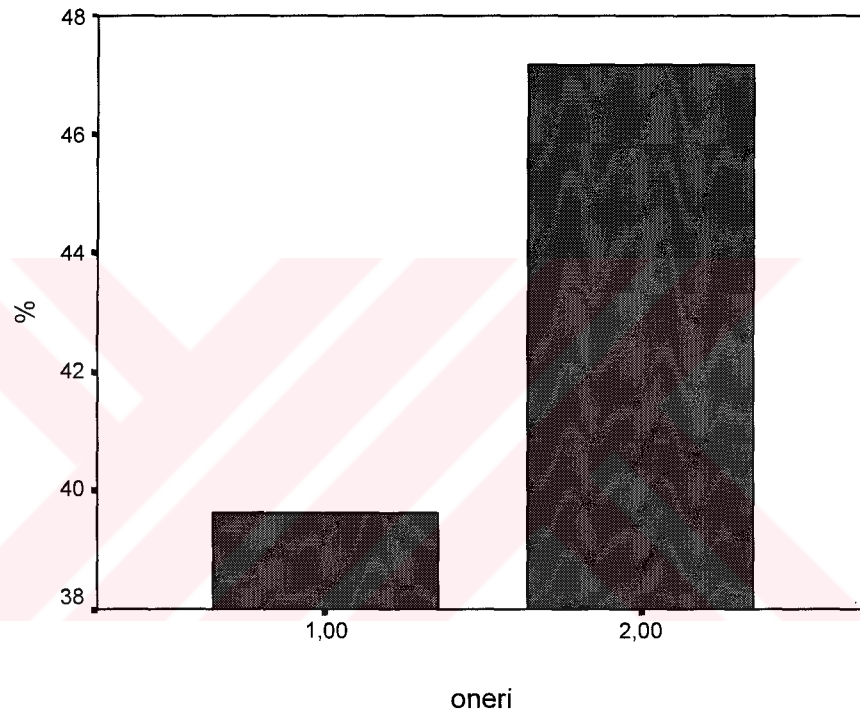
Şekil 11- Cevap 'Evet'se görüşünü bildirip bildirmediğinin dağılımının grafiği.

Cevap 'Evet'se görüşünü bildirip bildirmediğinin dağılımına göre incelendiğinde 18 kişi (%43), 24 kişi (%57) vardır.

Tablo 12. Çözüm önerilerinin tüm personele sorulup sorulmadığına ilişkin değerler

ONERI	1,00	Count	21
		Col %	45,7%
	2,00	Count	25
		Col %	54,3%

ONERI: Çözüm önerilerinin tüm personele sorulup sorulmadığı:
1: Evet, 2: Hayır.



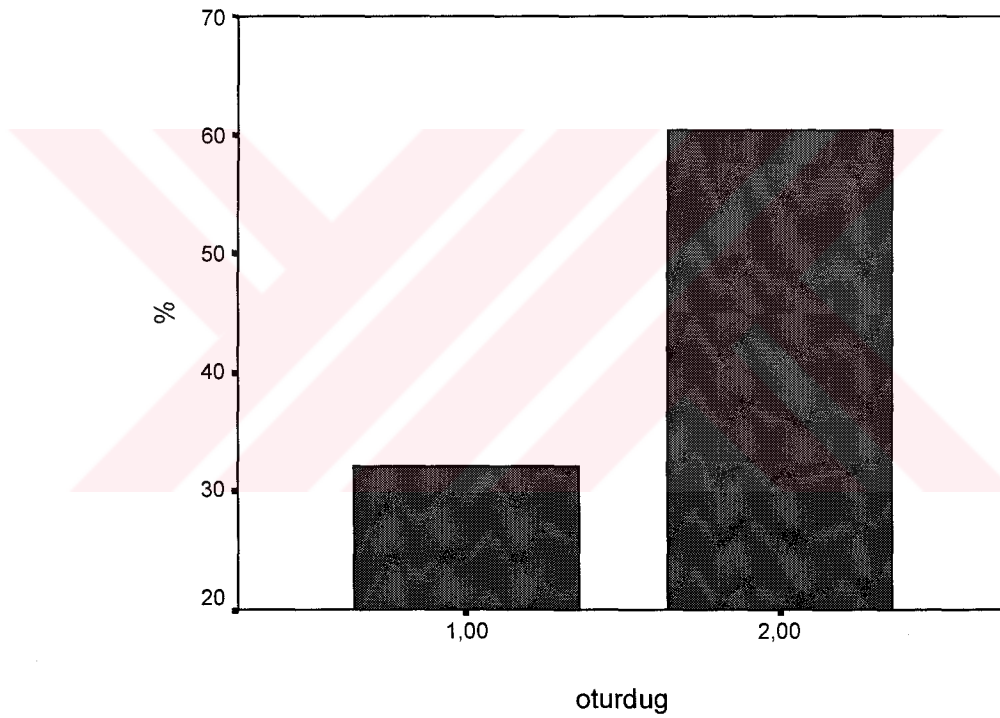
Şekil 12- Çözüm önerilerinin tüm personele sorulup sorulmadığının dağılımının grafiği.

Çözüm önerilerinin tüm personele sorulup sorulmadığının dağılımına göre incelendiğinde 21 kişi (%46), 25 kişi (%54) vardır.

Tablo 13. Oturduğu masasından ve kadroya göre oturma sınıflandırmasından ve değişik zamanlarda (terfi, yeni eleman gelişi) masa değişikliğinden memnun olup olmadığına ilişkin değerler

OTURDUG	1,00	Count	17
		Col %	30,6%
	2,00	Count	32
		Col %	65,3%

OTURDUG: Oturduğu masasından ve kadroya göre oturma sınıflandırmasından ve değişik zamanlarda (terfi, yeni eleman gelişi) masa değişikliğinden memnun olup olmadığı:
1: Evet , 2: Hayır.



Şekil 13- Oturduğu masasından ve kadroya göre oturma sınıflandırmasından ve değişik zamanlarda (terfi, yeni eleman gelişi) masa değişikliğinden memnun olup olmadığının dağılımının grafiği.

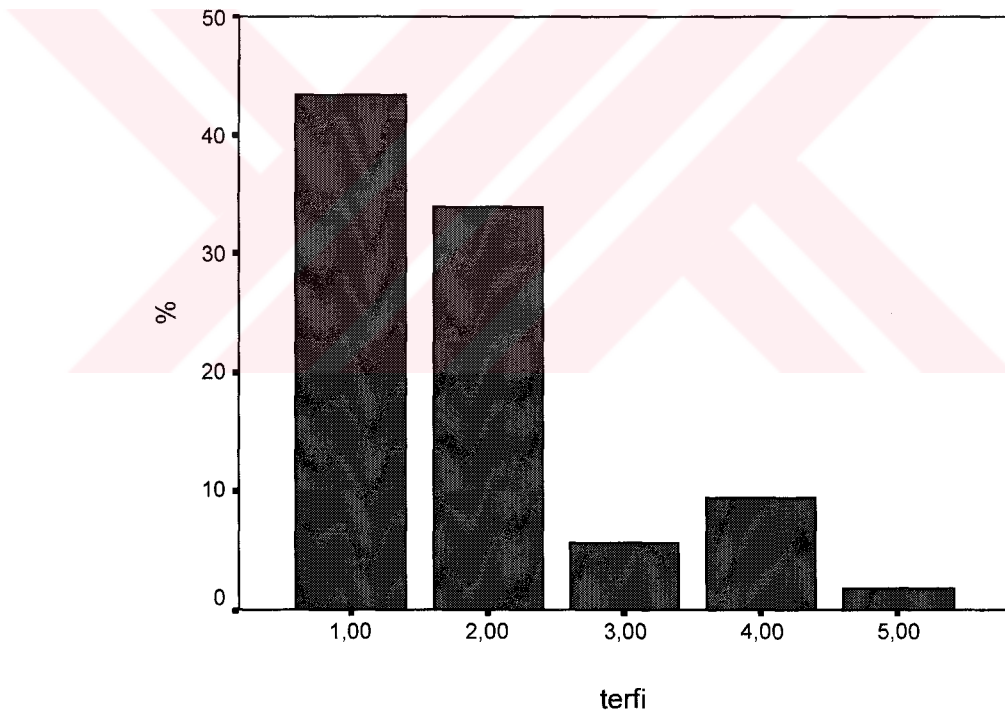
Oturduğu masasından ve kadroya göre oturma sınıflandırmasından ve değişik zamanlarda (terfi, yeni eleman gelişi) masa değişikliğinden memnun olup olmadığının dağılımına göre incelendiğinde 17 kişi (%31), 32 kişi (%65) vardır.

Tablo 14. Terfi sisteminin işleyişi düşüncesine ilişkin değerler

TERFİ	1,00	Count	23
		Col %	46,0%
	2,00	Count	18
		Col %	36,0%
	3,00	Count	3
		Col %	6,0%
	4,00	Count	5
		Col %	10,0%
	5,00	Count	1
		Col %	2,0%

TERFİ: Terfi sisteminin işleyişi:

1: Sınav, 2: Üstün uygun görmesi, 3: Yönetmelik değişikliklerini takip edemiyorum, 4: Dışarıdan atananlara kadro veriliyor, 5: Hiçbir fikrim yok

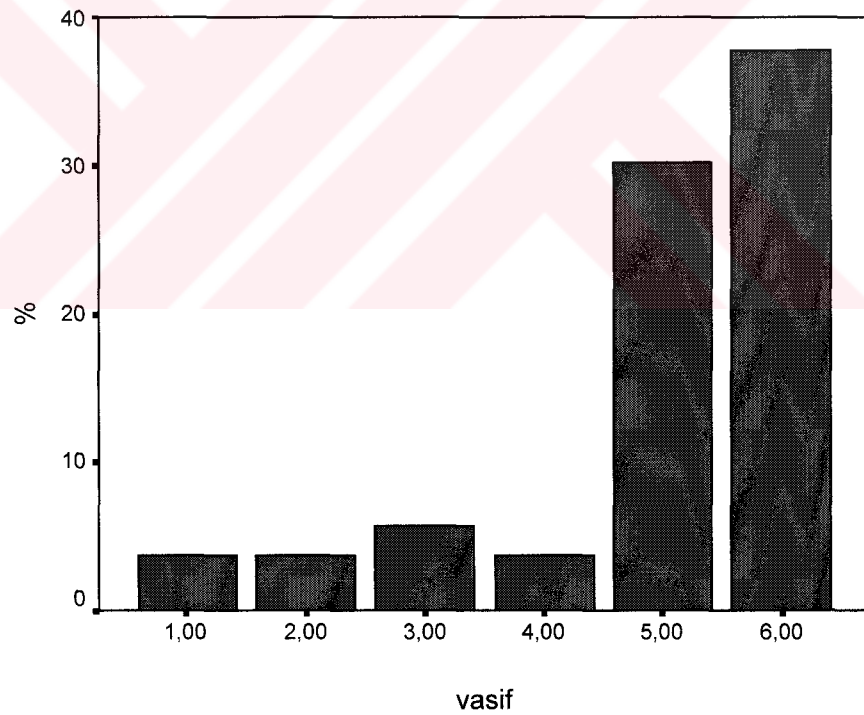
**Şekil 14-** Terfi sisteminin işleyişinin dağılımının grafiği.

Terfi sisteminin işleyişinin dağılımına göre incelendiğinde 23 kişi (%46), 18 kişi (%36), 3 kişi (%6), 5 kişi (%10), 1 kişi (%2) vardır.

Tablo 15. Terfi edebilmek için hangi vasıfta olmaya önem verildiğine ilişkin değerler

VASIF	1,00	Count	2
		Col %	4,4%
	2,00	Count	2
		Col %	4,4%
	3,00	Count	3
		Col %	6,7%
	4,00	Count	2
		Col %	4,4%
	5,00	Count	16
		Col %	35,6%
	6,00	Count	20
		Col %	44,4%

VASIF: Terfi edebilmek için hangi vasıfta olmaya önem verildiği:
 1: Yaş, 2: Medenî durum, 3: Tecrübe, 4: Yabancı dil bilgisi, 5:
 Yükselme eğitimi alıp sınavı kazanmak, 6: Hepsi ve ...



Şekil 15- Terfi edebilmek için hangi vasıfta olmaya önem verildiğinin dağılımının grafiği.

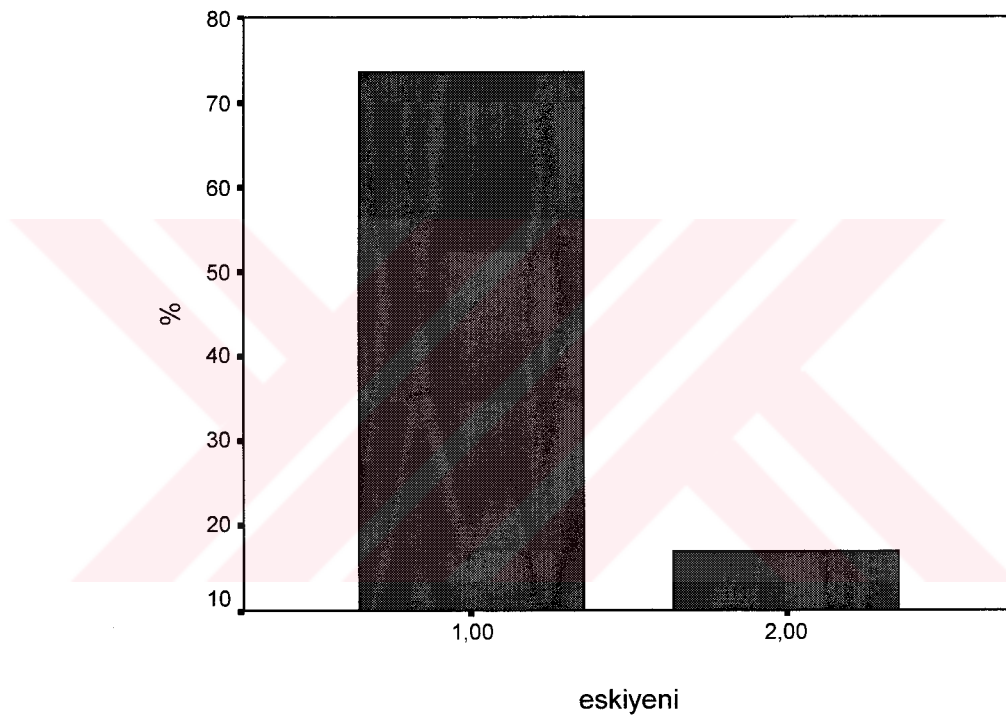
Terfi edebilmek için hangi vasıfta olmaya önem verildiğinin dağılımına göre incelendiğinde 2 kişi (%4), 2 kişi (%4), 3 kişi (%7), 2 kişi (%4), 16 kişi (%36), 20 kişi (%44) vardır.

Tablo 16. Çalışılan kurumda eski (e) ve yeni (y) kurumlardan herhangi birinde ödül alınıp alınmadığına ilişkin değerler

ESKIYENI	1,00	Count	39
		Col %	78,0%
	2,00	Count	9
		Col %	18,0%

ESKIYENI: Çalışılan kurumda eski (e) ve yeni (y) kurumlardan herhangi birinde ödül alınıp alınmadığı:

1: Evet, 2: Hayır.



Şekil 16- Çalışılan kurumda eski (e) ve yeni (y) kurumlardan herhangi birinde ödül alınıp alınmadığının dağılımının grafiği.

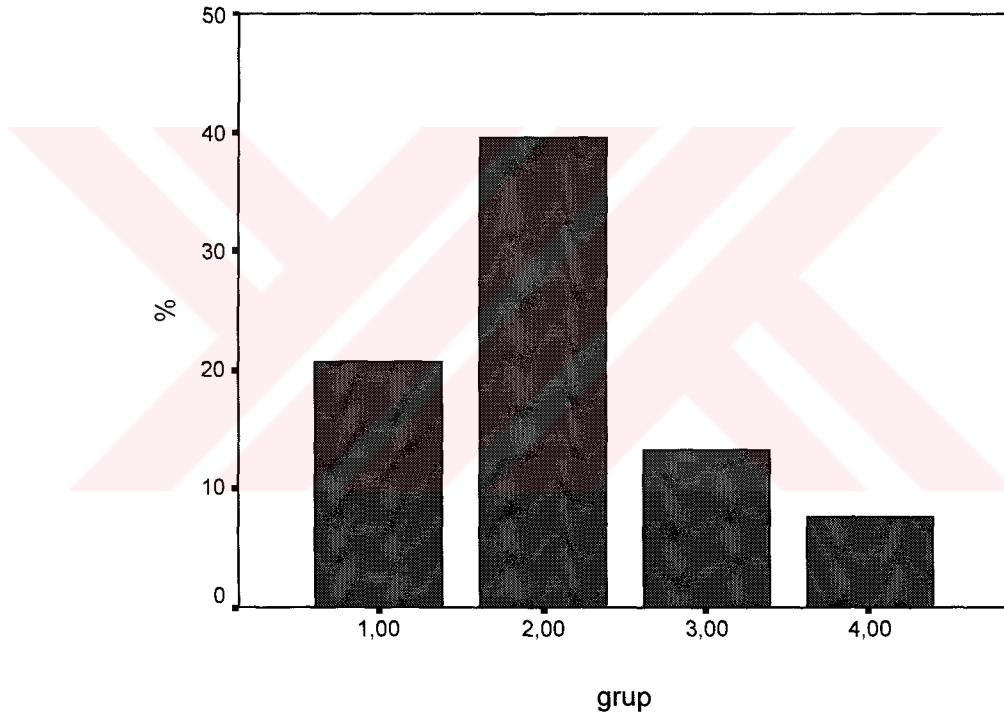
Çalışılan kurumda eski (e) ve yeni (y) kurumlardan herhangi birinde ödül alınıp alınmadığının dağılımına göre incelendiğinde 39 kişi (%78), 9 kişi (%18) vardır.

Tablo 17. Cevap evetse ödül grubuna ilişkin değerler

GRUP	1,00	Count	11
		Col %	25,6%
	2,00	Count	21
		Col %	48,8%
	3,00	Count	7
		Col %	16,3%
	4,00	Count	4
		Col %	9,3%

GRUP: Cevap evetse ödül grubu:

1: Takdirname, 2: Teşekkürname , 3: Aylıkla ödüllendirme, 4: Diğer...

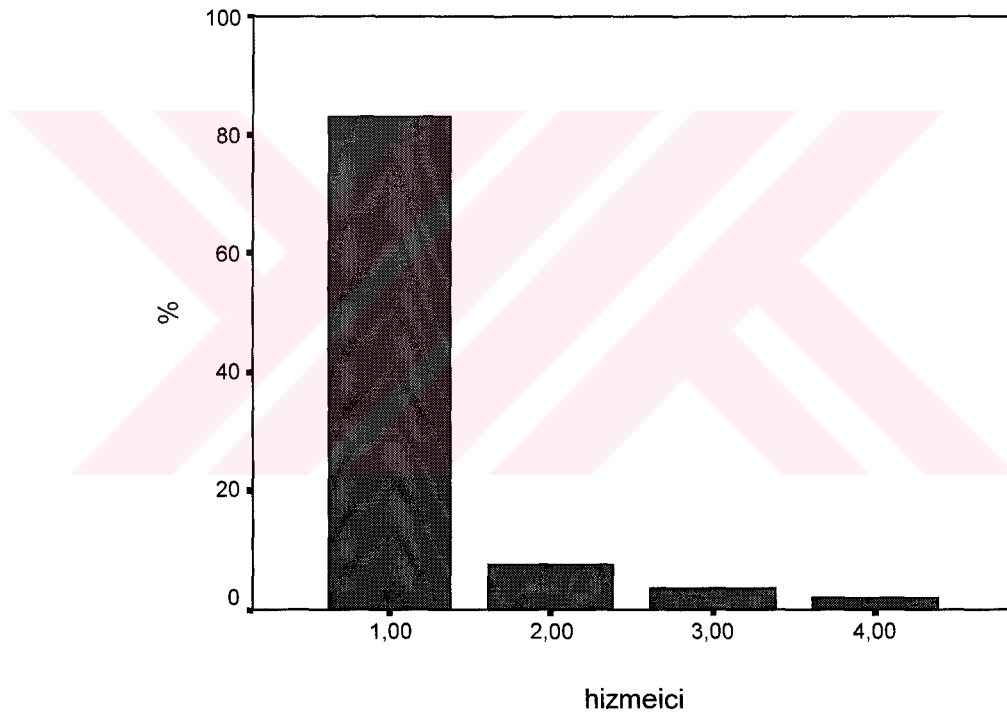
**Şekil 17-** Cevap evetse ödül grubunun dağılımının grafiği.

Cevap evetse ödül grubunun dağılımına göre incelendiğinde 11 kişi (%26), 21 kişi (%49), 7 kişi (%16), 4 kişi (%9) vardır.

Tablo 18. Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinin düzenlenip düzenlenmediğine ilişkin değerler

HIZMEICI	1,00	Count	44
		Col %	86,3%
	2,00	Count	4
		Col %	7,8%
	3,00	Count	2
		Col %	3,9%
	4,00	Count	1
		Col %	2,0%

HIZMEICI: Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinin düzenlenip düzenlenmediği:
1: Evet, 2: Hayır, 3: Bilmiyorum, 4: Hiçbir fikrim yok.



Şekil 18- Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinin düzenlenip düzenlenmediğinin dağılımının grafiği.

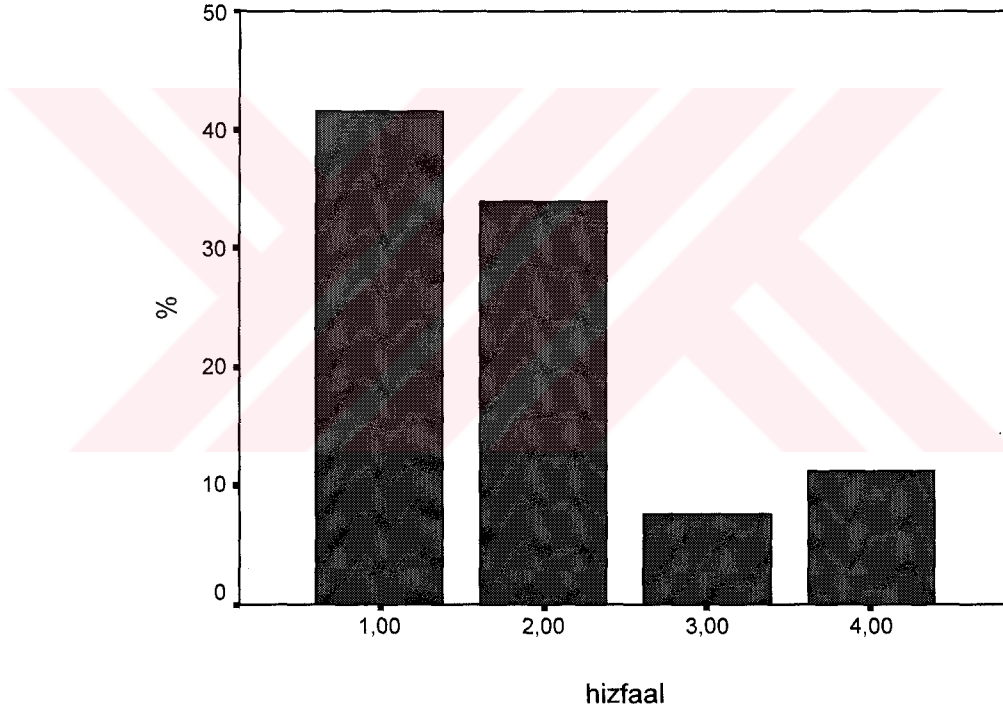
Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinin düzenlenip düzenlenmediğinin dağılımına göre incelendiğinde 44 kişi (%4), 4 kişi (%4), 2 kişi (%7), 1 kişi (%4) vardır.

Tablo 19. Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden herkesin yararlanıp yararlanmadığına ilişkin değerler

HIZFAAL	1,00	Count	22
		Col %	44,0%
	2,00	Count	18
		Col %	36,0%
	3,00	Count	4
		Col %	8,0%
	4,00	Count	6
		Col %	12,0%

HIZFAAL: Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden herkesin yararlanıp yararlanmadığı:

1: Evet, 2: Hayır, 3: Bilmiyorum, 4: Hiçbir fikrim yok.



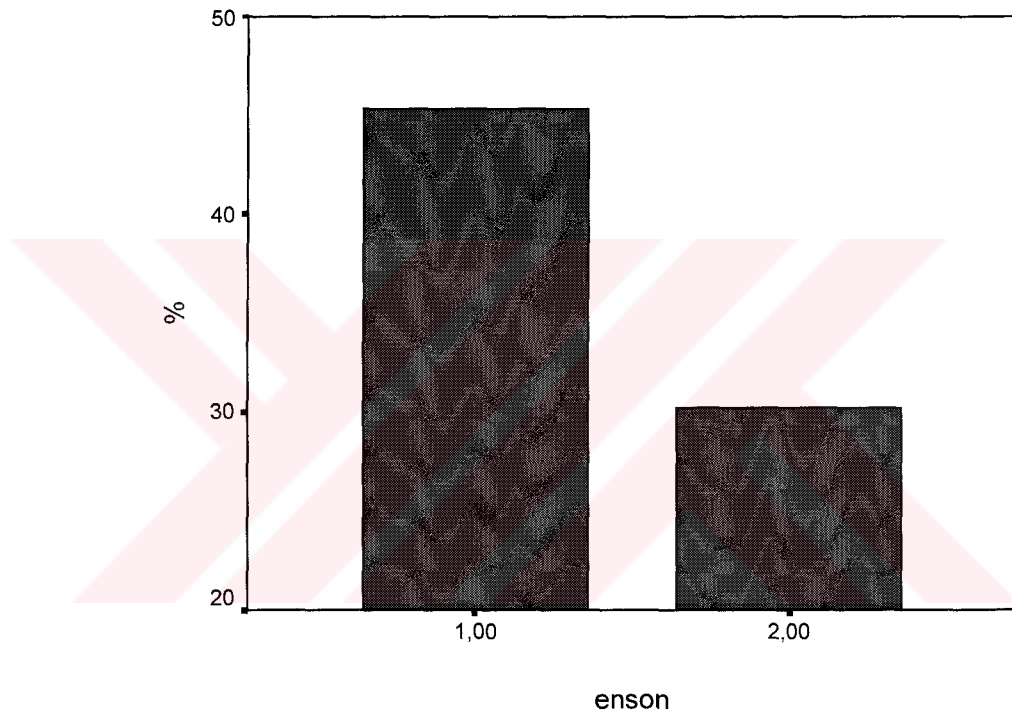
Şekil 19- Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden herkesin yararlanıp yararlanmadığının dağılımının grafiği.

Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden herkesin yararlanıp yararlanmadığının dağılımına göre incelendiğinde 22 kişi (%44), 18 kişi (%36), 4 kişi (%8), 6 kişi (%12) vardır.

Tablo 20. Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden en son hangi yıl yararlandığına ilişkin değerler

ENSON	1,00	Count	24
		Col %	58,5%
	2,00	Count	16
		Col %	39,0%

ENSON: Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden en son hangi yıl yararlandığı:
1:1999-2001 Yılları arası, 2:2001-2002 Yılları arası.



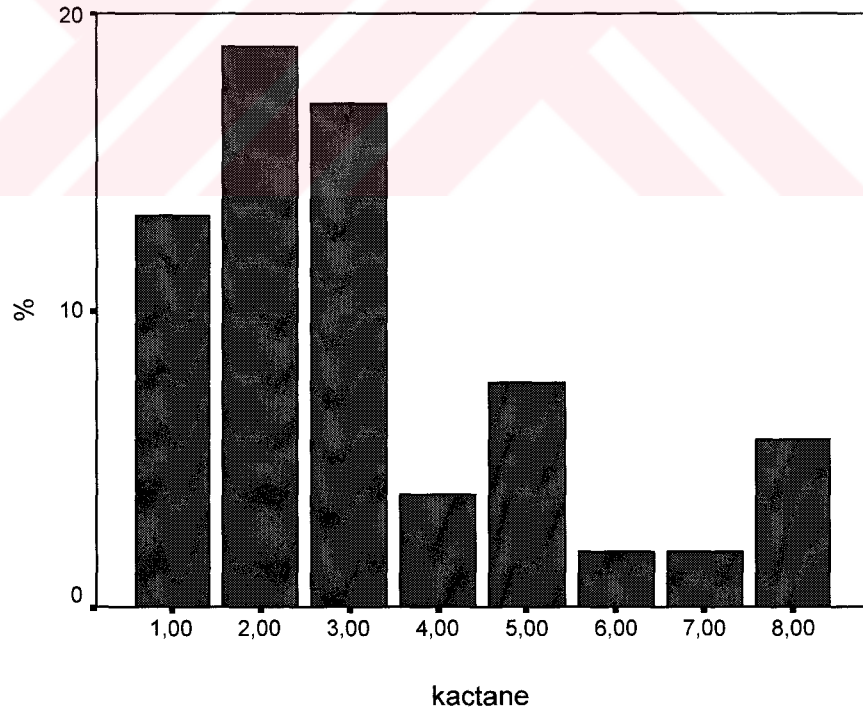
Şekil 20- Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden en son hangi yıl yararlandığının dağılımının grafiği.

Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden en son hangi yıl yararlandığının dağılımına göre incelendiğinde 24 kişi (%59), 16 kişi (%39) vardır.

Tablo 21. Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden kaç tanesine katılabildiğine ilişkin değerler

KACTANE	1,00	Count	7
		Col %	18,9%
	2,00	Count	10
		Col %	27,0%
	3,00	Count	9
		Col %	24,3%
	4,00	Count	2
		Col %	5,4%
	5,00	Count	4
		Col %	10,8%
	6,00	Count	1
		Col %	2,7%
	7,00	Count	1
		Col %	2,7%
	8,00	Count	3
		Col %	8,1%

KACTANE: Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden kaç tanesine katılabildiği:
1:1 kez, 2:2 kez, 3:3 kez, 4:4 kez, 5:5 kez, 6:6 kez, 7:7 kez, 8:8 kez.



Şekil 21- Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden kaç tanesine katılabildiğinin dağılımının grafiği.

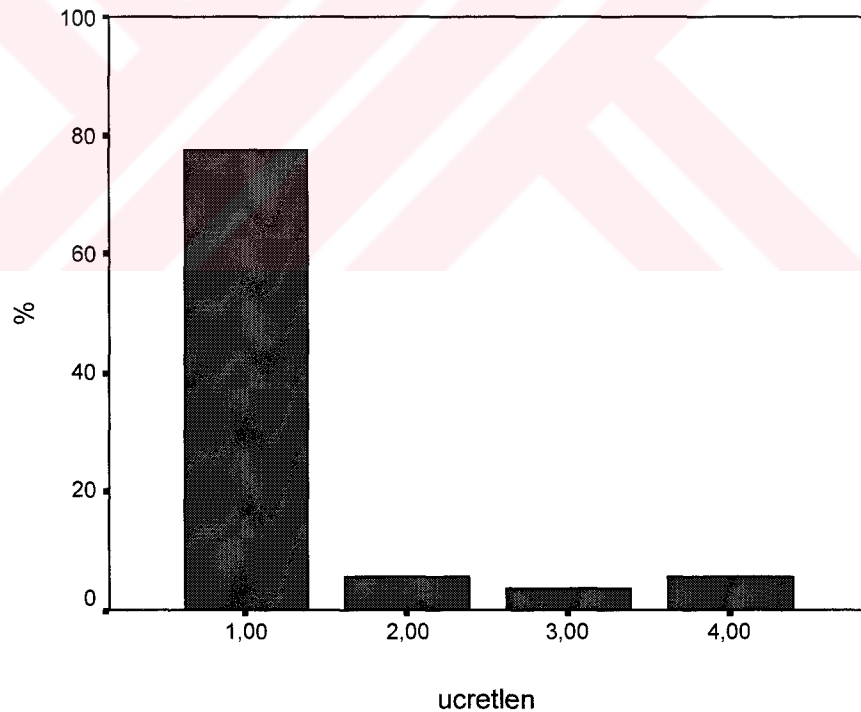
Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden kaç tanesine katılabildiğinin dağılımına göre incelendiğinde 7 kişi (%19), 10 kişi (%27), 9 kişi (%24), 2 kişi (%5), 4 kişi (%11), 1 kişi (%3) , 1 kişi (%3), 3 kişi (%8) vardır.

Tablo 22. Ücretlendirme sisteminde haksızlık olduğunu düşünüp düşünmediğine ilişkin değerler

UCRETLEN	1,00	Count	41
		Col %	82,0%
	2,00	Count	3
		Col %	6,0%
	3,00	Count	2
		Col %	4,0%
	4,00	Count	3
		Col %	6,0%

UCRETLEN: Ücretlendirme sisteminde haksızlık olduğunu düşünüp düşünmediği:

1:Evet , 2:Hayır, 3:Bilmiyorum, 4:Hiçbir fikrim yok.



Şekil 22- Ücretlendirme sisteminde haksızlık olduğunu düşünüp düşünmediğinin dağılımının grafiği.

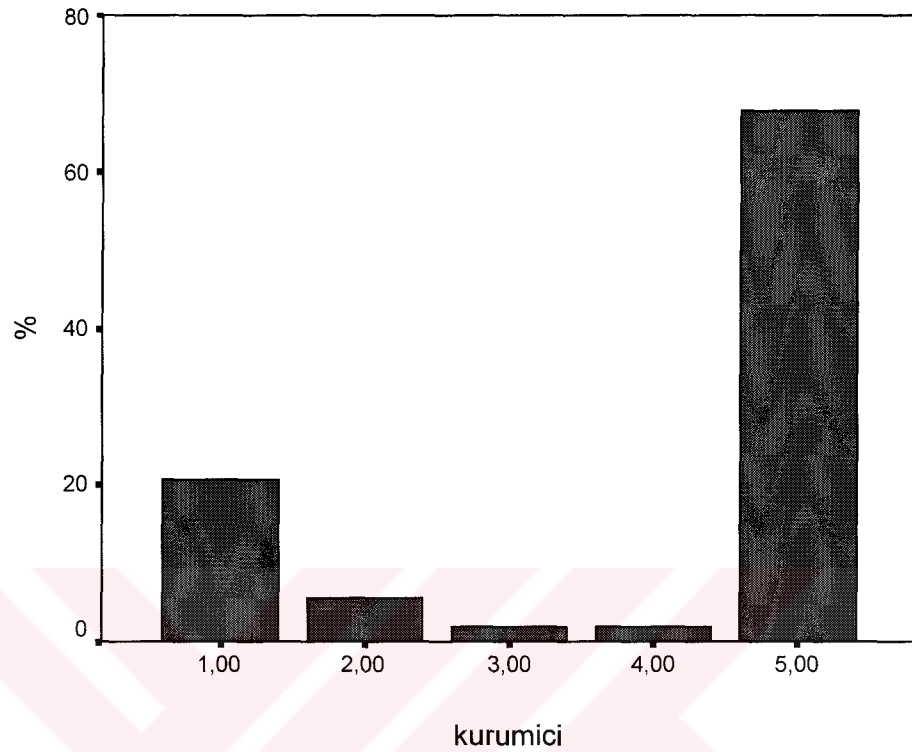
Ücretlendirme sisteminde haksızlık olduğunu düşünüp düşünmediğinin dağılımına göre incelendiğinde 41 kişi (%82), 3 kişi (%6), 2 kişi (%4), 3 kişi (%6) vardır.

Tablo 23. Kurum içerisinde ; çalışan personelin- arkadaşının zaman zaman görevlendirmeler ile yapılan şube değişikliği, yer değişikliğinin gerekli olduğunu duyduğu takdirde Etik düşüncesinin ne olduğuna ilişkin değerler

KURUMICI	1,00	Count	11
		Col %	20,8%
	2,00	Count	3
		Col %	5,7%
	3,00	Count	1
		Col %	1,9%
	4,00	Count	1
		Col %	1,9%
	5,00	Count	36
		Col %	67,9%

KURUMICI: Kurum içerisinde ; çalışan personelin- arkadaşının zaman zaman görevlendirmeler ile yapılan şube değişikliği, yer değişikliğinin gerekli olduğunu duyduğu takdirde etik düşüncesinin ne olduğu:

1:Elemana ihtiyaç duyulmuştur, 2:Eski şubesinde kalabilirdi, 3:Benim şubemi neden değiştirmiyorlar?, 4:Yeter ki 'o'nun şubesi değişmesin ben yardıma giderim, 5:Çalışan bir kişinin tek değil pek çok şube konusunda bilgi sahibi olması, yetiştirilmesi için zaman zaman yapılan değişikliklerde yarar vardır.



Şekil 23- Kurum içerisinde ; çalışan personelin- arkadaşının zaman zaman görevlendirmeler ile yapılan şube değişikliği, yer değişikliğinin gerekli olduğunu duyduğu takdirde Etik düşüncesinin ne olduğunun dağılımının grafiği.

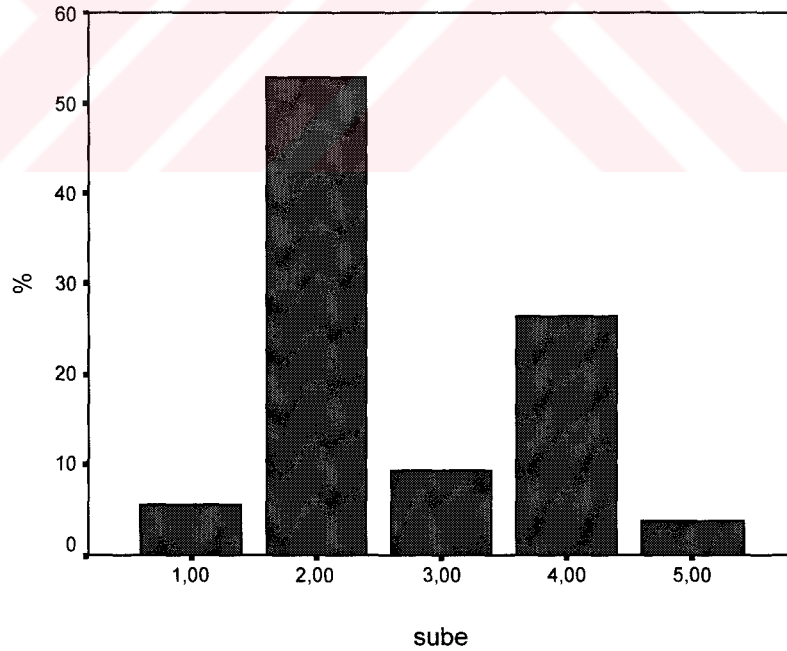
Kurum içerisinde ; çalışan personelin- arkadaşının zaman zaman görevlendirmeler ile yapılan şube değişikliği, yer değişikliğinin gerekli olduğunu duyduğu takdirde Etik düşüncesinin ne olduğunun dağılımına göre incelendiğinde 11 kişi (%21), 3 kişi (%6), 1 kişi (%2), 1 kişi (%2), 36 kişi (%68) vardır.

Tablo 24. Şubesiyle ilgili daha önce rastlamadığı bir konuda (herhangi bir sorumluluk verilseydi) vereceği kararlarda kimin görüşünü alacağına ilişkin değerler

SUBE	1,00	Count	3
		Col %	5,8%
	2,00	Count	28
		Col %	53,8%
	3,00	Count	5
		Col %	9,6%
	4,00	Count	14
		Col %	26,9%
	5,00	Count	2
		Col %	3,8%

SUBE : Şubesiyle ilgili daha önce rastlamadığı bir konuda (herhangi bir sorumluluk verilseydi) vereceği kararlarda kimin görüşünü alacağı?:

- 1: Kendi tecrübelerime dayanarak bu kararı verirdim, 2: Öncelikle kendim fikir geliştiririm üstümle birlikte kararları alırım, 3: Üstümle birlikte kesinleşen kararlardan astımı bilgilendirip yönlendiririm, 4: Ben, astım ve üstüm birlikte karar alırız, 5: Farklı bir fikrim var...



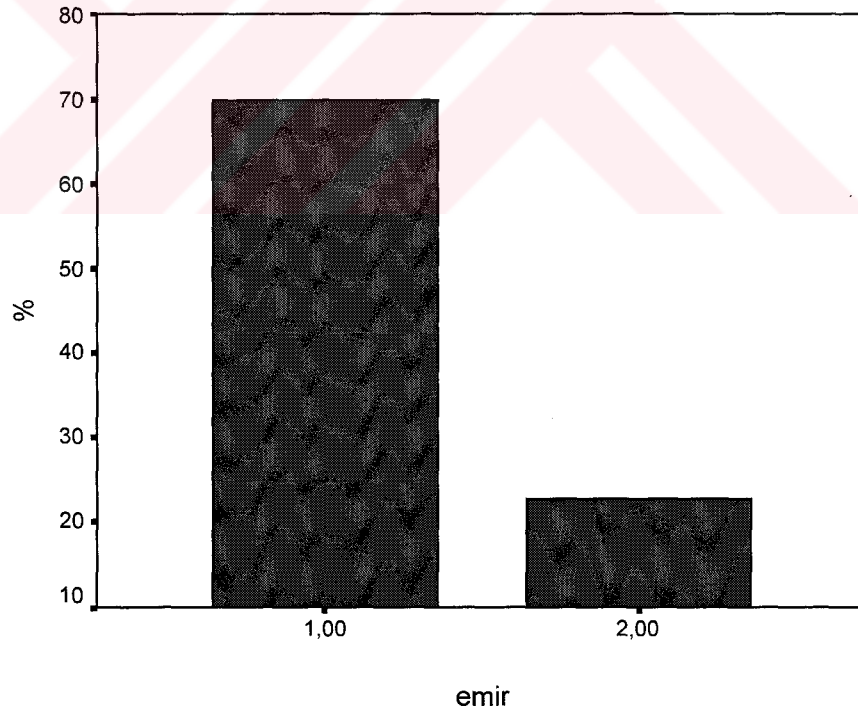
Şekil 24- şubesiyle ilgili daha önce rastlamadığı bir konuda (herhangi bir sorumluluk verilseydi) vereceği kararlarda kimin görüşünü alacağının dağılımının grafiği.

Şubesiyle ilgili daha önce rastlamadığı bir konuda (herhangi bir sorumluluk verilseydi) vereceği kararlarda kimin görüşünü alacağını dağılımına göre incelendiğinde 3 kişi (%6), 28 kişi (%54), 5 kişi (%10), 14 kişi (%27), 2 kişi (%4) vardır.

Tablo 25. Dairesi ve şubesi için iyi bir yönetim “emirlerin tepeden geldiği ve sorunların tepe yönetimine arz edildiği” ‘Dikey Yönetim Biçimi’ mi, “sorunların müşterek bir biçimde ele alındığı ve mahallinde çözüldüğü katılımcılığın esas alındığı” ‘Yatay Yönetim biçimi’ midir? sorusunun cevabına ilişkin değerler

EMİR	1,00	Count	37
		Col %	74,0%
	2,00	Count	12
		Col %	24,0%

EMİR: Dairesi ve şubesi için iyi bir yönetim “emirlerin tepeden geldiği ve sorunların tepe yönetimine arz edildiği” ‘Dikey Yönetim biçimi’ mi, “sorunların müşterek bir biçimde ele alındığı ve mahallinde çözüldüğü katılımcılığın esas alındığı” ‘Yatay Yönetim biçimi’ midir?
1: Yatay Yönetim, 2: Dikey Yönetim.



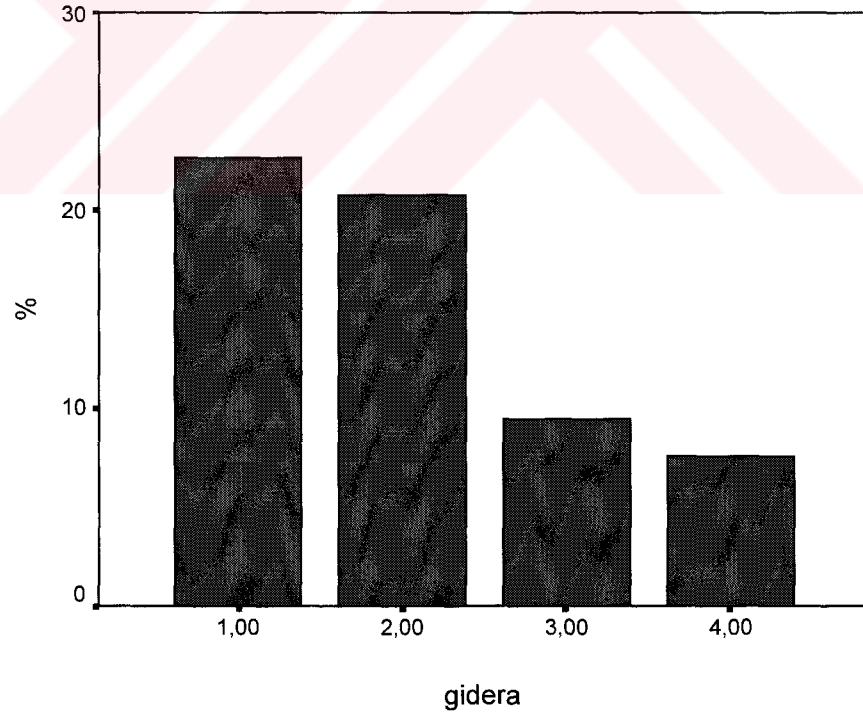
Şekil 25- Dairesi ve şubesi için iyi bir yönetim “ emirlerin tepeden geldiği ve sorunların tepe yönetimine arz edildiği” ‘Dikey Yönetim Şekli’ mi, “sorunların müşterek bir biçimde ele alındığı ve mahallinde çözüldüğü katılımcılığın esas alındığı” ‘Yatay Yönetim Şekli’ midir? sorusuna verilen cevapların dağılım grafiği.

Dairesi ve şubesi için iyi bir yönetim “emirlerin tepeden geldiği ve sorunların tepe yönetimine arz edildiği” ‘Dikey Yönetim Şekli’ mi, “sorunların müşterek bir biçimde ele alındığı ve mahallinde çözüldüğü katılımcılığın esas alındığı” ‘Yatay Yönetim Şekli’ midir? sorusuna verilen cevapların dağılımına göre incelendiğinde 37 kişi (%74), 12 kişi (%24) vardır.

Tablo 26. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden ‘Telefon’un öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler

GIDERA	1,00	Count	12
		Col %	37,5%
	2,00	Count	11
		Col %	34,4%
	3,00	Count	5
		Col %	15,6%
	4,00	Count	4
		Col %	12,5%

GIDERA: Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden ‘telefon’un öncelik sırasına göre sıralandırılması:
1:1’nci öncelikte, 2:2’nci öncelikte, 3:3’ncü öncelikte, 4:4’ncü öncelikte.



Şekil 26- Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden ‘telefon’un öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği.

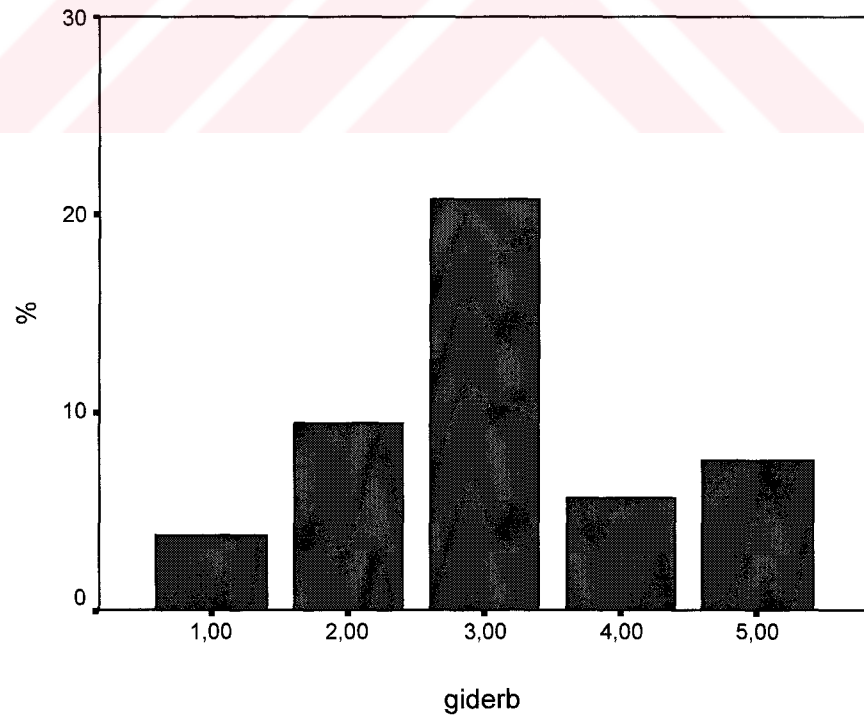
Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'telefon'un öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımına göre incelendiğinde 12 kişi (%38), 11 kişi (%34), 5 kişi (%16), 4 kişi (%13) vardır.

Tablo 27. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'faks cihazı'nın öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler

GIDERB	1,00	Count	2
		Col %	8,0%
	2,00	Count	5
		Col %	20,0%
	3,00	Count	11
		Col %	44,0%
	4,00	Count	3
		Col %	12,0%
	5,00	Count	4
		Col %	16,0%

GIDERB: Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'faks cihazı'nın öncelik sırasına göre sıralandırılması:

1:1'nci öncelikte, 2:2'nci öncelikte, 3:3'ncü öncelikte, 4:4'ncü öncelikte, 5:5'nci öncelikte.



Şekil 27- Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'faks cihazı'nın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği.

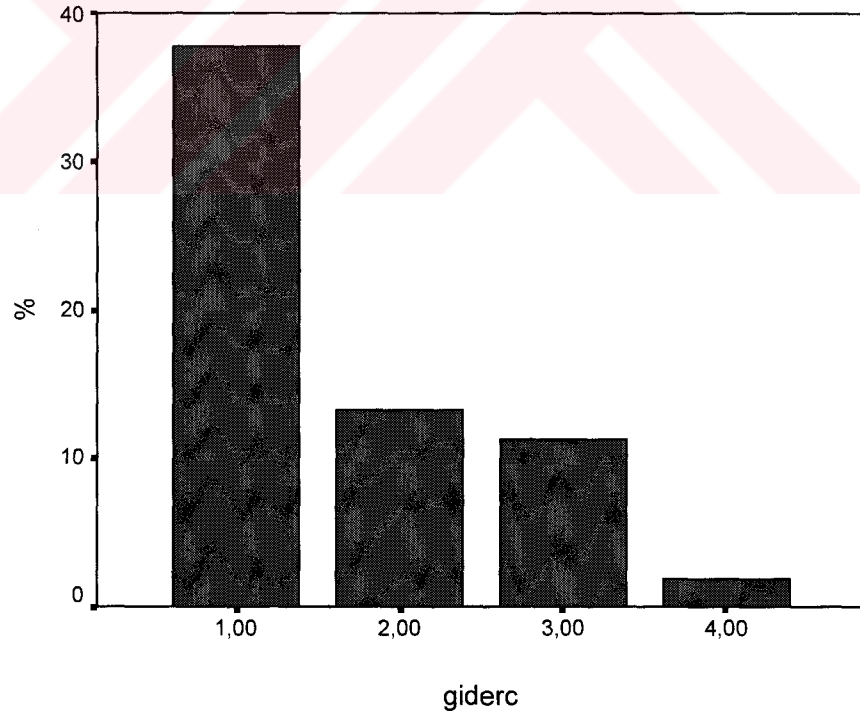
Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'faks cihazı'nın öncelik sırasına göre dağılımı incelendiğinde 2 kişi (%8), 5 kişi (%20), 11 kişi (%44), 3 kişi (%12), 4 kişi (%16) vardır.

Tablo 28. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'bilgisayar ve yazıcısı'nın öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler

GIDERC	1,00	Count	20
		Col %	58,8%
	2,00	Count	7
		Col %	20,6%
	3,00	Count	6
		Col %	17,6%
	4,00	Count	1
		Col %	2,9%

GIDERC: Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'bilgisayar ve yazıcısı'nın öncelik sırasına göre sıralandırılması:

1:1'nci öncelikte, 2:2'nci öncelikte, 3:3'ncü öncelikte, 4:4'ncü öncelikte.



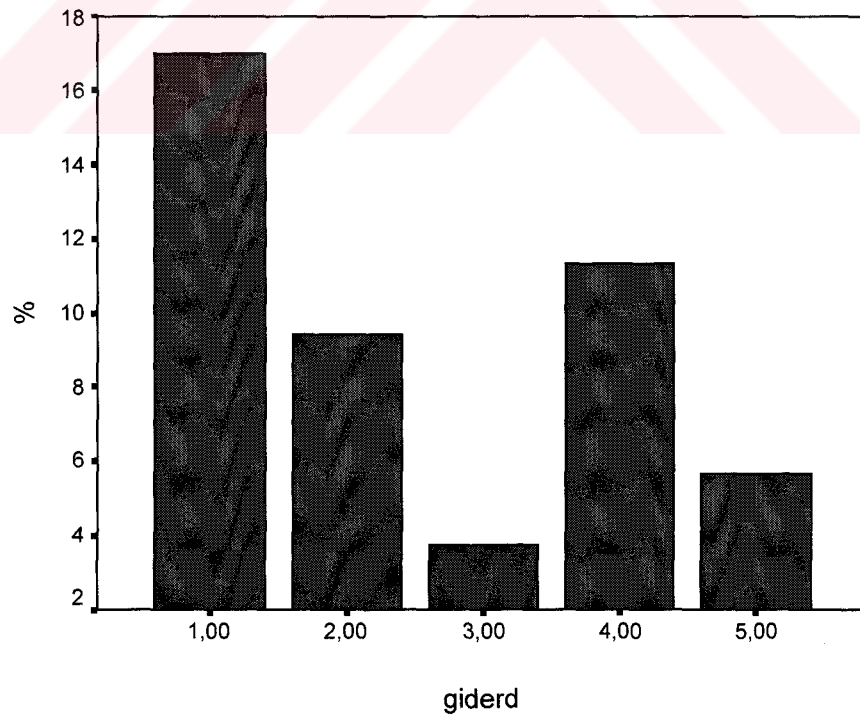
Şekil 28- Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'bilgisayar ve yazıcısı'nın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği.

Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'bilgisayar ve yazıcısı'nın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımına göre incelendiğinde 20 kişi (%59), 7 kişi (%21), 6 kişi (%18), 1 kişi (%3) vardır.

Tablo 29. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'görevlendirmeler (yurt içi- yurt dışı)' öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler

GIDERD	1,00	Count	9
		Col %	36,0%
	2,00	Count	5
		Col %	20,0%
	3,00	Count	2
		Col %	8,0%
	4,00	Count	6
		Col %	24,0%
	5,00	Count	3
		Col %	12,0%

GIDERD: Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'görevlendirmeler (yurt içi- yurt dışı)' öncelik sırasına göre sıralandırılması:
1:1'nci öncelikte, 2:2'nci öncelikte, 3:3'ncü öncelikte, 4:4'ncü öncelikte, 5:5'nci öncelikte.



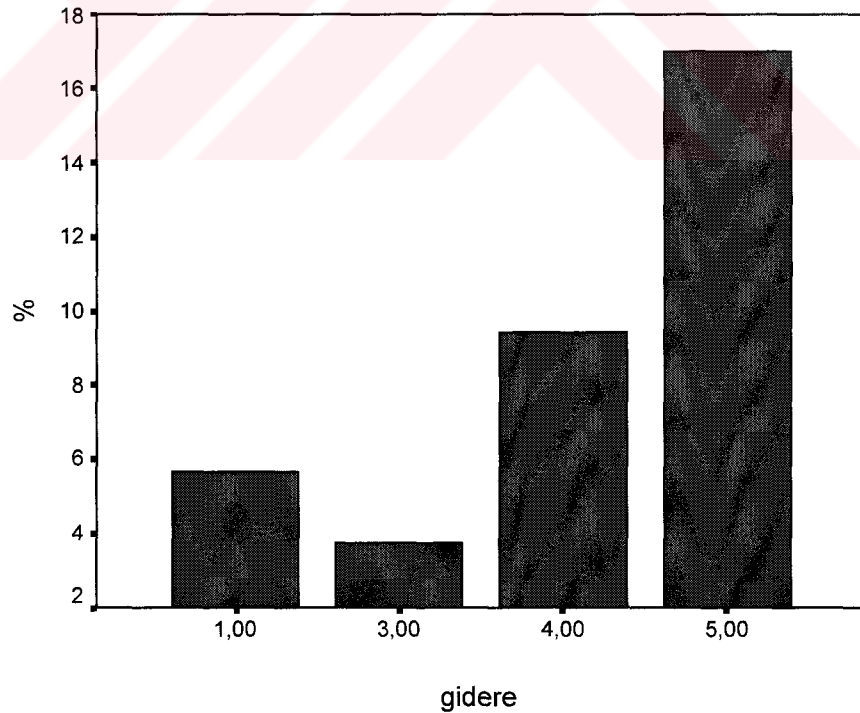
Şekil 29- Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'görevlendirmeler (yurt içi- yurt dışı)' öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği.

Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'görevlendirmeler (yurt içi - yurt dışı)' öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımına göre incelendiğinde 9 kişi (%36), 5 kişi (%20), 2 kişi (%8), 6 kişi (%24), 3 kişi (%12) vardır.

Tablo 30. Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'diğerleri (belirtiniz)' öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler

GIDERE	1,00	Count	3
		Col %	15,8%
	3,00	Count	2
		Col %	10,5%
	4,00	Count	5
		Col %	26,3%
	5,00	Count	9
		Col %	47,4%

GIDERE: Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'diğerleri (belirtiniz)' öncelik sırasına göre sıralandırılması:
1:1'nci öncelikte, 2:2'nci öncelikte, 3:3'ncü öncelikte, 4:4'ncü öncelikte, 5:5'nci öncelikte (2'nci öncelikte belirten bulunmamıştır.)



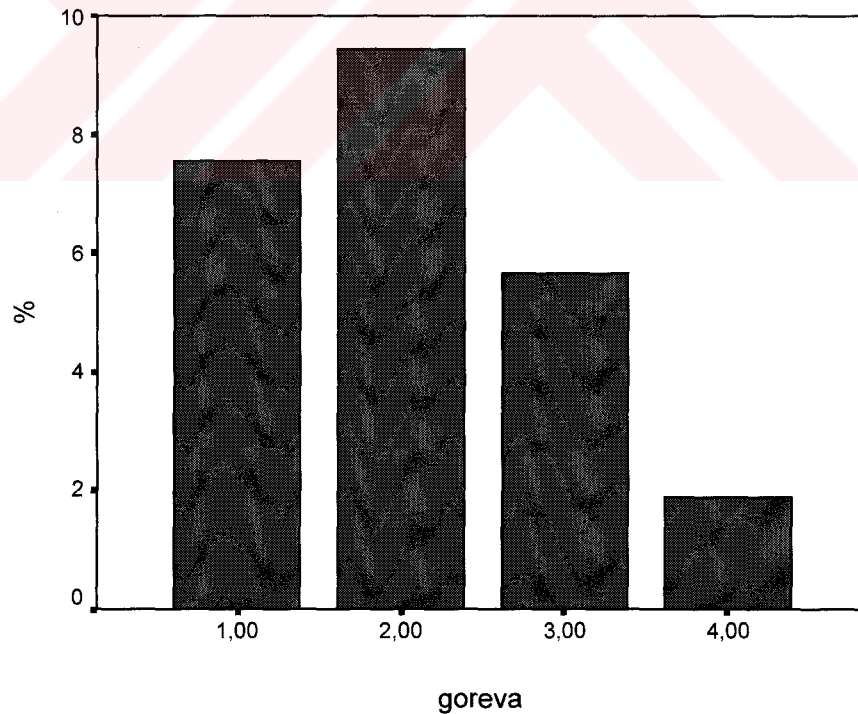
Şekil 30- Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'diğerleri (belirtiniz)' öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği.

Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'diğerleri (belirtiniz)' öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımına göre incelendiğinde 3 kişi (%16), 2 kişi (%11), 5 kişi (%26), 9 kişi (%47) vardır.

Tablo 31. Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'konferanslar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler

GOREVA	1,00	Count	4
		Col %	30,8%
	2,00	Count	5
		Col %	38,5%
	3,00	Count	3
		Col %	23,1%
	4,00	Count	1
		Col %	7,7%

GOREVA: Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'konferanslar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılması: 1:1'nci öncelikte, 2:2'nci öncelikte, 3:3'ncü öncelikte, 4:4'ncü öncelikte.



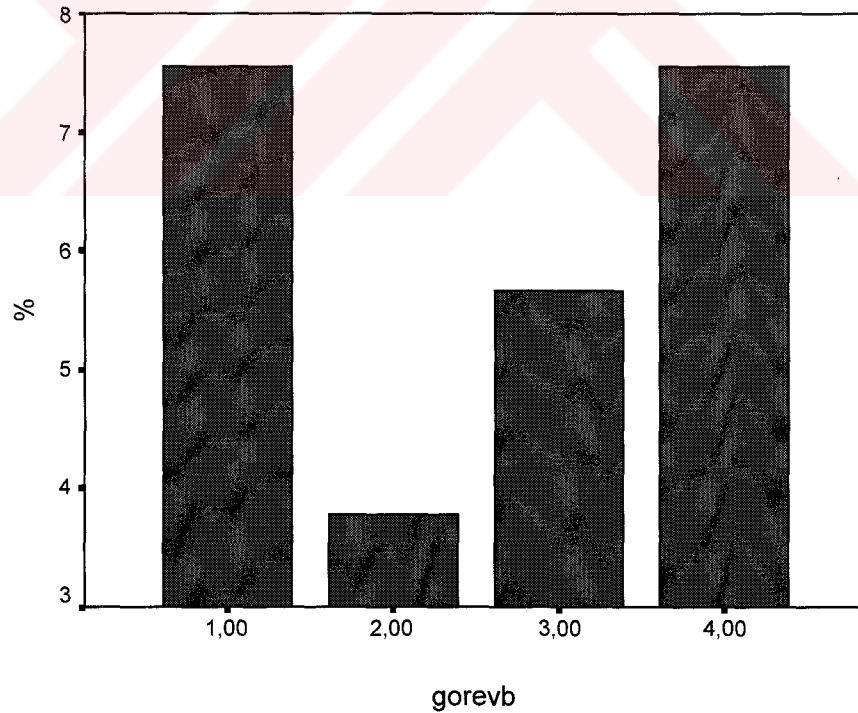
Şekil 31- Görevlendirmelerde en çok harcama miktarından 'konferanslar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği.

Görevlendirmelerde en çok harcama miktarından 'konferanslar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımına göre incelendiğinde 4 kişi (%31), 5 kişi (%39), 3 kişi (%23), 1 kişi (%8) vardır.

Tablo 32. Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'Anlaşmalar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler

GOREVB	1,00	Count	4
		Col %	30,8%
	2,00	Count	2
		Col %	15,4%
	3,00	Count	3
		Col %	23,1%
	4,00	Count	4
		Col %	30,8%

GOREVB: Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'anlaşmalar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılması:
1:1.nci öncelikte, 2:2.nci öncelikte, 3:3.ncü öncelikte, 4:4.ncü öncelikte.



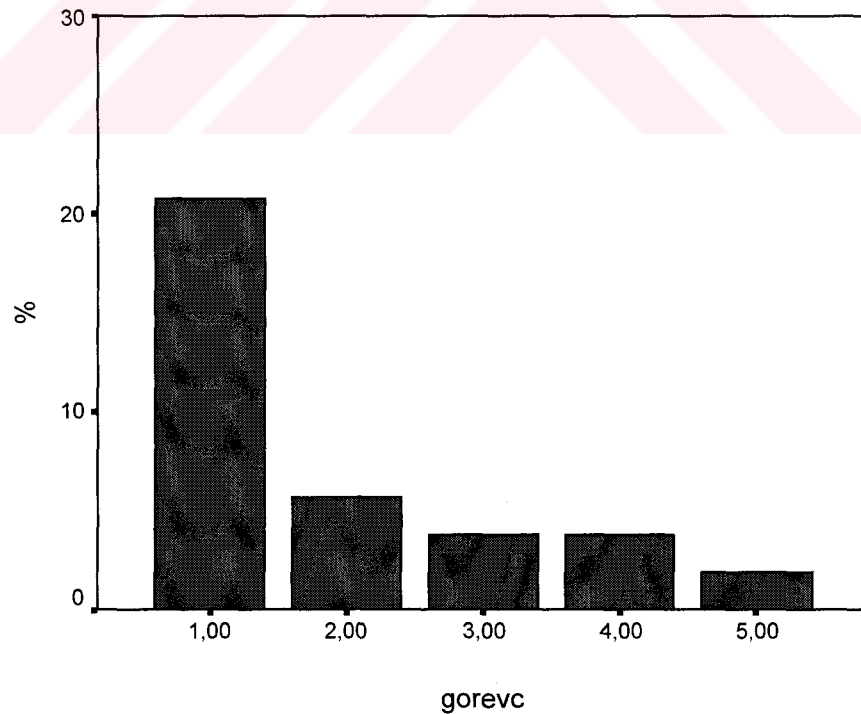
Şekil 32- Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'Anlaşmalar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği.

Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'Anlaşmalar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımına göre incelendiğinde 4 kişi (%31), 2 kişi (%15), 3 kişi (%23), 4 kişi (%31) vardır.

Tablo 33. Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'Toplantılar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler

GOREVC	1,00	Count	11
		Col %	57,9%
	2,00	Count	3
		Col %	15,8%
	3,00	Count	2
		Col %	10,5%
	4,00	Count	2
		Col %	10,5%
	5,00	Count	1
		Col %	5,3%

GOREVC: Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'Toplantılar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılması:
1:1'nci öncelikte, 2:2'nci öncelikte, 3:3'ncü öncelikte, 4:4'ncü öncelikte, 5: 5'nci öncelikte.



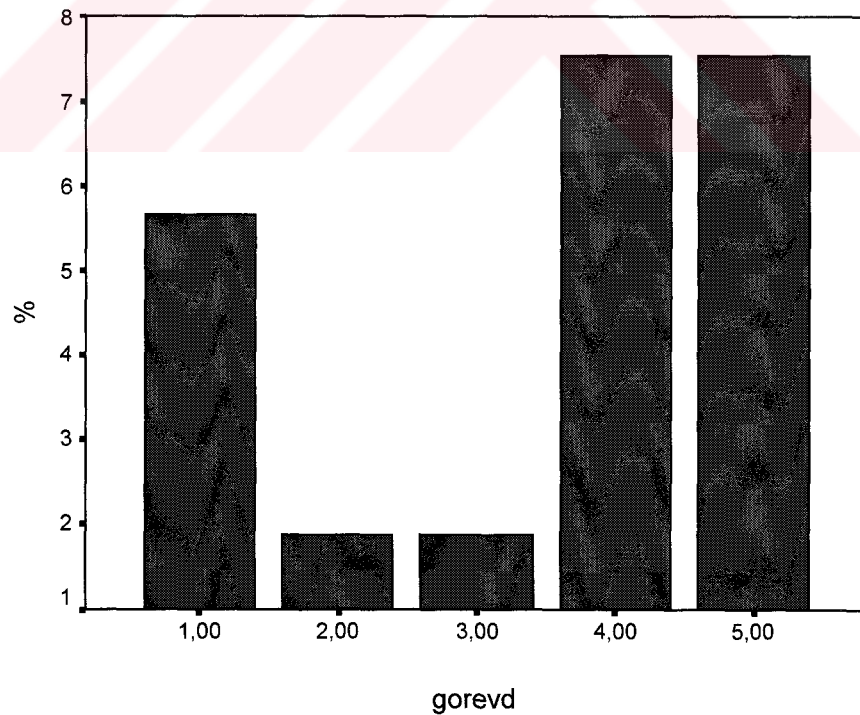
Şekil 33- Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'Toplantılar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği.

Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'Toplantılar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımına göre incelendiğinde 11 kişi (%58), 3 kişi (%16), 2 kişi (%11), 2 kişi (%11), 1 kişi (%5) vardır.

Tablo 34. Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'Yarışmalar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasına ilişkin değerler

GOREVD	1,00	Count	3
		Col %	23,1%
	2,00	Count	1
		Col %	7,7%
	3,00	Count	1
		Col %	7,7%
	4,00	Count	4
		Col %	30,8%
	5,00	Count	4
		Col %	30,8%

GOREVD: Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'Yarışmalar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılması:
1:1'nci öncelikte, 2:2'nci öncelikte, 3:3'ncü öncelikte, 4:4'ncü öncelikte, 5:5'nci öncelikte.



Şekil 34- Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'Yarışmalar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımının grafiği.

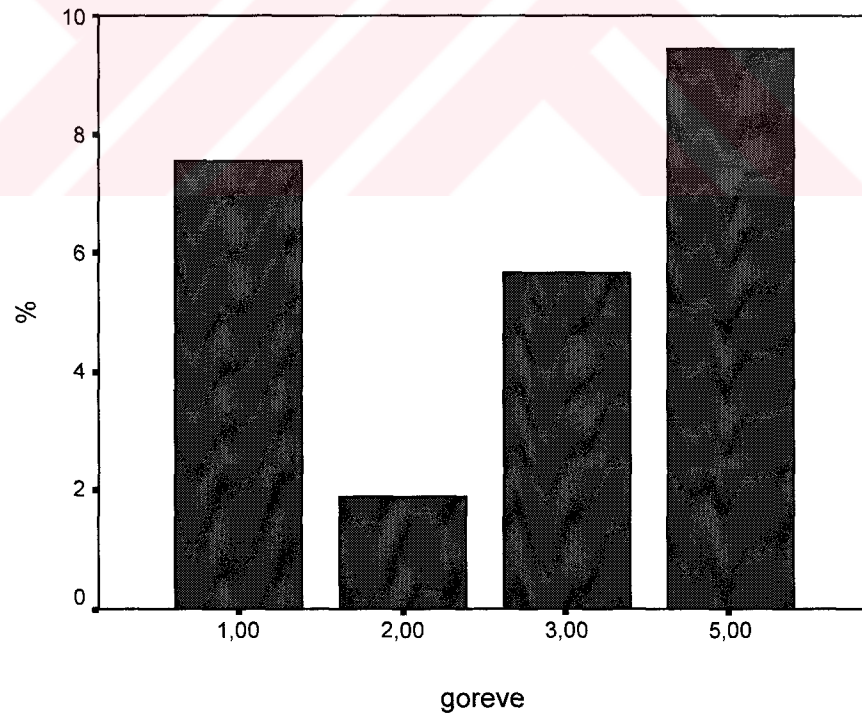
Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından 'yarışmalar'ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımına göre incelendiğinde 3 kişi (%23), 1 kişi (%8), 1 kişi (%8), 4 kişi (%31), 4 kişi (%31) vardır.

Tablo 35. Görevlendirmelerde en çok harcama miktarından 'Diğer' (harcama kalemlerine göre) sıralandırılmasına ilişkin değerler

GOREVE	1,00	Count	4
		Col %	30,8%
	2,00	Count	1
		Col %	7,7%
	3,00	Count	3
		Col %	23,1%
	5,00	Count	5
		Col %	38,5%

GOREVE: Görevlendirmelerde en çok harcama miktarından 'Diğer' (harcama kalemlerine göre) sıralandırılması:

1:1'nci öncelikte, 2:2'nci öncelikte, 3:3'ncü öncelikte, 4:4'ncü öncelikte, 5:5'nci öncelikte (4'ncü öncelikte belirten bulunmamıştır).



Şekil 35- Görevlendirmelerde en çok harcama miktarından 'Diğer' (harcama kalemlerine göre) sıralandırılmasının dağılımının grafiği.

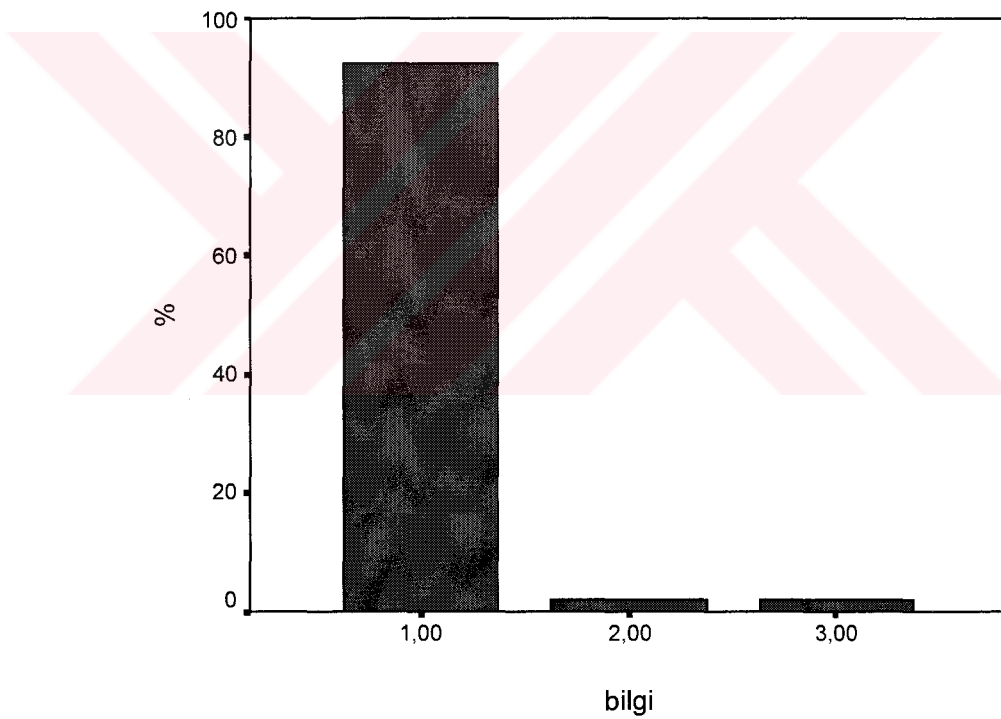
Görevlendirmelerde en çok harcama miktarından 'diğer' (harcama kalemlerine göre) sıralandırılmasının dağılımına göre incelendiğinde 4 kişi (%31), 1 kişi (%8), 3 kişi (%23), 5 kişi (%39) vardır.

Tablo 36. Birimler arası bilgi akışının gerekli olup olmadığına ilişkin değerler

BILGI	1,00	Count	49
		Row %	96,0%
	2,00	Count	1
		Row %	1,9%
	3,00	Count	1
		Row %	1,9%

BILGI: Birimler arası bilgi akışının gerekli olup olmadığı:

1: Evet, 2: Hayır, 3: Hiçbir Fikrim Yok.



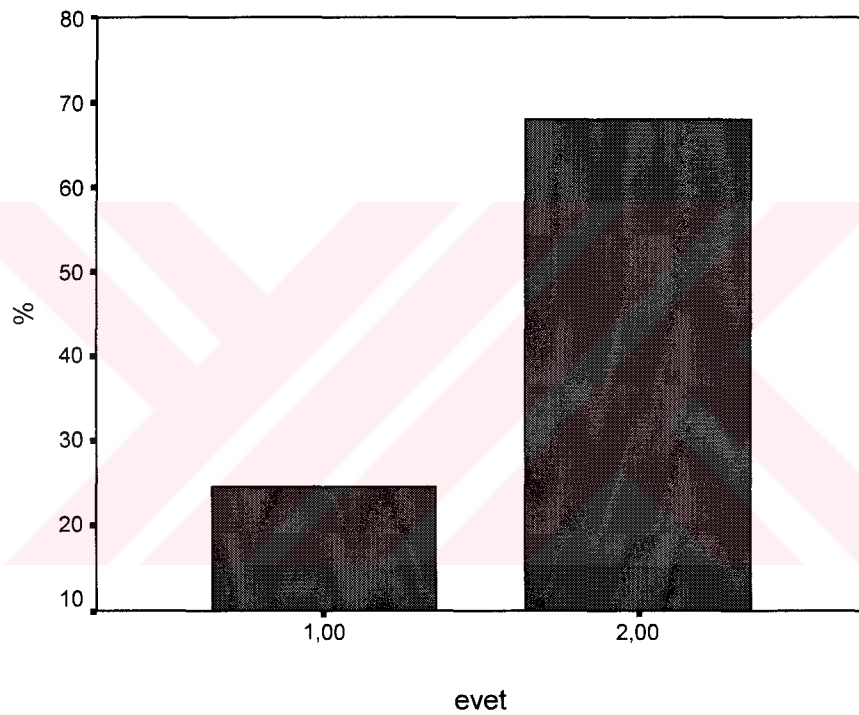
Şekil 36- Birimler arası bilgi akışının gerekli olup olmadığının dağılımının grafiği.

Birimler arası bilgi akışının gerekli olup olmadığının dağılımına göre incelendiğinde 49 kişi (%4), 1 kişi (%4), 1 kişi (%7) vardır.

Tablo 37. Cevap 'Evet'se birimler arası bilgi alışverişinin yeterli olduğuna inanılıp, inanılmadığına ilişkin değerler

EVET	1,00	Count	7
		Col %	14,7%
	2,00	Count	36
		Col %	73,5%

EVET: Cevap 'Evet'se birimler arası bilgi alışverişinin yeterli olduğuna inanılıp, inanılmadığı:
1:Evet, 2:Hayır.



Şekil 37- Cevap 'Evet'se birimler arası bilgi alışverişinin yeterli olduğuna inanılıp, inanılmadığının dağılımının grafiği.

Cevap 'Evet'se birimler arası bilgi alışverişi yeterli olduğuna inanılıp, inanılmadığının dağılımına göre incelendiğinde 7 kişi (%15), 36 kişi (%74) vardır.

NOT: Paket programın orijinalinin İngilizce olmasından dolayı bazı harfler İngilizce yapısında verilmiştir (Örnek: Vasıf yerine vasif gibi. Şekil 15, Sh.225).

3. KARŞILAŞTIRMA-YÖNETİCİ-YAS

YAS*CINSİYET	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre CINSİYET ile YAS değişkeni arasındaki 0.41 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.	YAS* GORSEKC	0.32 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
YAS*OGDURUM	0.15 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	YAS*GORSEKD	0.26 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
YAS*OGRALAN	0.17 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	YAS*HICGOREV	0.21 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
YAS*KACKURUM	0.15 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	YAS*GOREVALM	0.09 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
YAS*KURGOREV	0.40 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.	YAS* ÇÖZÜMONE	0.10 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
YAS*KACYIL	0.25 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	YAS*ORGANIC	0.17 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
YAS*MAAS	0.22 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	YAS*LIDERLIK	0.23 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
YAS*ETIKDAVR	0.22 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	YAS*KATILIMC	0.24 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
YAS*TPKALETİ	0.31 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	YAS*KIYMETLI	0.29 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
YAS*YONTPKAL	0.25 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	İstatistiksel Hipotez: H_0= Değişkenler arasında ilişki yoktur. H_1= Değişkenler arasında ilişki vardır. Teorik Hipotez: H_0= Yaş ve Cinsiyet arasında ilişki yoktur. H_1= Yaş ve Cinsiyet arasında ilişki vardır. Prob. =Pvalue α =Significant Level (önemlilik düzeyi) P< 0.05 ise H_1 : kabul edilir. P> 0.05 ise H_0 : kabul edilir. YAS*OGDURUM: P=0.15 α = 0.05 0.15 > 0.05 $\Leftrightarrow$ Pvalue > α O halde H_0 Hipotezi kabul edilir. yaş değişkeni ile öğrenim durumu değişkeni arasında ilişki yoktur. YAS*KURGOREV: P< 0.05 ise H_1 Hipotezi kabul edilebilir. Yani yaş değişkeni ile kurumdaki görevi değişkeni arasında ilişki vardır.	
YAS*ETIKDVIL	0.21 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
YAS*ISHAYET	0.24 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
YAS*ETIKNOET	0.14 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
YAS*ETIKSEBE	0.21 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
YAS*TOPKAYON	0.25 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
YAS*URUNHIZ	0.14 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
YAS*ISVERM	0.21 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
YAS*YENIELM	0.27 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
YAS*UYUMLU	0.24 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
YAS*GORSEKA	0.25 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
YAS*GORSEKB	0.27 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		

KARŞILAŞTIRMA-YÖNETİCİ- CINSİYET

CINSİYET* OGDURUM	0.21 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	CINSİYET* GORSEKC	0.26 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
CINSİYET* OGRALAN	0.28 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	CINSİYET* GORSEKD	0.24 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
CINSİYET* KACKURUM	0.18 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	CINSİYET* HICGOREV	0.28 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
CINSİYET* KURGOREV	0.41 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.	CINSİYET* GOREVALM	0.19 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
CINSİYET* KACYIL	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre KACYIL ile CINSİYET değişkeni arasındaki 0.53 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.	CINSİYET* ÇÖZUMONE	0.03 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
CINSİYET* MAAS	0.40 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.	CINSİYET* ORGANIC	0.11 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
CINSİYET* ETIKDAVR	0.12 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	CINSİYET* LIDERLIK	0.12 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
CINSİYET* TPKALETİ	0.27 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	CINSİYET* KATILIMC	0.40 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.
CINSİYET* YONTPKAL	0.23 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.	CINSİYET* KIYMETLI	0.32 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.
CINSİYET* ETIKDVIL	0.19 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
CINSİYET* ISHAYET	0.33 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
CINSİYET* ETIKNOET	0.15 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
CINSİYET* ETIKSEBE	0.18 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
CINSİYET* TOPKAYON	0.09 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
CINSİYET* URUNHIZ	0.29 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
CINSİYET* ISVERM	0.36 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
CINSİYET* YENIELM	0.40 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		
CINSİYET* UYUMLU	0.38 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
CINSİYET* GORSEKA	0.26 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		
CINSİYET* GORSEKB	0.33 dereceli ilişki P>0.05 için anlamsızdır.		

KARŞILAŞTIRMA-YÖNETİCİ- OGRDURUM

OGDURUM* OGRALAN	0.27 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	OGDURUM* GORSEKA	0.32 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
OGDURUM* KACKURUM	0.22 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	OGDURUM* GORSEKB	0.21 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
OGDURUM* KURGOREV	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre KURGOREV ile OGDURUM değişkeni arasındaki 0.43 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.	OGDURUM* GORSEKC	0.25 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
OGDURUM* KACYIL	0.28 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	OGDURUM* GORSEKD	0.32 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
OGDURUM* MAAS	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre MAAS ile OGDURUM değişkeni arasındaki 0.40 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.	OGDURUM* HICGOREV	0.27 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.
OGDURUM* ETIKDAVR	0.27 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	OGDURUM* GOREVALM	0.16 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
OGDURUM* TPKALETİ	0.25 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	OGDURUM* ÇÖZUMONE	0.15 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
OGDURUM* YONTPKAL	0.21 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	OGDURUM* ORGANIC	0.11 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
OGDURUM* ETIKDVIL	0.33 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	OGDURUM* LIDERLIK	0.31 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.
OGDURUM* ISHAYET	0.24 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	OGDURUM* KATILIMC	0.32 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
OGDURUM* ETIKNOET	0.19 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	OGDURUM* KIYMETLI	0.25 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
OGDURUM* ETIKSEBE	0.17 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.		
OGDURUM* TOPKAYON	0.31 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.		
OGDURUM* URUNHIZ	0.22 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.		
OGDURUM* ISVERM	0.24 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.		
OGDURUM* YENIELM	0.27 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.		
OGDURUM* UYUMLU	0.35 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.		

KARŞILAŞTIRMA-YÖNETİCİ- OGRALAN

OGRALAN* KACKURUM	Bu analiz sonucunda OGRALAN ile diğer değişkenler arasındaki ilişki $P>0.05$ için χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre istatistiksel olarak anlamsızdır.	OGRALAN* GOREVALM	Bu analiz sonucunda OGRALAN ile tüm diğer değişkenler arasındaki ilişki $P>0.05$ için χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre istatistiksel olarak anlamsızdır.
OGRALAN* KURGOREV		OGRALAN* ÇÖZUMONE	
OGRALAN* KACYIL		OGRALAN* ORGANIC	
OGRALAN* MAAS		OGRALAN* LİDERLİK	
OGRALAN* ETIKDAVR		OGRALAN* KATILIMC	
OGRALAN* TPKALETİ		OGRALAN* KIYMETLİ	
OGRALAN* YONTPKAL			
OGRALAN* ETIKDVIL			
OGRALAN* ISHAYET			
OGRALAN* ETIKNOET			
OGRALAN* ETIKSEBE			
OGRALAN* TOPKAYON			
OGRALAN* URUNHIZ			
OGRALAN* ISVERM			
OGRALAN* YENIELM			
OGRALAN* UYUMLU			
OGRALAN* GORSEKA			
OGRALAN* GORSEKB			
OGRALAN* GORSEKC			
OGRALAN* GORSEKD			
OGRALAN* HICGOREV			

KARŞILAŞTIRMA-YÖNETİCİ- KURGOREV

KURGOREV* KACYIL	Bu analiz sonucunda KURGOREV ile tüm diğer değişkenler arasındaki ilişki $P>0.05$ için χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre istatistiksel olarak anlamsızdır.	KURGOREV* KIYMETLI	Bu analiz sonucunda KURGOREV ile tüm diğer değişkenler arasındaki ilişki $P>0.05$ için χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre istatistiksel olarak anlamsızdır.
KURGOREV* MAAS			
KURGOREV* ETIKDAVR			
KURGOREV* TPKALETI			
KURGOREV* YONTPKAL			
KURGOREV* ETIKDVIL			
KURGOREV* ISHAYET			
KURGOREV* ETIKNOET			
KURGOREV* ETIKSEBE			
KURGOREV* TOPKAYON			
KURGOREV* URUNHIZ			
KURGOREV* ISVERM			
KURGOREV* YENIELM			
KURGOREV* UYUMLU			
KURGOREV* GORSEKA			
KURGOREV* GORSEKB			
KURGOREV* GORSEKC			
KURGOREV* GORSEKD			
KURGOREV* HICGOREV			
KURGOREV* GOREVALM			
KURGOREV* ÇÖZUMONE			
KURGOREV* ORGANIC			
KURGOREV* LİDERLİK			
KURGOREV* KATILIMC			

KARŞILAŞTIRMA-YÖNETİCİ- KACYIL

KACYIL*MAAS		KACYIL* LIDERLIK	
KACYIL* ETIKDAVR		KACYIL* KATILIMC	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.
KACYIL* TPKALETİ		KACYIL* KIYMETLİ	
KACYIL* YONTPKAL	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.		
KACYIL* ETIKDVIL			
KACYIL* ISHAYET			
KACYIL* ETIKNOET			
KACYIL* ETIKSEBE	0.35 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		
KACYIL* TOPKAYON	0.33 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		
KACYIL* URUNHIZ			
KACYIL* ISVERM			
KACYIL* YENIELM	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.		
KACYIL* UYUMLU			
KACYIL* GORSEKA			
KACYIL* GORSEKB	0.49 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		
KACYIL* GORSEKC			
KACYIL* GORSEKD			
KACYIL* HICGOREV			
KACYIL* GOREVALM	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.		
KACYIL* ÇÖZUMONE			
KACYIL* ORGANIC			

4. KARŞILAŞTIRMA-PERSONEL- YAS

YAS* CINSİYET	0.16 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	YAS* GRUP	0.24 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
YAS*OGDURUM	0.34 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.	YAS* HIZMEICI	0.33 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.
YAS*OGRALAN	0.27 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	YAS* HIZFAAL	0.19 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
YAS*KACKURUM	0.25 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	YAS* ENSON	0.17 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
YAS* KURGOREV	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre KURGOREV ile YAS değişkeni arasındaki 0.41 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.	YAS* KACTANE	0.33 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
YAS* KACYIL	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre KACYIL ile YAS değişkeni arasındaki 0.43 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.	YAS* UCETLEN	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre UCETLEN ile YAS değişkeni arasındaki 0.60 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamsızdır.
YAS* MAAS	0.27 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	YAS* KURUMICI	0.38 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.
YAS* ORTAM	0.26 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	YAS* SUBE	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre SUBE ile YAS değişkeni arasındaki 0.44 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.
YAS* GORUS	0.21 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	YAS* EMIR	0.11 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
YAS* ONERI	0.18 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	YAS* GIDERA	0.39 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
YAS* OTURDUG	0.53 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.	YAS* GIDERB	0.47 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
YAS* TERFI	0.41 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.	YAS* GIDERC	0.24 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
YAS* VASIF	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre VASIF ile YAS değişkeni arasındaki 0.49 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.	YAS* GIDERD	0.38 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.
YAS* ESKİYENİ	0.30 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.	YAS* GIDERE	0.42 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır.

KARŞILAŞTIRMA-PERSONEL- CINSİYET

CINSİYET*	CİNSİYET ile diğer değişkenler arasındaki ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır	CINSİYET*	CİNSİYET ile diğer değişkenler arasındaki ilişki $P>0.05$ için anlamsızdır
OGDURUM		SUBE	
CINSİYET*		CINSİYET*	
OGRALAN		EMİR	
CINSİYET*		CINSİYET*	
KACKURUM		GIDERA	
CINSİYET*		CINSİYET*	
KURGOREV		GIDERB	
CINSİYET* KACYIL		CINSİYET*	
		GIDERC	
CINSİYET*		CINSİYET*	
MAAS		GIDERD	
CINSİYET*		CINSİYET*	
ORTAM		GIDERE	
CINSİYET* GORUS		CINSİYET*	
		GOREVA	
CINSİYET* ONERI		CINSİYET*	
		GOREVB	
CINSİYET*		CINSİYET*	
OTURDUG		GOREVC	
CINSİYET*		CINSİYET*	
TERFI		GOREVD	
CINSİYET*		CINSİYET*	
VASIF		GOREVE	
CINSİYET*		CINSİYET*	
ESKIYENI		BILGI	
CINSİYET*		CINSİYET*	
GRUP		EVET	
CINSİYET*		CINSİYET*	
HIZMEICI		COZUM	
CINSİYET*			
HIZFAAL			
CINSİYET* ENSON			
CINSİYET*			
KACTANE			
CINSİYET*			
UCRETLEN			
CINSİYET*			
KURUMICI			

KARŞILAŞTIRMA-PERSONEL- OGDURUM

OGDURUM* OGRALAN	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.	OGDURUM* KURUMICI	0.38 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.
OGDURUM* KACKURUM		OGDURUM* SUBE	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.
OGDURUM* KURGOREV	0.39 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.	OGDURUM* EMIR	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre EMIR ile OGDURUM değişkeni arasındaki 0.44 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.
OGDURUM* KACYIL		OGDURUM* GIDERA	
OGDURUM* MAAS	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.	OGDURUM* GIDERB	
OGDURUM* ORTAM		OGDURUM* GIDERC	
OGDURUM* ÇÖZÜM	0.47 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.	OGDURUM* GIDERD	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.
OGDURUM* GORUS	0.42 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.	OGDURUM* GIDERE	
OGDURUM* ONERİ		OGDURUM* GOREVA	
OGDURUM* OTURDUG	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.	OGDURUM* GOREVB	
OGDURUM* TERFİ		OGDURUM* GOREVC	
OGDURUM* VASIF	0.47 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.	OGDURUM* GOREVD	0.75 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.
OGDURUM* ESKIYENİ		OGDURUM* GOREVE	
OGDURUM* GRUP		OGDURUM* BILGI	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.
OGDURUM* HIZMEICI	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.	OGDURUM* EVET	
OGDURUM* HIZFAAL			
OGDURUM* ENSON			
OGDURUM* KACTANE			
OGDURUM* UCRETLEN	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre UCETLEN ile OGDURUM değişkeni arasındaki 0.43 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.		

KARŞILAŞTIRMA - PERSONEL- OGRALAN

OGRALAN * KACKURUM		OGRALAN * SUBE	
OGRALAN * KURGOREV		OGRALAN * EMIR	
OGRALAN * KACYIL		OGRALAN * GIDERA	
OGRALAN * MAAS		OGRALAN * GIDERB	
OGRALAN * ORTAM	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.	OGRALAN * GIDERC	
OGRALAN * COZUM		OGRALAN * GIDERD	
OGRALAN * GORUS		OGRALAN * GIDERE	
OGRALAN * ONERİ	0.58 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.	OGRALAN * GOREVA	
OGRALAN * OTURDUG	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.	OGRALAN * GOREVB	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.
OGRALAN * TERFI	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre TERFI ile OGRALAN değişkeni arasındaki 0.54 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.	OGRALAN * GOREVC	
OGRALAN* VASIF		OGRALAN * GOREVD	
OGRALAN * ESKIYENİ		OGRALAN * GOREVE	
OGRALAN * GRUP		OGRALAN * BILGI	
OGRALAN * HIZMEICI		OGRALAN * EVET	
OGRALAN * HIZFAAL	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.		
OGRALAN * ENSON			
OGRALAN * KACTANE			
OGRALAN * UCRETLEN			
OGRALAN * KURUMICI			

KARŞILAŞTIRMA-PERSONEL- KURGOREV

KURGOREV * KACYIL	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.	KURGOREV * GIDERC	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.
KURGOREV * MAAŞ	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre MAAS ile KURGOREV değişkeni arasındaki 0.49 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır .	KURGOREV * GIDERD	
KURGOREV * ORTAM	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.	KURGOREV * GIDERE	
KURGOREV * COZUM		KURGOREV * GOREVA	
KURGOREV * GORUS		KURGOREV * GOREVB	
KURGOREV * ONERI	0.51 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır .	KURGOREV * GOREVC	
KURGOREV * OTURDUG	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.	KURGOREV * GOREVD	
KURGOREV * TERFI		KURGOREV * GOREVE	
KURGOREV * VASIF	0.45 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır .	KURGOREV * BILGI	
KURGOREV * ESKIYENI	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.	KURGOREV* EVET	
KURGOREV * GRUP			
KURGOREV * HIZMEICI			
KURGOREV * HIZFAAL			
KURGOREV * ENSON	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.		
KURGOREV * KACTANE			
KURGOREV * UCRETLEN	0.04 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır .		
KURGOREV * KURUMICI	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.		
KURGOREV * SUBE			
KURGOREV * EMIR	0.42 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır .		
KURGOREV * GIDERA	0.48 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır .		
KURGOREV * GIDERB	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.		

KARŞILAŞTIRMA-PERSONEL- KACYIL

KACYIL* MAAS		KACYIL* GIDERC	
KACYIL* ORTAM		KACYIL* GIDERD	
KACYIL* ÇÖZÜM		KACYIL* GIDERE	
KACYIL* GÖRÜŞ		KACYIL* GOREVA	
KACYIL* ONERİ		KACYIL* GOREVB	
KACYIL* OTURDUG	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.	KACYIL* GOREVC	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.
KACYIL* TERFİ		KACYIL* GOREVD	
KACYIL* VASIF		KACYIL* GOREVE	
KACYIL* ESKIYENİ		KACYIL* BILGI	
KACYIL* GRUP		KACYIL* EVET	
KACYIL* HIZMEICI	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre HIZMEICI ile KACYIL değişkeni arasındaki 0.43 (≈ 0.44) dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.		
KACYIL* HIZFAAL	0.39 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		
KACYIL* ENSON	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.		
KACYIL* KACTANE			
KACYIL* UCRETLEN	0.36 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		
KACYIL* KURUMICI			
KACYIL* SUBE	P>0.05 için ilişki anlamsızdır.		
KACYIL* EMİR			
KACYIL* GIDERRA			
KACYIL* GIDERB	0.52 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		

5.ANLAMLI BULUNAN KARŞILAŞTIRMALAR-YÖNETİCİ

YAS* CINSİYET	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre CINSİYET ile YAS değişkeni arasındaki 0.41 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.	KACYIL* TOPKAYON	0.33 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.
YAS* KURGOREV	0.40 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.	KACYIL* GORSEKB	0.49 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.
CINSİYET* KURGOREV	0.41 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		
CINSİYET* KACYIL	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre KACYIL ile CINSİYET değişkeni arasındaki 0.53 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.		
CINSİYET* MAAS	0.40 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		
CINSİYET* YENIELM	0.40 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		
CINSİYET* KATILIMC	0.40 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		
OGDURUM* KURGOREV	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre KURGOREV ile OGDURUM değişkeni arasındaki 0.43 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.		
OGDURUM* MAAS	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre MAAS ile OGDURUM değişkeni arasındaki 0.40 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.		
OGDURUM* HICGOREV	0.27 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		
OGDURUM* LIDERLIK	0.31 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		
KACYIL* ETİKSEBE	0.35 dereceli ilişki P>0.05 için anlamlıdır.		

6. ANLAMLI BULUNAN KARŞILAŞTIRMALAR-PERSONEL

YAS* OGDURUM	0.34 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.	YAS* SUBE	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre SUBE ile YAS değişkeni arasındaki 0.44 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.
YAS* KURGOREV	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre KURGOREV ile YAS değişkeni arasındaki 0.41 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.	YAS* BILGI	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre BILGI ile YAS değişkeni arasındaki 0.49 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.
YAS* KACYIL	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre KACYIL ile YAS değişkeni arasındaki 0.43 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.	YAS* COZUM	0.44 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.
YAS* TERFI	0.41 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.	OGDURUM* KURGOREV	0.39 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.
YAS* VASIF	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre VASIF ile YAS değişkeni arasındaki 0.49 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.	OGDURUM* COZUM	0.47 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.
YAS* ESKIYENI	0.30 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.	OGDURUM* GORUS	0.42 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.
YAS* HIZMEICI	0.33 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.	OGDURUM* VASIF	0.47 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.
YAS* KURUMICI	0.38 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.	OGDURUM* UCRETLEN	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre UCETLEN ile OGDURUM değişkeni arasındaki 0.43 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.
		OGDURUM* KURUMICI	0.38 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.
		OGDURUM* EMIR	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre EMIR ile OGDURUM değişkeni arasındaki 0.44 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.
		OGDURUM* GOREVD	0.75 dereceli ilişki $P>0.05$ için anlamlıdır.

ANLAMLI BULUNAN KARŞILAŞTIRMALAR-PERSONEL

OGRALAN * ONERİ	0.58 dereceli ilişki $P > 0.05$ için anlamlıdır.		
OGRALAN * TERFİ	$P > 0.05$ için ilişki anlamsızdır. χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre TERFİ ile OGRALAN değişkeni arasındaki 0.54 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.		
KURGOREV * MAAŞ	χ^2 (ki kare) test istatistiğine göre MAAS ile KURGOREV değişkeni arasındaki 0.49 dereceli ilişki 0.01 için istatistiksel olarak anlamlıdır.		
KURGOREV * ONERİ	0.51 dereceli ilişki $P > 0.05$ için anlamlıdır.		
KURGOREV * VASİF	0.45 dereceli ilişki $P > 0.05$ için anlamlıdır.		
KURGOREV * UCRETLEN	0.04 dereceli ilişki $P > 0.05$ için anlamlıdır.		
KURGOREV * EMİR	0.42 dereceli ilişki $P > 0.05$ için anlamlıdır.		
KURGOREV * GİDERA	0.48 dereceli ilişki $P > 0.05$ için anlamlıdır.		

7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmadan elde edilen tüm veriler tablolar halinde biraraya getirilerek anlamlı olanlar ayrıca incelenmiştir.

İstatistiki yöntemler kullanılarak aralarındaki ilişkiler tespit edilmiştir.

YÖNETİCİ VERİLERİ

AŞAĞIDAKİ DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER ANLAMLIDIR:

(Bir kez adı geçenler tekrarlanmamıştır.)

*YAS İLE*CINSİYET *KURGOR

***YAS:**Yapılan anketlerin değerlendirilmesi sonucunda 12 kişi (%17) 30-39 yaş grubunda, 42 kişi (%59) 40-49 yaş grubunda ve 17 kişi (%24) 50 ve yukarısı yaş grubundadır.

***CINSİYET:**Cinsiyet dağılımına göre incelendiğinde 29 kadın (%41) ve 41 erkek (%59) vardır.

***KURGOR:**Kurumdaki görevine göre dağılım incelendiğinde 2 kişi veri hazırlama ve kontrolü işletmeni (%3), 3 kişi apk uzmanı-eğitim uzmanı (%4), 19 kişi öğretmen (%28), 8 kişi memur (%12), 24 kişi diğer (genel müdür yardımcısı, daire başkanı şube müdürü, şef) (%35), 13 kişi araştırmacı (%19) vardır.

Çalışanların yaş grubu incelendiğinde 40-49 yaş grubunda olanlar çoğunluktadır. Sayıca erkekler kadınlardan fazladır ve bu yaş grubunun

içinde olabilirler. Şef, Şube Müdürü, Daire Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı gibi üst düzeyde bulunanların sayılarının erkek olanların sayıca fazla olabileceği de imkan dahilindedir.

***CINSİYET İLE *KURGOR*KACYIL*MAAS*YENIELM*KATILIMC**

***KACYIL:**Halen bulunulan görevde kaç yıldır çalıştığına dair dağılıma göre (1 yıllık) 15 kişi (%22), (2 yıllık) 14 kişi (%20), (3 yıllık) 16 kişi (%23), (4 yıllık) 8 kişi (%12), (5 yıllık) 16 kişi (%23) vardır.

***MAAS:**Ayda ortalama ele geçen para miktarına göre dağılımı incelendiğinde 5 kişi 55 milyondan az (%7), 22 kişi 500-750 milyon (%32), 22 kişi 750-1 milyar (%32), 18 kişi 1 milyardan fazla maaş almaktadır (%27).

***YENIELM:**Yeni bir eleman verildiğinde ilişkilerinizin dağılımına göre; 24 kişi (birim faaliyetleri konusunda genel bir bilgi sahibi olmasını öncelikle benden duymasını isterim.) (%35), 3 kişi (bilgi vermem. uygulama safhasında yaşayarak tecrübe edinmesini sağlarım.) (%4), 2 kişi (ilk kez yazacağı yazı aşamasında bir örnek yazı vererek sıkıntıya düşmemesini sağlarım.) (%3), 2 kişi (şubeye dair bir sorun yaşandığı takdirde, karşılıklı konuşarak dikkat edilmesi gereken hususları belirtirim.) (%3), 29 kişi (her yeni bilgi akışında, yokluğumda her türlü soruya cevapta hazır bulunmasını sağlamak için önce elemanımı bilgilendiririm.) (%43), 8 kişi (ilave olarak) (%12) vardır.

***KATILIMC:**Katılımcı olduğunuz herhangi bir organizasyonun aksaklıklarını tespitinin dağılımına göre incelendiğinde 9 kişi (kalınacak yer temini, ikramlar, toplantı konusunda bilgi eksikliği.) (%17), 1 kişi (toplantıda sunulan metinlerin okunma süresinin yetersizliği.) (%2), 8 kişi (fikirlerinizi sunma zaman ve zemininin yeterli olmaması (zaman, ortam, imkan, söz hakkı). tartışmaya vakit bırakılmaması.) (%15), 7 kişi (yolculuk şartları

(oturulan yer, ses-gürültü, sarsıntı, zaman farkları, mesafenin uzun olması, ikramlar). (%13), 4 kişi (hazırlanmak için gereken metinlerin toplantı öncesi vaktinde ele geçmemesi.) (%7), 25 kişi (hepsi, ayrıca...) (%46) vardır.

Halen bulunulan görevde 5 ve 3 yıllık olanlar ağırlıktadır. Bu demektir ki anket uygulananların çoğunun iş tecrübesi vardır.

Kurumdaki görevi ile aldığı maaş orantılıdır.

Yeni bir eleman verildiğinde ilişkileri sorulduğunda her yeni bilgi akışında, yokluğumda her türlü soruya cevapta hazır bulunmasını sağlamak için önce elemanımı bilgilendiririm.) (%43) Düzeyinde olması sevindiricidir. (%46) Oranında bir organizasyonun aksaklıklarının tespiti söz konusudur. Bu da bir organizasyona katılmış olduklarının göstergesidir.

***OGDURUM İLE KURGOR*MAAS*HICGOREV*LIDERLIK**

***OGDURUM:**Öğrenim durumunun dağılımına göre incelendiğinde 7 kişi lisans üstü (%10), 57 kişi üniversite (%80), 7 kişi lise mezunu (%10) vardır.

***HICGOREV:**Hiç görev alınmayan konuları düşünmesine göre dağılımı incelendiğinde 54 kişi (evet) (%76), 16 kişi (hayır) (%23) vardır.

***LIDERLIK:**Liderlik çabasının olup olmadığının dağılımına göre incelendiğinde 34 kişi (evet) (%52), 30 kişi (hayır) (%46) vardır.

Maaşlarına bakılınca, öğrenim durumlarına, kurumdaki görevlerine göre kazanç sahibi oldukları görülmektedir. Üniversite mezunlarının görev alınmayan konuları düşündükleri açıktır. Liderlik çabası içersine girip

girmeme konusunda da yarı yarıya kararlı oldukları belirginlik kazanmıştır. Aktif olmak, değer görülmek, kendine güvenme, başka hedefler peşinde olma gibi etkenlerden etkilenip çekingenliğin söz konusu olabileceği düşünülmektedir.

***KACYIL İLE *ETİKSEBE*TOPKAYON*GORSEKB**

***ETİKSEBE:**‘İş yerinde etik ikilemlerin sebebi.....ne göre değişir.’ cümlesinin tamamlanması dağılımına göre 20 kişi (çalışanların beklentileri) (%29), 11 kişi (daha ön plana çıkma çabalarına) (%16), 17 kişi (sorumluluk duygularına) (%25), 21 kişi (yetiştiriliş tarzlarına) (%30) vardır.

***TOPKAYON:**Toplam Kalite Yönetiminin tanımının dağılımına göre incelendiğinde 12 kişi (insan mutluluğunu esas alan bir yönetim felsefesidir.) (%17), 5 kişi (toplam kalite yönetimi demokrasidir.) (%7), 11 kişi (toplam kalite yönetiminde iletişim çok önemlidir.) (%16), 38 kişi(toplam kalite yönetimi devamlı iyileştirmeyi esas alır.) (%54), 4 kişi (benim düşünceme göre.....) (%6) vardır.

***GORSEKB:**Görev şeklinizin ‘Tebliğ Sunucu’ olmasının yoğunluğunun dağılımına göre incelendiğinde 2 kişi (1.derecede) (%7), 4 kişi (2.nci derecede) (%13), 11 kişi (3.ncü derecede) (%36), 14 kişi (4.ncü derecede) (%45) vardır.

Tecrübeli olan personelce ‘Etik ikilemlerin sebebi..... ne göre değişir’ cümlesini (yetiştiriliş tarzlarına) (%30) cevabını verenleri (çalışanların beklentileri) (%29) ile tamamlayanlar takip etmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi iyileştirmeyi esas alır. Tanımı bariz bir yoğunlukta işaretlenmiştir.

Ancak görev şeklinin ‘Tebliğ Sunucu’ olmasının yoğunluğunun 4. derecede bulunması düşündürücüdür.

PERSONEL VERİLERİ

AŞAĞIDAKİ DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER ANLAMLIDIR:
(bir kez adı geçenler tekrarlanmamıştır.)

***YAS İLE *OGDURUM*KURGOR*KACYIL*TERFİ*VASIF*ESKIYENİ
*HIZMEICI*KURUMICI*SUBE*BILGI*COZUM**

***YAS:**Yapılan anketlerin değerlendirilmesi sonucunda 1 kişi (%2) 20-29 yaş grubunda, 7 kişi (%13) 30-39 yaş grubunda ve 25 kişi (%47) 40-49 yaş grubunda, 20 kişi (%38) 50 ve yukarısı yaş grubundadır.

***OGDURUM:**Öğrenim durumunun dağılımına göre incelendiğinde 1 kişi (%2) lisans üstü, 34 kişi (%65) üniversite, 13 kişi (%25) lise, 4 kişi (%8) ortaokul mezunudur.

***KURGOR:**Kurumdaki görevine göre dağılım incelendiğinde 22 kişi veri hazırlama kontrol işletmeni (%42), 3 kişi eğitim uzmanı (%6), 10 kişi öğretmen (%19), 4 kişi memur (%8), 13 kişi diğer (%25) vardır.

***KACYIL:**Halen bulunduğu görevde çalıştığı yıla göre dağılım incelendiğinde 6 kişi (1 yıldan az) (%11), 14 kişi (1-5 yıl) (%26), 12 kişi (5-10 yıl) (%23), 11 kişi (10-15 yıl) (%21), 10 kişi (15 yıl ve yukarısı) (%19) vardır.

***TERFİ:**Terfi sisteminin işleyişinin dağılımına göre incelendiğinde 23 kişi sınav (%46), 18 kişi üstün uygun görmesi (%36), 3 kişi: yönetmelik değişikliklerini takip edemiyorum (%6), 5 kişi dışarıdan atanana kadro veriliyor (%10), 1 kişi hiçbir fikrim yok (%2) vardır.

***VASIF:**Terfi edebilmek için hangi vasıfta olmaya önem verildiğinin dağılımına göre incelendiğinde 2 kişi yaş (%4), 2 kişi medeni durum (%4), 3 kişi tecrübe (%7), 2 kişi yabancı dil bilgisi (%4), 16 kişi yükselme eğitimi alıp sınavı kazanmak (%36), 20 kişi hepsi. ve ... (%44) vardır.

***ESKIYENİ:** Çalışılan kurumda eski (e) ve yeni (y) kurumlardan herhangi birinde ödül alınıp alınmadığının dağılımına göre incelendiğinde 39 kişi evet (%78), 9 kişi hayır (%18) vardır.

***HIZMEİCİ:**Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinin düzenlenip düzenlenmediğinin dağılımına göre incelendiğinde 44 kişi evet (%86), 4 kişi hayır (%4), 2 kişi bilmiyorum (%7), 1 kişi hiçbir fikrim yok (%4) vardır.

***KURUMİCİ:**Kurum içerisinde; çalışan personelin- arkadaşının zaman zaman görevlendirmeler ile yapılan şube değişikliği, yer değişikliğinin gerekli olduğunu duyduğu takdirde etik düşüncesinin ne olduğunun dağılımına göre incelendiğinde 11 kişi (elemana ihtiyaç duyulmuştur) (%21), 3 kişi (eski şubesinde kalabilirdi) (%6), 1 kişi (benim şubemi neden değiştirmiyorlar?) (%2), 1 kişi (yeter ki 'o'nun şubesi değişmesin ben yardıma giderim) (%2), 36 kişi (çalışan bir kişinin tek değil pek çok şube konusunda bilgi sahibi olması,

yetiştirilmesi için zaman zaman yapılan değişikliklerde yarar vardır.) (%68) diye cevap vermişlerdir.

***SUBE :**Şubesiyle ilgili daha önce rastlamadığı bir konuda (herhangi bir sorumluluk verilseydi) vereceği kararlarda kimin görüşünü alacağını dağılımına göre incelendiğinde 3 kişi (kendi tecrübelerime dayanarak bu kararı verirdim) (%6), 28 kişi (öncelikle kendim fikir geliştiririm üstümle birlikte kararları alırım) (%54), 5 kişi (üstümle birlikte kesinleşen kararlardan astımı bilgilendirip yönlendiririm) (%10), 14 kişi (ben, astım ve üstüm birlikte karar alırız) (%27), 2 kişi (farklı bir fikrim var...) (%4) vardır.

***BILGI:**Birimler arası bilgi akışının gerekli olup olmadığının dağılımına göre incelendiğinde 49 kişi (evet) (%4), 1 kişi (hayır) (%4), 1 kişi (hiçbir fikrim yok) (%7) vardır.

***COZUM:** Bulunulan ortamın çalışma koşullarına uygun olup olmadığı sorusunun cevabı 'hayır'sa çözüm önerisinin bulunup bulunmadığının dağılımına göre incelendiğinde 32 kişi evet (%80), 8 kişi hayır (%20) vardır.

Ankete katılanların (%47)'si 40-49 yaş grubundadır ve (%25)'i üniversite eğitimi almıştır. (1-5),(5-10) ile (10-15) yıldır aynı görevde bulunanların oranlarının birbirine yakınlığı dikkat çekicidir. Terfi Sisteminin sınavla (%46) olmasına karşın (%36) ile üstün uygun görmesi cevaplarının oranlarının yakınlığı önemlidir. Çalışanlar terfi edebilmek için 'Yükselme eğitimi alıp sınavı kazanmak (%36) ile birlikte tecrübe ve diğer vasıflara sahip olunması gerektiğinin bilincindedirler. Kurumdaki çalışmalarından dolayı ödül alma (%78) düzeyindedir. Ancak ödül gruplarına bakıldığında Teşekkürname azımsanmayacak (%49) oranındadır. Teşekkürnamenin terfi, bu nedenle maaşa katkısı bulunmamaktadır. Ancak yine de 'fark edildiniz' anlamını

taşıdığı düşünülebilir. Takdirname ise memurun 6 yıllık sicil raporunun 90 ve üzeri olması halinde mümkün olmakta ve aylığa yansıtılmaktadır.

Personel Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinin düzenlendiğinin farkındadır.

Kurum içerisinde; çalışan personelin- arkadaşının zaman zaman görevlendirmeler ile yapılan şube değişikliği , yer değişikliğinin gerekli olduğunu duyduğu takdirde etik düşüncesinin ne olduğuna göre incelendiğinde (çalışan bir kişinin tek değil pek çok şube konusunda bilgi sahibi olması, yetiştirilmesi için zaman zaman yapılan değişikliklerde yarar vardır.) cevabı anlamlıdır.

Şubesiyle ilgili daha önce rastlamadığı bir konuda (herhangi bir sorumluluk verilseydi) vereceği kararlarda (ben, astım ve üstüm birlikte karar alırız) cevabı da mantıklıdır.

Birimlerarası bilgi akışının gerekli olduğunun bilincinde olunmasına karşın bu akış yeterli bulunmamaktadır.

Ortamın çalışma koşullarına uygun olmadığı, çözüm önerilerinin bulunmasına karşın çözüm getirilemediği görülmektedir.

***OGDURUM İLE *KURGOR*COZUM*GORUS*VASIF*UCRETLEN
*KURUMICI*EMİR*GOREVD**

***GORUS:** Bulunulan ortamın çalışma koşullarına uygun olup olmadığı sorusunun cevabı 'evet'se görüşünü bildirip bildirmediğinin dağılımına göre incelendiğinde 18 kişi evet (%43), 24 kişi hayır (%57) vardır.

***UCRETLEN:**Ücretlendirme sisteminde haksızlık olduğunu düşünüp düşünmediğinin dağılımına göre incelendiğinde 41 kişi evet (%82), 3 kişi hayır (%6), 2 kişi bilmiyorum (%4), 3 kişi hiçbir fikrim yok (%6) vardır.

***EMİR:**Dairesi ve şubesi için iyi bir yönetim “emirlerin tepeden geldiği ve sorunların tepe yönetimine arz edildiği” ‘dikey yönetim şekli’ mi, “sorunların müşterek bir biçimde ele alındığı ve mahallinde çözüldüğü katılımcılığın esas alındığı” ‘yatay yönetim şekli’ midir? sorusuna verilen cevapların dağılımına göre incelendiğinde 37 kişi yatay yönetim (%74), 12 kişi dikey yönetim (%24) vardır.

***GOREVD:**Görevlendirmelerde en çok yapılan harcama miktarından ‘yarışmalar’ın öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımına göre incelendiğinde 3 kişi (1.nci öncelikte) (%23), 1 kişi (2.nci öncelikte) (%8), 1 kişi (3.ncü öncelikte) (%8), 4 kişi (4.ncü öncelikte) (%31), 4 kişi (5.nci öncelikte) (%31) vardır.

(%65) üniversite, (%2) lisans üstü olmasına (%25) lise, (%8) ortaokul mezunu bulunmasına karşın veri hazırlama ve kontrolü işletmeni kadrosunda olanların (%42) oranında bulunması ile öğrenim durumuna göre görev dağılımında (%9)’luk bir oransızlık göze çarpmaktadır.

Personel bulunan ortamın çalışma koşullarına uygun olmadığı konusunda hemfikirdir. Çözüm önerilerinin bulunmasına karşın görüşünü bildirenlerin azınlıkta kalması (%43) yönetime olan güvensizlikten kaynaklanıyor olabilir.

Ücretlendirme sisteminde haksızlık olduğu düşünülmektedir.

Dairesi ve şubesi için iyi bir yönetimin “sorunların müşterek bir biçimde ele alındığı ve mahallinde çözüldüğü katılımcılığın esas alındığı” ‘Yatay Yönetim Şekli’ni (%74) oranında tercih etmişlerdir.

Görevlendirmelerde ‘Yarışmalar’a yapılan harcama miktarı 4.ncü önceliktedir.

***OGRALAN İLE *TERFİ**

***OGRALAN:**Öğrenim görülen alana göre dağılım incelendiğinde 1 Kişi Mühendislik (%3), 10 kişi İşletme (İ) , Ekonomi (E), Uluslar arası İlişkiler (UI) (%35), 8 kişi (%28) Öğretmenlik, Yabancı dil (YD), İngilizce (İ), Fransızca (F) (%12), 10 kişi (Diğer) (%35) vardır.

Öğrenim görülen alana göre lisans eğitimi tamamlayanların çoğunlukta olduğu fark edilmektedir.

Terfi sisteminin işleyişi konusunda şu an sınav sistemi (%46) olmasına karşın üstün uygun görmesi şikkını işaretleyenlerin (%36) düzeylerinde olması düşündürücüdür.

***KURGOR İLE *MAAS*ONERİ*VASIF*UCRETLEN*EMİR*GIDERA**

***MAAS:**Ayda ortalama ele geçen para miktarına göre dağılım incelendiğinde 34 kişi (%64) 500 milyondan az, 15 kişi (%28) 500-750 milyon, 4 kişi (%8) 750 milyon-1 milyar T.L. kazanmaktadır.

***ONERİ:**Çözüm önerilerinin tüm personele sorulup sorulmadığının dağılımına göre incelendiğinde 21 kişi evet (%46), 25 kişi hayır (%54) vardır.

***GIDERA:**Dairesi ile ilgili giderleri teşkil eden kalemlerden 'telefon'un öncelik sırasına göre sıralandırılmasının dağılımına göre incelendiğinde 12 kişi (1.nci öncelikte) (%38), 11 kişi (2.nci öncelikte) (%34), 5 kişi (3.ncü öncelikte) (%16), 4 kişi (4.ncü öncelikte) (%13) vardır.

Öğrenim durumu ile kurumda bulunan görevdeki oransızlığın maaşlara da yansıdığı görülüyor.

Bulunulan ortamın çalışma koşullarına uygun olmadığının bilinmesine karşın çözüm önerilerinin tüm personele sorulmadığı (%54) oranında ifade edilmiştir.

Gider kalemlerinden 'Telefon'un 1.nci öncelikte olması da beklenen bir sonuçtur.

SONUÇ

İş hayatında tecrübe edinirken ahlakî davranışlar daima dikkat çekecektir. Resmi ve özel kurumlar yasal kurallarla hayatlarını devam ettirebilmektedirler. Ahlakî kurallarla çalışmak iş yaşamında başarıyı, çalışanlarına ise huzur ve mutluluğu getirecektir. Kişi ve kurum adına söz vermek, verilen sözde durmak, güvenilir olmak, her zaman genel ve geçerli özelliklerdir.

İş Yaşamında Etik ve Toplam Kalite Yönetimi konulu tez çalışmamda Etik, Toplam Kalite Yönetimi ve Etiksel Davranış kavramları üzerinde durulmuştur. Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunan bazı Genel Müdürlüklerde anket uygulanarak, çalışanların talep, istek ve düşüncelerine verilen önem araştırılmıştır.

Etiksel davranışlar ve Toplam Kalite Yönetimi konusunda liderlerin bilmesi gerekenler, ülkemizde bulunan bir kamu kuruluşunda iş hayatında konunun önemi ile uygulanmasındaki aksaklıkları bulmak ve çözüm önerileri getirebilmek düşüncesinden yola çıkılmıştır.

Halen bulunulan görevde 5 ve 3 yıllık olanlar ağırlıktadır. Bu demektir ki anket uygulananların çoğunun iş tecrübesi vardır.

Maaşlarına bakılınca, öğrenim durumlarına, kurumdaki görevlerine göre kazanç sahibi oldukları görülmektedir. Üniversite mezunlarının görev alınmayan konuları düşündükleri açıktır. Liderlik çabası içersine girip girmeme konusunda da yarı yarıya kararlı oldukları belirginlik kazanmıştır. Aktif olmak, değer görülmek, kendine güvenme, başka hedefler peşinde olma gibi etkenlerden etkilenip çekingenliğin söz konusu olabileceği düşünülmektedir.

Kurum içerisinde; çalışan personelin- arkadaşının zaman zaman görevlendirmeler ile yapılan şube değişikliği , yer değişikliğinin gerekli olduğunu duyduğu takdirde etik düşüncesinin ne olduğuna göre incelendiğinde (Çalışan bir kişinin tek değil pek çok şube konusunda bilgi sahibi olması, yetiştirilmesi için zaman zaman yapılan değişikliklerde yarar vardır.) cevabı anlamlıdır.

Şubesiyle ilgili daha önce rastlamadığı bir konuda (herhangi bir sorumluluk verilseydi) vereceği kararlarda; (ben, astım ve üstüm birlikte karar alırız) cevabı da beklenen bir cevaptır.

Birimlerarası bilgi akışının gerekli olduğunun bilincinde olunmasına karşın bu akış yeterli bulunmamaktadır.

Ortamin çalışma koşullarına uygun olmadığı, çözüm önerilerinin bulunmasına karşın çözüm getirilemediği görülmektedir.

Personel bulunan ortamın çalışma koşullarına uygun olmadığı konusunda hemfikirdir. Çözüm önerilerinin bulunmasına karşın görüşünü bildirenlerin azınlıkta kalması (%43) yönetime olan güvensizlikten kaynaklanıyor olabilir.

Ücretlendirme sisteminde haksızlık olduğu düşünülmektedir.

Dairesi ve şubesi için iyi bir yönetimin “sorunların müşterek bir biçimde ele alındığı ve mahallinde çözüldüğü katılımcılığın esas alındığı” ‘Yatay Yönetim’ şekli’ni (%74) oranında tercih etmişlerdir.

Öğrenim görülen alana göre lisans eğitimini tamamlayanların çoğunlukta olduğu fark edilmektedir.

Terfi sisteminin işleyişi konusunda şu an sınav sistemi (%46) olmasına karşın üstün uygun görmesi şikkını işaretleyenlerin (%36) düzeylerinde olması düşündürücüdür.

Öğrenim durumu ile kurumda bulunan görevdeki oransızlığın maaşlara da yansıdığı görülüyor.

Bulunulan ortamın çalışma koşullarına uygun olmadığıнын bilinmesine karşın çözüm önerilerinin tüm personele sorulmadığı (%54) oranında ifade edilmiştir.

Gider kalemlerinden 'Telefon'un 1.nci öncelikte olması da beklenen bir sonuçtur.

KAYNAKÇA

Aggarwal – A – K, Zairi – Mohamed.

1997 “The role of total quality management in enabling a primary health – care orientation”, TQM, v:8, n:6, December: (347-359).

AGUAYO Rafael

1992 Dr. Deming The American Who Thought The Japanese About Quality, Simon Schuster.

Anderson ve başk.

1997 “Evaluating the succes of TQM implementation: Lessons from employees”, Production – and- Inventory – Management – Journal, v:38, n:4, Fourth Quarter: (1-6).

Arditi ve başk.

1997 “Total quality management in the construction process”, International – Journal – of – Project – Management, v:15, n:4, August: (235-243).

ARGUN, Tanju

1997 “Toplam Kalite Yönetimi”, Executive. Excellence, Kasım: 10.

ARGÜDEN, Yılmaz

1997 “Değişen Yönetim Anlayışları ve Ulusal Toplam Kalite Harekatı”, Executive. Excellence, Kasım: 3.

ARSLAN, Mahmut

2001 “İş ve Meslek Ahlâkı”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Ekim: (1-258).

AYYILDIZ, Rıza

1998 “Çağdaş Yaşamda Etkin Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Proje Ödevi: (1-66).

Aziz ve başk.

1998 “Use of quality practices in manufacturing industries in Malaysia”, TQM, v:9, n:4/5, July: (13-16).

Bar ve başk.

1996 “Taylorism and Quality Control Management in Brazil”, Human-Systems-Management, v:15, n:4: (227-233).

BAYKASOĞLU, Adil ve DERELİ, Türcay

2003 “Kalite ve Hayata İzdüşümleri”, Nobel Yayın Dağıtım, Eylül: (1-352).

BİÇER, Turgay

1997 "Bir Yol Bulunur ya da Bir Yol Yapılır", Human Resources, Temmuz: 6.

BLACK, Joe

1997 "Büyük K Küçük k", Executive. Excellence, Kasım: 4.

BLANCHARD, Ken

1997 "Kalite ve Koçluk", Executive. Excellence, Kasım: 5.

Blake ve Carmelita

1994 "Value Leadership in Total Quality Management", Nursing - Management, v:25, no:7, July: (88-89).

Boettercher ve Richard ve E

1998 "A study of quality – managed human service organization" Administration in Social Work, v:22, n:2: (41-45).

Brodeur ve Dennis

1995 "Work Ethics and CQI", Hospital-and-Health-Services - Administration, v:40 n:1, Spring: (111-123).

Brannan ve Kenneth ve M

1998 "Total quality in health care" Hospital Materiel Management Quality, v:19, n:4, May: (1-8).

BROWN, Stanley

1997 "Kıyaslama ve Kalite" Executive. Excellence, Kasım: 18.

Buban- Margaret

1995 "Factoring Ethics into the TQM equation", Quality-Progress, v:28, no:10, October: (97-99).

BUMİN, Birol

1974 "İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim", Ankara, Gazi Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları: (1-200).

Cheng ve başk.

1998 "A study of statistical process control: Practice, problems and training needs", TQM, v:9, n:1, February: (3-20).

Choi ve başk.

1998 "The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plant performance and customer satisfaction", Journal - Of - Operations - Management, v:17, n:1, December: (59-75).

CHOPPIN, Jon

1995 "Total Quality Management – What isn't it ?", Managing -Service-Quality, v:5, no:1: (47-49).

CHURCHMAN ve C ve West

1994 "Management Science: Science of Managing and Managing of Science", Interfaces, v:24, no:4, July/August: (99-110).

COLLARD, Ron

1994 "Toplam Kalite : İnsan Kaynaklarının Rolü", Bizden Haberler, Ocak: (3-8).

Cosma ve D. Cristina ve Charles

1998 "Total Quality Management in Eastern European Construction the paradigm shift", TQM, v:9,n:4/5, July: (38-40).

CLINTON, Roy ve S.J. WILLIAMSON BETHKE ve L. A

1994 "Implementing Total Quality Management: The Role of Human Resource Management", Sam Advanced Management Journal, Spring: (10-16).

COVEY, R ve Stephen

1997 "Kaliteli İlişkiler", Executive. Excellence, Kasım: 12.

CURTIN, Leagh ve L

1993 "Doing the Right Thing", Nursing-Management, v:24, n:12, December: (17-19).

ÇAY, Hüsamettin

2001 "Kalite Güvence Sisteminin Toplam Kalite Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Araştırılması" Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara: (1-106).

ÇELİK, Vehbi

1998 "Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi", Millî Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı Kalkınmada Anahtar Dergisi, Mayıs: 9.

ÇELİKÇAPA, Feray O.

2000 "Üretim Yönetimi Ve Teknikleri", ALFA Basın Yayımlarını Dağıtım Ltd. Şti: İstanbul. Ekim : (1-292).

DEMİR, Hulusi ve GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz

1998 "Üretim Yönetimi (İşlemler Yönetimi)", BETA Basım Yayımlarını Dağıtım A.Ş., İstanbul, Kasım: (1-725).

EFİL, İsmail

1998 "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç" ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Uludağ Üniv. Güçlendirme Vakfı İştiraki(VİPAŞ A.Ş.).Bursa:Şubat:(1-302).

Ermer ve başk.

1998 "Delighting the customer: Quality Function deployment for quality service design", Total – Quality – Managementv:9, n:4/5, July: (86-91).

Ferris ve başk.

1998 "finansial theory and practice in the application of TQM : The case of IBM Rochester " Journal of Managerial Issues, v:10, n:1, Spring: (13-29).

Finn ve başk.

1996 Journal – of – Marketing – Theory – and – Practice, v:4, n:3, Summer: (36-51).

Forza ve başk.

1998 "TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model", International – Journal – of – Production – Economics, v:55, n:1, January 8: (1-20).

GARTERS, Leg

1994 "Keeping Up With The World" Management-Auckland, v:41, no:1, February: (50-51).

GODFREY, A ve Blanton

1997 "Kalite ile İlgili 10 Yeni Eğitim" Executive. Excellence, Kasım: 8.

GOETSCH, David L. ve S. B. DAVIS,

1997 "Quality Management for Production, Processing and Services", Introduction to Total Quality, (1-651)

GRAYSON, Mary

1993 "Hospitals CEOs in the 1990s". Hospitals, January 20: (32-35).

GROSSI, Giovanni

1994 "Shortcuts to Paradise", Internal Audior, v:51, no:3, January: (50-53).

GULL, A. Gregory

1997 "Toplam Kalite Yönetiminde Başarıyı Aramak", Executive. Excellence, Kasım: 19.

GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz

2000 "İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi Araçları, BETA Basım A.Ş.,İstanbul, Kasım:(1-171).

HEGEL, Georg

2004 Tinin Görgübilinci. Çev. Aziz YARDIMLI, İstanbul
(1986) Aydoğan Matbaası.

HEIDDEGGER, Martin

2004 Varlık ve Zaman. Çev. Aziz YARDIMLI, İstanbul
(-) Bayrak Matbaası.

HICKS, Herbert G

1979 "Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından",
Turhan Kitabevi, Ankara, Mayıs: (1-470).

HOLZINGER, Albert

1992 "How to Succeed by Really Trying", Nation's Business, August:
(50-51).

İsmail ve başk.

1998 "Empirical study into quality initiatives implementation", TQM, v:9,
n:4/5, July: (128-129).

Jacques ve March ve Laree

1993 "A Question of Ethics", TQM Magazine, v:5, no:5, October: (55-
60).

Kanji ve Gopal ve W. A. K.

1998 "Quality culture in the construction industry" T Q M . v:9, n:4/5,
July: (133-140).

Keogh ve başk.

1998 "Human resource issues in quality costs : Results from a
longitudinal study". T Q M . v:9, n:4/5, July: (141-144).

KANTİK, Füsun

1998 "Toplam Kalite Yönetimi", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Sayısal Yöntemler Bölümü Dönem Ödevi, Nisan: (1-18).

KASAP, Reşat

1995 Yayımlanmamış, "Temel İstatistik Ders Notları", Gazi Üniversitesi.
Ankara Kasım: (1-3).

KAVRAKOĞLU, İbrahim

1993 Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite, İstanbul: Rekabetçi
Yönetim Dizisi:1.

KAVRAKOĞLU, İbrahim

1989 Üretim Yönetimi, 7. baskı İstanbul İ.F. İşletme İkt.Ens.Yay.No:107.

KIRIM, Arman

"Matsushita Liderliği", Human Resources, 9:(56-58).

KOBU, Bülent

1987 Endüstriyel Kalite Kontrolü, 2 baskı, İstanbul:İ.Ü.İşletme Fakültesi.

KOBU, Bülent

1989 Üretim Yönetimi, 7. baskı İstanbul İ.F. İşletme İkt. Yay. No:107 .

KOBU, Bülent

2003 "Üretim Yönetimi", 11. baskı Avcıol Basım Yayımları. İstanbul. (1-712)

KÖYMEN, Emel

1999 "Bir Haftada Toplam Kalite Yönetimin Anlama", Dünya Yayıncılık, Globus Dünya Basımevi, İstanbul, Mayıs:(1-95).

KUÇURADI, Ioanna

1996 "Etik", Etik, Meteksan Anonim Şirketi, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara: (1-195).

Lee ve Choong ve Y

1998 "Quality management by small manufactures in Korea: An exploratory study", Journal – of – Small – Business – Management, v:36, n:4, October: (61-67).

Longbottom ve David

1998 "self – assesment : Game over ?" T Q M . v:9, n:4/5, July: (156-159).

LYNCH, James

1992 "Hear It From The Heart", Managing-Service-Quality, v:3, no:1, November: (379-383).

Macdonald ve John

1993 "Perspectives Holding a Steady Course", TQM Magazine, v:5, no:4, August: (5-6).

MAIN, M. Jeremy

1997 "Üst Düzey Yönetimin Kalite Vizyonu", Executive. Excellence, Kasım, 14.

Marsden ve Neal

1998 "The use of Hoshin kanri planning and deployment systems in the service sector : An exploration " T-Q-M ". V:9, n:4/5, July, (167-171).

MASON, Julie ve C.

1992 "Business Schools : Striving to Meet Customer Demand" Management-Review, v:81, no:9, September: (10-14).

MC MANAMY, Rob

1996 "Ethics, Training Power Piper", ENR, v:23, no:9, Marc: 24.

Miller ve Carl ve F

1998 "The measurement of the effectiveness of the institution of a TQM program in the Atlanta region of the Wage Hour Division of the u.s. Department of Labor" Public – Administration – Quertly, v:21, n:4, Winter: (432-445).

Milton, Smith ve J.

1995 "Ethics as Excellence : A Strategic Management Perspective", Journal of Business Ethics, v:14, no:8, August: (683-693).

MİTRA, Amitava

1993 Fundamentals of Quality Control and Improvement New York Macmillan Publishing Company.

MONTAIGNE

2004 Denemeler. Çev. Sabahattin Eyüpoğlu, İstanbul: (-) Roman Oda Yayınları.

MORRIS, Tom

2004 Aristo General Motorsu Yönetseydi. Çev. Gülden Gönen İzibilun, İstanbul : (-) Mart Matbaası.

Mullane, Dennis ve F.

1994 "Ethical Behavior as a Core Value", Journal of the American Society of CLU and ch FC, v:48, no: 6, November: (34-39).

NİŞLİ, Sertaç

1998 "Çalışma Hayat ve Tamagoşi Bebek" Millî Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı Kalkınmada Anahtar Dergisi, Mayıs: 8.

NURSOY, Mustafa ve ŞİMŞEK Muhittin

2002 "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamaları)" Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, İstanbul, Mayıs: (1-192).

ÖZTÜRK, Kemal

1998 "Kamu Yönetiminde Etik ve Yöneticiler", Türk idare Dergisi, Haziran: (101-125).

Petrack ve başk.

1993 "Paradigm Shifts in Quality Management and Ethics Development", Business-Forum Fall, v:18, no:1: (15-17).

PFEFFER, Jeffrey

1998 "Walking the Talk of People – Centered Management", Harvard Business, February: (40-45).

POTH, Bill

1993 "Is it Quality Improves Ethics or Ethics Improves Quality?", Journal-for-Quality-and-Participation, v:16, no:5, September: (6-10).

Quazi ve başk.

1998 "Critical factors in quality management and quidelines for self – assesment: the case of Singapure", TQM, v:9, n:1, February: (35-55).

Raiborn ve başk.

1996 "TQM Just What the Ethicist Ordered", Journal- of –Business-Ethics, v:15, no:9, September: (963-972).

RAND, James ve F

1997 "Kalite ve Öğrenme Toplam Kalite Yönetimi", Executive Excellence, Kasım: 11.

Rao ve başk.

1997 "Does ISO 9000 have an effect on quality management practices? An international empirical study". T Q M . v:8, n:6, December: (335-346).

Ruggieri ve Alessandra, M. ve R.

1998 "Crictical factors for the implementation of total quality management in Italy: An empirical analysis", T – Q – M, v:9, n:4/5, July: (210-212).

Shah ve başk.

1998 "A riviev of quality cost surveys", Total – Quality – Management, v:9, n:6, August: (479-486).

SARIKAYA, Nilgün

2003 "Toplam Kalite Yönetimi", Sakarya Üniv. Sakarya, Aralık : (1-217).

SAYLOR, James ve H.

1996 "TQM Simplified a Practical Guide", United States. R.R. Donnelley & Sons Company: (1-351).

SENGE, Peter

1997 "Kalite Hareketinin Mesajı", Executive Excellence, Kasım: 6.

SIMONS, Robert ve A. DAVILLA

1997 "Yönetimin Getirisi Nasıl Daha Yüksek Olabilir", Harward Business Review: (1-30).

Sohal ve başk.

1998 "Requirements for succesful implementation of total quality management". İnrenational Journal of Technology Management . v:16, n:4-6: (505-519).

Sohal ve başk.

1998 "Continuous quality improvements in a high technology manufacturing environment". International Journal of Technology Management, v:16, n:4-5: (336-357).

SORELL, Tom

2002 DESCARTES Düşüncenin Ustaları. Çev. Cemal Atilla, İstanbul: (-) Altın Kitaplar Yayımevi

SOYLU, Funda – Kaan, SÜER Ahmet – E. Özlem

1998 "Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü Terimler ve Tanımlar", Beyaz Yayınları, İstanbul, Şubat : (1-296).

Stayer, Ralph, C.ve James, A.ve BELASCO

1994 "Why Empowerment Doesn't Empower : The Bankruptcy of Current Paradigms", Business Horizons, March - April: (30-41).

STAIN, Robert ve E

1993 "The Next Phase of Total Quality Management", Marcel Dekker, Inc., Texas: (1-227).

ŞİMŞEK, Muhittin

2000 "Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri", ALFA Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Ağustos: (1-314).

ŞİRVANCI, Mete

1997 "Kalite İçin Deney Tasarımı – Taguçi Yaklaşımı", Literatür Yayınları, İstanbul, Eylül: (1-112)

TAYLOR, M. ve başk.

1998 "Managers Reactions to Procedurally Just Performance Management Systems", The Academy of Management Journal, v:41, no:5, October: (568-579).

TEKİN, Mahmut

2004 "Toplam Kalite Yönetimi", Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kitap Satış Bürosu, Konya: (1-204).

TEKİN, Mahmut

2003 "Üretim Yönetimi", Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya: (1-246).

Terziouski ve başk.

1997 "The business value of quality management systems certification – Evidence from Australia and New Zealand". Journal of Operations – Management. v:15, n:1, February: (1-18).

THOMAS, Brian

1994 "The Human Dimension of Quality", Mc Loraw-Hill International UK) Ltd., United Kingdom: (1-257).

ÜNLÜ, Ümit, Şükrü

1997 "İş Etiği : Kamu ve Özel Sektöre Bağlı Olarak Faaliyet Gösteren Menkul Değerler Birimlerinde Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara: (1-96).

Van ve başk.

1997 "Venturing down the TQM path for SME's", International – small – Business – Journal: - EMJ, V:16, n:2, January: (50-68).

Wang ve başk.

1998 "A comparative study of the prioritization matrix method and the analytic hierarchy process technique in quality function deployment". Total – Quality - Management. v:9, n:6, August: (487- 490).

Wilson ve George

1999 "The impact of the European Quality Award model on organization performance : A Northern Ireland Perspective". T Q M. v:9, n:4/5, July: (237-240).

WINCHELL, William

1992 "TQM", Michigan, Society of Manufacturing Engineers Dearborn : (1-29).

Wu ve başk.

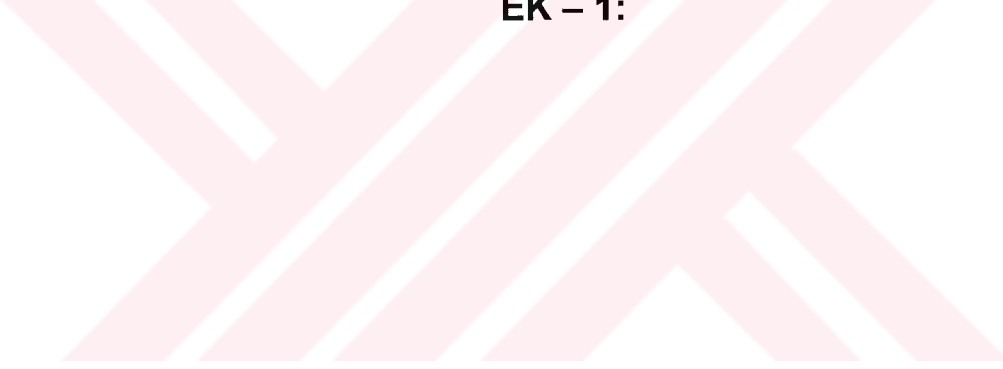
1997 "Self – assesment of total quality management programs", Engineering – Management – Journal: - EMJ, v:9, n:1, March: (25-31).

Terziovski ve başk.

1997 "The business value of quality management systems certification – Evidence from Australiaand New Zealand", Journal of Operations – Management, v:15, n:1, February: (1-18).

Zabada ve başk.

1998 "Obstacles to the application of total quality management in health – care organization". T Q M. v:9, n:1, February: (57-66).

EKLER**EK – 1:****YÖNETİCİLERLE İLGİLİ SORU FORMU**

I. GENEL NİTELİKLİ SORULAR :

AÇIKLAMA: Bu bölümde kişisel bilgilerle ilgili genel nitelikli sorular bulunmaktadır. Çoktan seçmeli soruları cevaplarken, durumunuza uygun seçeneğin solundaki parantezin içini (x) ve diğer belirteçlerle belirleyiniz. Açık uçlu sorular için ise, boş bırakılan yerlere istenilen bilgileri yazınız.

1. Yaşınız

- a) () 0-19
- b) () 20-29
- c) () 30-39
- d) () 40-49
- e) () 50 ve yukarısı

2. Cinsiyetiniz

- a) () Kadın
- b) () Erkek

3. Öğrenim durumunuz

- a) () Lisans üstü (Bitmişse;M:master, D:doktora, D.E.:devam ediyor.)
- b) () Üniversite
- c) () Lise
- d) () Ortaokul
- e) () İlkokul

4. Öğrenim gördüğünüz alanınız (Yalnızca lisans ve lisans üstü eğitim görenler cevaplayacaktır.)

- a) () Mühendislik
- b) () İşletme (İ), ekonomi (E), uluslararası ilişkiler (Uİ)
- c) () Öğretmenlik yabancı dil (YD), İngilizce (İ), Fransızca (F)
- d) () Diğer (yazınız).....

.....

5. Millî Eğitim Bakanlığı çalıştığınız kaçınıcı kurumdur?
- a) () Birinci
- b) () İkinci
- c) () Diğer (yazınız).....
6. Kurumdaki görevinizi tam olarak yazınız.....
7. Halen bulunduğunuz görevde kaç yıldır çalışmakta olduğunuzu yazınız.....
8. Ayda ortalama elinize geçen para miktarı ne kadardır?.....

II.ALANLA İLGİLİ SORULAR:

9. Etik davranışın anlamı nedir?
- a) () İş ahlâkı.
- b) () Çalışma prensibi.
- c) () Tereddüte düşülen konularda yön belirleyici.
- d) () Yükselmenin gerçek anlamı.
- e) () Her türlü sıkıntının üstesinden gelme vesilesi.
- f) () Farklı bir tanım getirmek istiyorum.
-
10. Toplam Kalite ve Etik size neyi ifade eder?
- a) () 'Toplam Kalite'deki aksaklıklarda etik sorunlar araştırılmalıdır.
- b) () Etik 'Toplam Kalite'nin itici gücüdür.
- c) () Toplam Kalite ve Etik birlikte yürür.
- d) () Toplam Kalite ve Etik başarıyı getirir.
- e) () Değişik ifade etmek istiyorum.
-
11. Yönetici Toplam Kalite ve Etik ilişkisi nasıl olmalıdır?
- a) () Yönetici geleceği gören 'Toplam Kalite'de 'Etik'i göz ardı edemeyen kişidir.
- b) () Küçük sorunları, Etik'le bağlantılı görmeyebilir.

- c) () Etik sorunları Toplam Kalite'yi hiç etkilemeyecek biçimde bertaraf etmelidir.
- d) () Etik sorunlarla âzamî derecede az karşılaşmak için işe alımlarda dikkatli olmalıdır.
- e) () Etik sorunlar karşısında anında müdahale etmeli atik olmalı, geç kalırsa da sonuçlarına katlanmalıdır.
- f) () Farklı düşünüyorum.

.....

.....

12. Etik davranışla ilgili olarak,

- a) () Etik davranış yaradılış gereğidir.
- b) () Var olan ve kabul görmüş davranış şeklinin eğitimle pekiştirilmiştir.
- c) () Etik davranış vardır, eğitimle geliştirilir, ödülle pekiştirilir.
- d) () Bakış açısına göre değişir.
- e) () Kişi kabul etmişse daha kolay benimsetir.
- f) () Farklı yorum getirmek istiyorum.

.....

.....

13-İş hayatında 'etik davranışın yönetilmesi'.....sözcüğünü nasıl tamamlarsınız?

- a) () tüm iş yerini ilgilendirir.
- b) () karmaşık bir problemdir.
- c) () yönetici kişinin karakterine özdeş çözümler getirir.
- d) () yönetici ve yönetileni etkiler.
- e) () her yeni etik problem her iki tarafın (yöneten ve yönetilenin) görüş açılarını genişletir.
- f) () ya da şöyle diyebiliriz.

.....

.....

14-Çalışanınızın etik veya etik olmayan davranışa karar vermesi..... sözcüğünü tamamlayınız.

- a) () iş akışını etkileyecektir.
- b) () yöneteni daha dikkatli olmaya yöneltecektir.
- c) () yönetici, çalışanının davranışını sentezlemeye çalışacaktır.
- d) () yöneticinin çalışanının kelimeleri ve davranışlarıyla bağlantı kurmasına neden olacaktır.
- e) () cümleyi tamamlarken bir noktayı göz ardı edemeyiz.....

15-İş yerinde etik ikilemlerin sebebi ne göre değişir.

- a) () çalışanların beklentileri
- b) () daha ön plâna çıkma çabalarına
- c) () sorumluluk duygularına
- d) () yetiştiriliş tarzlarına
- e) () farklı bir görüşüm var.....

16- Toplam Kalite Yönetimi için ne diyebilirsiniz?

- a) () İnsan mutluluğunu esas alan bir yönetim felsefesidir.
- b) () Toplam Kalite Yönetimi demokrasidir.
- c) () Toplam Kalite Yönetimi'nde iletişim çok önemlidir.
- d) () Toplam Kalite Yönetimi devamlı iyileştirmeyi esas alır.
- e) () Benim düşünceme göre.....

17. "Bir ürün ya da hizmetin kalitesini belirleyen en önemli ölçü müşterilerin o ürün ya da hizmetten memnun kalma derecesidir." cümlesi içerisinde kullanılan 'müşteri' kelimesi size neyi ifade eder?

- a) () Yurtdışı teşkilatında çalışan tüm personel.
- b) () Dilekçe ile müracaatta bulunan kişiler.
- c) () Birlikte çalışılan iş arkadaşları.
- d) () Hepsi de. Zira talepte bulunan her kişi birer müşteridir aslında.
- e) () Yazılanlara ilave olarak.....

18. İş veriminde çalışma ortamının önemini hepimiz biliyoruz.

“Bir iş yerinde (özellikle kalabalık) her elemanın duyduğu bir rahatsızlık vardır. Araştırmam.” diyorsanız

- a) () Anket uygulayarak ayrıntıya ulaşırım.
- b) () Sorunlara çözüm önerileriyle yer verilmesini isterim.
- c) () Sonuçlar üzerinde irdelemelerde bulunurum.
- d) () Maddi kaynak gerektiren hususlarda açıklamalarda bulunurum.
- e) () Uygulamaya konulacak ve konulmayacak hususları açık yüreklilikle anlatırım.
- f) () Hepsi

19. Birlikte çalışacağınız yeni bir eleman verildiğinde ilişkileriniz nasıl olabilir?

- a) () Birim faaliyetleri konusunda genel bir bilgi sahibi olmasını, öncelikle benden duymasını isterim.
- b) () Bilgi vermem. Uygulama safhasında yaşayarak tecrübe edinmesini sağlarım.
- c) () İlk kez yazacağı yazı aşamasında bir örnek yazı vererek sıkıntıya düşmemesini sağlarım.
- d) () Şubeye dair bir sorun yaşandığı takdirde, karşılıklı konuşarak dikkat edilmesi gereken hususları belirtirim.
- e) () Her yeni bilgi akışında, yokluğumda her türlü soruya cevapta hazır bulunmasını sağlamak için önce elemanımı bilgilendiririm.
- f) () İlave olarak.....

.....

20. Elemanımla uyumlu çalışabilmek için ,

- a) () Önceliğini işine vermek kaydıyla, çok gerekli bulunduğu hususları halletmesi için işini aksatmayacak biçimde izin kullanmasına müsaade ederim.
- b) () Eleştiride bulunurken şu iş iyi olmuş, şunda şu eksik var diye söylerim.
- c) () Zaman darlığının yaşandığı vakitlerde dahi “acele” kelimesini baskıcı bir dille kullanmadan işlerin hatasız yürümesini sağlarım.
- d) () Hastalık ve ölüm hallerinde sıkıntı ve iş paylaşımına açık olurum.
- e) () İş konusunda beklenmedik ya da ilk defa karşılaşılan sorunları konuşarak önererek aşmaya çalışırım.
- f) () İş zamanını en iyi biçimde kullanırım. İş yoğunluğu nedeniyle bazı evrak takiplerini yapar hatırlatmalarda bulunurum. Ve onun da zamanını iş akışına göre düzenlemesini sağlarım.
- g) () Hepsi.

21. Görev şeklinizi yoğunluk sıralamasına göre tespit eder misiniz? (1,2,3,4. gibi)

- a) () Organizatör
- b) () Tebliğ sunucu
- c) () Dinleyici
- d) () Tartışmalara katılıp yön verici.

22. Hiç görev almadığınız konuları düşündünüz mü?

- a) () Evet
- b) () Hayır

23. Görev almama nedeninizi düşündünüz mü?

- a) () Evet
- b) () Hayır

24. Varsa çözüm önerilerinizi üst düzey yöneticiniz ve toplantıyı düzenleyen organizasyonla görüştünüz mü?

- a) () Evet
- b) () Hayır

25. Her organizasyon içinde yöneten olmayı -Türkiye'den bir lider olmasını- bir liderlik elbisesi giymeyi düşündünüz mü?

- a) () Evet b) () Hayır

26. Liderlik çabanız oldu mu?

- a) () Evet b) () Hayır

27. Katılımcı olduğunuz herhangi bir organizasyonun aksaklıklarını tespit ettiniz mi?

- a) () Kalınacak yer temini, ikramlar, toplantı konusunda bilgi eksikliği.
 b) () Toplantıda sunulan metinlerin okunma süresinin yetersizliği.
 c) () Tartışmaya zaman bırakılmaması.
 d) () Yolculuk şartları (oturulan yer, ses-gürültü, sarsıntı, zaman farkları, mesafenin uzun olması, ikramlar)
 e) () Fikirlerinizi sunma zaman ve zemininin yeterli olmaması (zaman, ortam, imkan, söz hakkı)
 f) () Hazırlanmak için gereken metinlerin toplantı öncesi vaktinde ele geçmemesi.
 g) () Hepsi,
 ayrıca.....

28. Günümüzde en kıymetli ve en çabuk tüketilen vakit'in en tedbirli, tasarruflu kullanımı için önerileriniz nedir?

- a) () Çalışma toplantı cetvelinin oluşturulması.
 b) () Her işi tek başına yüklenmek yerine yetki devrine de yer verilmesi.
 c) () Beklenmedik işler (Bakan değişikliğinde brifing gibi.) için de zaman ayrılmasına fırsat verilmeden geleceği görüp bazı bilgileri hazır halde bekletmek.
 d) () Her çalışana bir bilgisayar temini.
 e) () Yazıcıların kullanılır hale getirilmesi.
 f) () Hepsi.

Ve.....

EKLER**EK – 2:****PERSONELLE İLGİLİ SORU FORMU**

I. GENEL NİTELİKLİ SORULAR :

AÇIKLAMA: Bu bölümde kişisel bilgilerle ilgili genel nitelikli sorular bulunmaktadır. Çoktan seçmeli soruları cevaplarken, durumunuza uygun seçeneğin solundaki parantezin içini (x) ve diğer belirteçlerle belirleyiniz. Açık uçlu sorular için ise, boş bırakılan yerlere istenilen bilgileri yazınız.

1. Yaşınız

- a) () 0-19
- b) () 20-29
- c) () 30-39
- d) () 40-49
- e) () 50 ve yukarısı

2. Cinsiyetiniz

- a) () Kadın
- b) () Erkek

3. Öğrenim durumunuz

- a) () Lisans üstü (Bitmişse;M:master, D:doktora, D.E.:devam ediyor.)
- b) () Üniversite
- c) () Lise
- d) () Ortaokul
- e) () İlkokul

4. Öğrenim gördüğünüz alanınız (Yalnızca Lisans ve lisans üstü eğitim görenler cevaplayacaktır.)

- a) () Mühendislik
- b) () İşletme (İ), ekonomi (E), uluslararası ilişkiler (Uİ)
- c) () Öğretmenlik yabancı dil (YD), İngilizce (İ), Fransızca (F)
- d) () Diğer

(yazınız).....

5. Millî Eğitim Bakanlığı çalıştığınız kaçınıcı kurumdur?

a) () Birinci

b) () İkinci

c) () Diğer

(yazınız).....

6. Kurumdaki görevinizi tam olarak yazınız.....

7. Halen bulunduğunuz görevde kaç yıldır çalışmakta olduğunuzu

yazınız.....

8. Ayda ortalama elinize geçen para miktarı ne kadardır?.....

II.ALANLA İLGİLİ SORULAR:

9. Bulunduğunuz ortam çalışma koşullarına uygun mu?

a) () Evet

b) () Hayır

10. Cevabınız 'Hayır'sa çözüm öneriniz var mı?

a) () Evet

b) () Hayır

11. Cevabınız 'Evet'se görüşünüzü bildirdiniz mi?

a) () Evet

b) () Hayır

12. Çözüm önerileri tüm personele soruldu mu?

a) () Evet

b) () Hayır

13. Oturduğunuz masanızdan ve kadroya göre oturma

sınıflandırmasından ve değişik zamanlarda (terfi, yeni eleman gelişi) masa değişikliğinden memnun musunuz?

a) () Evet

b) () Hayır

14. Terfi sistemi nasıl işliyor?

- a) () Sınav.
- b) () Üstün uygun görmesi.
- c) () Yönetmelik değişikliklerini takip edemiyorum.
- d) () Dışarıdan atananlara kadro veriliyor.
- e) () Hiçbir fikrim yok.

15. Terfi edebilmek için hangi vasıfta olmaya önem veriliyor?

- a) () Yaş
- b) () Medeni durum
- c) () Tecrübe
- d) () Yabancı dil bilgisi
- e) () Yükselme eğitimi alıp sınavı kazanmak
- f) () Hepsi

ve.....

16. Çalıştığınız kurumda eski (e) ve yeni(y) kurumlardan herhangi birinde ödül aldınız mı?

- a) () Evet
- b) () Hayır

17. Cevabınız 'Evet'se aşağıdakilerden hangi gruptadır?

- a) () Takdirname
- b) () Teşekkürname
- c) () Aylıkla ödüllendirme
- d) () Diğer.....

18. Hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenleniyor mu?

- a) () Evet.
- b) () Hayır.
- c) () Bilmiyorum.
- d) () Hiçbir fikrim yok.

19. Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinden herkes yararlanabiliyor mu?

- a) () Evet.
- b) () Hayır.
- c) () Bilmiyorum.
- d) () Hiçbir fikrim yok.

20. Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinden en son hangi yıl yararlandınız?

.....

21. Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinden kaç tanesine katılabildiniz?

.....

22. Ücretlendirme sisteminde haksızlık olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) () Evet.
- b) () Hayır.
- c) () Bilmiyorum.
- d) () Hiçbir fikrim yok.

23. Kurum içerisinde; çalışan personelin-arkadaşınızın zaman zaman görevlendirmeler ile yapılan şube değişikliği yer değişikliğinin gerekli olduğunu-duyduğunuz takdirde etik düşünceniz ne olabilir?

- a) () Elemana ihtiyaç duyulmuştur.
- b) () Eski şubesinde kalabilirdi.
- c) () Benim şubemi niye değiştirmiyorlar?
- d) () Yeter ki onun şubesi değişmesin ben yardıma giderim.
- e) () Çalışan bir kişinin tek değil pek çok şube konusunda bilgi sahibi olması yetiştirilmesi için zaman zaman yapılan değişikliklerde yarar vardır.

24. Şubenizle ilgili daha önce rastlamadığınız bir konuda (herhangi bir sorumluluk verilseydi) vereceğiniz kararlarda kimin görüşünü alırdınız?

- a) () Kendi tecrübelerime dayanarak kararımı verirdim.
- b) () Öncelikle kendim fikir geliştiririm üstümle birlikte kararları alırım.
- c) () Üstümle birlikte kesinleşen kararlardan astımı bilgilendirip yönlendiririm.
- d) () Ben, astım ve üstüm birlikte karar alırız.
- e) () Farklı bir fikrim var.....

25. Sizce daireniz ve şubeniz için iyi bir yönetim “emirlerin tepeden geldiği ve sorunların tepe yönetimine arz edildiği “dikey yönetim” şekli mi, “sorunların müşterek bir biçimde ele alındığı ve mahallinde çözüldüğü katılımcılığın esas alındığı “yatay yönetim” şekli midir?
- a) () Yatay Yönetim
- b) () Dikey Yönetim
26. Daireniz ile ilgili giderlerinizi teşkil eden kalemleri büyüklük sırasına göre sıralar mısınız?
- a) () Telefon
- b) () Faks cihazı
- c) () Bilgisayar ve yazıcısı
- d) () Görevlendirmeler (yurt içi-yurt dışı)
- e) () Diğerleri (belirtiniz).....
27. Görevlendirmelerde en çok harcama miktarına göre sıralamasını yapar mısınız?
- a) () Konferanslar.
- b) () Anlaşmalar.
- c) () Toplantılar.
- d) () Yarışmalar.
- e) ()
- Diğer.....
28. Birimler arası bilgi akışı gerekli midir?
- a) () Evet.
- b) () Hayır.
29. Cevabınız evetse birimler arası bilgi alışverişinin yeterli olduğuna inanıyor musunuz?
- a) () Evet.
- b) () Hayır.
- c) () Hiçbir fikrim yok.

ÖZET

Dürüst diye nitelenen kişi yaptığı şeyleri doğru yapar, işi tam ve eksiksiz olarak yerine getirir, işi zamanında tamamlar ve sözünü tutar. Aynı şey teşkilatlar için de geçerlidir.

Peter Drucker'e göre; dürüstlükte ilerleme kaydetmenin gerekli bir basamağı Yunanlı fizikçi Hipokrat'ın "primum non nocere"yi okumak veya bunların ötesinde zarar vermemektir. Drucker bu konudaki tavsiyesini şöyle açıklamıştır:

"Doktor, avukat veya yönetici gibi hiçbir profesyonel, müşterisi için gerçekten iyi şeyler yapmaya söz veremeyebilir. Yalnızca yapabileceği şey, denemektir. Ancak bilerek zarar vermeyeceğine söz verebilir. Yoksa müşterisinin güvenini kazanamayabilir. Profesyonel etiğin temel kuralı "primum non nocere".dir. Bu kuralı uygulayan yöneticiler teşkilatlarının ve çalışanlarının, karar verme aşamasında ve işleriyle ilgili her bakımdan isteklerine önem verir."

Çalışanlarına müşteriye ve teşkilata bilerek zarar vermemeye söz vererek, yaptıkları davranışın sonuçlarını düşünerek hareket ederler. Bu kural aynen çalışanlara ve teşkilata uygulanabilir.

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi ve İş Ahlâkı üzerinde ne kadar durulursa durulsun yine de bazı konularda özellikle ahlâkî davranışlar üzerine yapılan değerlendirmeler ve Toplam Kalite adına varılan kararlarda istenen sonuçlara ulaşabilmek ve çalışanların memnuniyetini sağlayabilmek için alınması gereken tedbirler tesbit edilmelidir.

Bulunan her eksikle çözüm önerilerini beraber bularak personelin de yardımıyla işbirliği sağlanmalı ve iş yaşamında mükemmelliğe ulaşılabilmelidir.

Üç Bölümden oluşan çalışmamın Birinci Bölümünde Toplam Kalite Yönetimi ile konunun iş ve günlük hayatımızdaki önemine değinilmiştir.

İkinci Bölümde Etik'in tarihsel gelişimi, felsefî yönü ile Toplam Kalite Yönetimim ile İş Etik'inin iç içe oluşuna dair niteliksel özellikler ve felsefî görünüşüne yer verilmiştir.

Üçüncü Bölümde Millî Eğitim Bakanlığındaki bazı Genel Müdürlüklerde Etik ve Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili anket çalışmaları bulunmaktadır.

ABSTRACT

According to Peter Drucker, one essential step in developing a reputation for integrity is to observe the part of the Greek physician's Hippocratic oath that reads "primum non nocere", or above all, do not knowingly do harm. Drucker explains his advice on this subject as follows:

"No professional, be he doctor, lawyer, or manager, can promise that he will indeed do good for his client. All he can do is try. But he can promise that he will not knowingly do harm. And the client, in turn, must be able to trust the professional not knowingly to do him harm. Otherwise he cannot trust him at all. And primum non nocere.....is the basic rule of professional ethics"

Managers who follow this rule will keep the best interests of their organization and employees in mind when making decisions and all other aspects of their jobs. Committing to not knowingly harm and employee, a customer, the organization, or the public at large forces managers to think about the consequences of their actions before taking action. This rule also applies to employees and the organization as a whole.

No matter how much importance is given to total quality management and professional ethics in order to reach the required results and enable the satisfaction of workers some topics, evaluation's carried out especially on moral behaviours and on decision made for Total Quality Precautions to be taken should be established.

In every deficiency cooperation should be obtained with the participation of the personnel by finding the suggestions of solutions together and perfection in work environment should be reached.

In The First Part of The Three-part study the importance of Total Quality Management in our job and daily life has been mentioned.

In the second part qualitative characteristics and philosophical opinions are mentioned about the historical development of ethics, philosophical side Total Quality Management and Job Ethics.

In the Third Part there are surveys about Ethics and Total Quality Management in some General Directorates at the National Education Ministry.

