

İŞLETMELERDE CİNSİYETE DAYALI KAREKTERİSTİKLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA DENEMESİ

G. Mine ALTUNIŞ (GERNİ)

Özet: Bu çalışmaya önce kadın ve erkek sahipli/yöneticili işletmelerin karakteristiklerini belirleme ve eğer farklar varsa kadın girişimcilige uygun işletme modellerini geliştirecek politika önerileri sunma amacıyla başlanmış fakat uzun süren çabalara rağmen karşılaştırılabilir veri elde edilemeyince, mevcut veriler çerçevesinde, erkek ve içinde kadın sahip / yöneticilerin de bulunduğu "karma" işletmelerin niteliklerini belirleme yoluna gidilmiştir. Çalışma, Türkiye'de bu konuyla ilgili ulusal düzeyde anlamlı ilişkileri belirlemeyi amaçlayan araştırmaların sınırlamalarını da ortaya koymaktadır.

I. Giriş

Kadınların iş hayatına katılımının artması ile birlikte "kadın girişimcilik" olgusuna araştırmacıların ilgisi de artmakta, çalışmaların bir kısmı ise "cinsiyete dayalı girişimcilik" diye ifade edilen bir durumun varlığını belirlemeye çalışmaktadır (Mukhtar, 1998; Brown, 1995; Nelton, 1990, 1992; Sexton ve Bowman-Upton, 1986). Bu tür çalışmalarda amaç kadın girişimciliğin farklılıklarını belirleme, dolayısıyla cinsiyete dayalı işletme karakteristiklerine uygun, bunların gelişim ortamını sağlayacak politika modelleri geliştirmektir. Nitekim Mukhtar'ın (1998) İngiltere'deki küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, erkek ve kadın işletmelerin profillerinin oldukça farklı olduğu; kadın sahipli/yöneticili işletmelerin daha küçük, daha az ürün çeşidine sahip, daha yerel ve tek mülkiyetli olma; kısmi zaman çalışanlara daha fazla güvenme ve ülke içi müşterilere yönelme eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Benzer bir araştırma tarafımızdan denenmiş, fakat uzun süreli yoğun çabaya rağmen yeterli veri elde edilememiştir. Aslında dünya genelinde de kadın girişimcilerle ilgili uygun ve karşılaştırılabilir verilerin elde edilmesinin zorluğu kabul edilmektedir. OECD'nin kadın girişimcilikle ilgili 1998'de düzenlediği konferansta bu durum şöyle ifade edilmiştir (OECD, 1998;19): "Temel bulgulardan birisi, Konferans ta ortaya çıkan bol ve çeşitli bilgiye rağmen, kadın girişimciler hakkında yeterli ve karşılaştırılabilir istatistiğin ve verilerin açıkça eksikliğidir." Türkiye özelinde ise yeterli veri elde edememenin bir nedeni, kadın girişimci sayısının azlığı olabilir. OECD ülkelerinde kadın girişimci ve kendi hesabına çalışan kadınların oranı ortalama yüzde 30 (1996) civarında iken, bu oran Türkiye'de yüzde 5.3'dür (OECD, 1997). Nitekim bu araştırma kapsamında cevap veren işletmelerin hiç biri salt kadın

sahip/yöneticili değildir. O nedenle çalışmamızı içlerinde kadın sahip/yönetici de bulunan karma nitelikli firmaların özelliklerini belirlemeye yönlendirdik.

Araştırmamızın ana kitlesini İstanbul Ticaret Odası'ndan elde edilen Türkiye'nin büyüklük sırasına göre 8401 imalatçı firması oluşturdu. Bu ana kitle içerisinde internet adresi bulunan 600 firma örnek kitle olarak seçildi. Bu seçim yapılırken posta ve telefonla araştırma yapmanın olumsuzluklarını gidermenin yanısıra, yeni teknolojileri kullanan firmaların araştırmaya katılımlarının yüksek olacağı varsayıldı. Örnek kitleye hazırlanan anket formları e-posta ile gönderildi. Üç kez yinelenen gönderme işlemlerinden sonra ancak toplam 204 cevap alınabildi. Bu kapsamda işletmelerin erkek ve karma sahip / yöneticili olmaları ile sahip / yöneticilerin çalışma süresi, işletmenin yaşı, sermaye büyüklüğü, toplam çalışan ve işçi sayıları, kısmi zaman çalışanlar sayısı, satış cirolarının %80'ni oluşturan müşteri sayısı, müşteri büyüklüğü, satışlarını yönelttikleri coğrafi alan ve ürün sayıları arasında anlamlı ilişkilerin varlığı Ki-kare sınamaları ile araştırıldı. Bu ankete dayalı olarak gerçekleştirilen oran tahminlerinde olabilecek en yüksek yanılma payı 0.05 önem düzeyinde %6.8'dir.¹

¹ Bir oran için yanılma payı $d = z\sigma_{\hat{p}}$ olarak tanımlanır, burada d yanılma payı, z belli bir önem düzeyi için standart normal değişken, $\sigma_{\hat{p}}$ hesaplanan \hat{p} oranı için standart

sapmadır. $\sigma_{\hat{p}}$ sonsuz anakitle (super population) varsayımı altında $\sqrt{\frac{p_x(1-p_x)}{n}}$ ve

sonlu anakitle varsayımı altında $\sqrt{\frac{p_x(1-p_x)}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$ yardımıyla hesaplanır, burada

p_x anketten hesaplanan oran, N anakitle gözlem hacmi, n örneklem gözlem hacmidir. Örnek kitle gözlem hacmi $n=204$ iken sonsuz anakitle varsayımı altında olabilecek en

büyük standart sapma $\sqrt{\frac{0.25}{204}} = 0.035$ iken sonlu anakitle varsayımı altında

$\sqrt{\frac{0.25}{204}} \sqrt{\frac{8401-204}{8400}} = 0.0345$ olarak hesaplanır. Bunun sonucu, tek oranın

hesaplandığı durum için % 5 önem düzeyinde olabilecek en yüksek yanılma payı sonsuz anakitle varsayımı altında $d = 1.96 \times 0.035 = 0.068$ ve sonlu anakitle varsayımı altında $d = 1.96 \times 0.0345 = 0.0677$, yani yaklaşık olarak %6.8 hesaplanır. Aynı değişken üzerinden hesaplanacak birden fazla sayıdaki oranların tahmininde olabilecek en yüksek yanılma payları daha düşük olacaktır. Bkz. Paul Newbold, *Statistics for Business and Economics* Second Edition, Prentice-Hall, 1989.

II-Bulgular

A. Alt Sektörlere Göre Dağılım

Araştırmaya katılan 204 firmanın %40'ı erkek, %60'ı karma sahip / yönetici (S/Y)'lidir (Tablo 1). Karma sahip / yöneticili firmalar daha çok tekstil (%25) ve elektronik (%10) alt sektörlerinde yoğunlaşmıştır. Bu sektörlerde moda ve tasarım faktörlerinin etkili olduğu düşünülürse, kadın sahip ve yönetici (S/Y)'lerin bu alanları tercih ettikleri söylenebilir.

Tablo 1: Sektörlere Göre Erkek ve Karma (Kadın) Sahip / Yöneticilerin Dağılımı

Sektör	Erkek (%)	Karma (%)
Ayakkabı	2.5	-
Cam	-	2.5
Demir	-	2.5
Deniz Taşıt	2.5	-
Elektronik	7.5	10
Gıda	-	2.5
Plastik	2.5	5.0
Tekstil	7.5	25.0
Matbaa	-	2.5
Mekanik İmalat	-	5.0
Kara Taşıtları	2.5	-
Çelik Konstriksiyon	-	2.5
Çorap	2.5	-
Kazan-Bas. Kap	-	2.5
Kakaolu ve Şekerli Mamuller	2.5	-
Kimya	5.0	-
Deri	2.5	-
Makine Alet ve Yedek Parça	2.5	-

B. Sahip / Yöneticilerin Çalışma Süresi

Tablo 2, işletme sahip ve yöneticilerin kaç yıldır bu görevde bulduklarını göstermektedir. Ki-kare değerine göre işletme S/Y'lerinin görevde bulunma süreleri ile erkek ve karma olmaları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Frekans değerlerine göre ise, sahip yöneticilerinin daha uzun süre görevde bulunduğu işletmelerin daha çok karma sahip/yöneticili işletmeler olduğu anlaşılmaktadır

Tablo 2: *Sahip Yöneticilerinin Çalışma Süresi*

Yıl	Erkek	Karma
1-10	46 (%35)	34 (%28)
11-20	31 (%38)	61 (%50)
21 +	6 (%7)	26 (%22)

Ki-kare=16.352, sd = 2, P<0.01

C. İşletmelerin Yaşı

Tablo 3'deki verilerin değerlendirilmesi sonucunda işletmelerin yaşı ile sahip/yöneticilerin erkek ve karma oluşu arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca karma sahip/yönetici işletmeler genellikle daha eski kuruluş tarihlerine sahiptirler.

Tablo 3: *İşletmelerin Yaşı*

Kuruluş Tarihi	Erkek S/Y'li Firmalar	Karma S/Y'li Firmalar
1953-1970	21 (%25)	46 (%38)
1971-1990	41 (%49)	59 (%49)
1991 +	21 (%26)	16 (%13)

Ki-kare=6.400, sd = 2, P < 0.05

Tablo 2 ve 3 birlikte dikkate alınması, karma kapsamında kabul edilen kadın S/Y'lerin istikrarlı işletmelerde daha çok bulunduğuna işaret edebilir.

D. Sermaye Büyüklüklerine Göre Dağılım

İşletme büyüklüğünü bir ölçüde yansıtan sermaye büyüklüğü dikkate alındığında Tablo 4'deki verilerin değerlendirilmesi sonucunda işletmelerin sermaye büyüklüğü ile erkek ve karma S/Y'li olmaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Daha çok sermayeye sahip daha fazla sayıda erkek S/Y'li işletmelerin olduğu görülmüştür.

Tablo 4: *Sermaye Büyüklüğüne Göre Dağılım*

Sermaye (Milyar TL.)	Erkek S/Y'li Firmalar	Karma S/Y'li Firmalar
1-50	41 (%49)	71 (%59)
51-150	16 (%19)	32 (%26)
151 +	26 (%32)	18 (%15)

Ki-Kare= 6,635, sd = 2, P< 0.05

E. İşletmelerde Toplam (Sahip/Yönetici Dahil) Çalışan ve İşçi Sayısına Göre Dağılım

Tablo 5 ve 6'daki verilerin analizinde işletmelerde toplam çalışan (Sahip/Yönetici dahil) sayısı ve sadece işçi sayısı ile işletmelerin erkek veya karma sahip/yönetici olması arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Tablo 5: İşletmelerde Çalışan (S/Y'ler dahil) Sayısı

Çalışan Sayısı	Erkek S/Y'li Firmalar	Karma S/Y'li Firmalar
2-15	16 (%19)	26 (%21)
16-100	36 (%83)	56 (%46)
101 +	31 (%38)	39 (%33)

Ki-Kare = 1.516, sd = 2, P > 0.10

Tablo 6: İşçi Sayısı

Çalışan Sayısı	Erkek S/Y'li Firmalar	Karma S/Y'li Firmalar
1-50	51 (%61)	58 (%50)
51-100	11 (%13)	26 (%20)
101 +	21 (%26)	37 (%30)

Ki-Kare = 4.121, sd = 2, P > 0.10

F. Kısmi Zaman Çalışanlara Göre Dağılım

Tablo 7'deki verilere göre kısmi zaman çalışanların sayısı ile işletmelerin erkek S/Y'li ve karma S/Y'li olması arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kısmi zaman çalışanların sayısı erkek sahip yöneticili işletmelerde daha fazladır.

Tablo 7: Kısmi Zaman Çalışanlara Göre Dağılım

Kısmi Zaman Çalışan Sayısı	Erkek S/Y'li Firmalar	Karma S/Y'li Firmalar
0-15	39 (%47)	75 (%62)
16-100	31 (%37)	40 (%33)
101 +	13 (%16)	6 (%5)

Ki-Kare = 5.987, sd = 2, P < 0.10

G. Satış Cirosunun %80'ini Oluşturan Müşteri Sayısına Göre Dağılım

Tablo 9'daki verilere göre satış cirosunun %80'nini oluşturan müşteri sayısının işletmenin erkek S/Y'li ve karma S/Y'li olması arasında anlamlı bir farklılık vardır. Satış cirosunun %80'nini oluşturan müşteri sayısı bakımından karma S/Y'li işletmeler erkek S/Y'li işletmelere göre daha ağırlıklıdır.

Tablo 9: *Satış Cironunun %80'ini Oluşturan Müşteri Sayısı*

Müşteri Sayısı (Cironun %80'ini Oluşturan)	Erkek S/Y'li Firmalar	Karma S/Y'li Firmalar
1-50	65 (%78)	100 (%82)
51-100	10 (%12)	20 (%17)
101 +	8 (%10)	1 (%1)

Ki-Kare= 8.081, sd = 2, P < 0.05

H.Müşteri Büyüklüğüne Göre Dağılım

Tablo 10'daki verilere göre işletmelerin müşterilerinin kendilerinden küçük, aynı ve büyük olmaları ile işletmelerin erkek ve karma sahip/yöneticili olmaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Erkek sahip yöneticili işletmelerin müşteri kitlesini genellikle kendisinden küçük müşteriler oluşturulurken, karma sahip / yöneticili işletmelerde ağırlık kendisiyle aynı ve kendisinden büyük nitelikli müşteriler lehinedir.

Tablo 10: *Müşteri Niteliğine Göre Dağılım*

Müşteri Niteliği	Erkek S/Y'li Firmalar	Karma S/Y'li Firmalar
Kendisinden Küçük	28 (%34)	21 (%17)
Kendisiyle Aynı	17 (%20)	35 (%29)
Kendisinden Büyük	38 (%46)	65 (%54)

Ki-Kare= 56.101, sd = 2, P < 0.01

I.Müşterilerin Coğrafi Alana Göre Dağılımı

Tablo 11'deki verilere göre işletmelerin müşterilerinin kendi yöresinde, kendi yöresi dışında fakat ülke içinde ve ülke dışında olması ile işletmenin erkek S/Y'li veya karma S/Y'li olması arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 11: *Müşteri Alan Dağılımı*

Alan	Erkek S/Y'li Firmalar	Karma S/Y'li Firmalar
Kendi Yöresinde	26 (%31)	45 (%37)
Kendi Yöresi Dışında (Ülke İçi)	29 (%35)	37 (%31)
Ülke Dışında	28 (%34)	39 (%32)

Ki-Kare= 1.625, sd = 2, P > 0.10

J. Ürün Sayısına Göre Dağılım

Tablo 12'deki verilere göre ürün sayısı ile işletmelerin erkek S/Y'li veya karma S/Y'li olması arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ürün çeşitliliği karma S/Y'li işletmelerde daha fazladır.

Tablo 12: *Ürün Sayısına Göre Dağılım*

Müşteri Niteliği	Erkek S/Y'li Firmalar	Karma S/Y'li Firmalar
1-4	52 (%63)	54 (%45)
5-10	14 (%17)	26 (%21)
11 +	17 (%20)	41 (%34)

Ki-Kare= 6.356, sd = 2, P < 0.05

III. Sonuç

Bu çalışma, önce ülkemizde ulusal düzeyde birincil kaynaklara dayanarak araştırma yapmanın güçlüğünü bir kez daha ortaya koymuştur. Firmalar ileri iletişim teknolojisini kullanmalarına rağmen, bilimsel araştırmalara gereken ilgiyi göstermemektedirler. Yine de, mevcut verilerle anlamlı istatistik değerlendirmeler yapılmış, Ki-kare ve merkezi dağılım ölçüleri kullanılarak araştırmaya cevap veren işletmelerin karşılaştırmalı olarak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre:

1-Araştırmaya katılan firmalar arasında salt kadın sahip / yöneticili firma yoktur. Ancak kadın sahip / yöneticilerin de içinde bulunduğu karma sahip / yöneticili firmalar araştırmaya katılan toplam işletmelerin %65'ini oluşturmaktadır. Dolayısıyla karşılaştırmalar bu firmalarla erkek sahip / yöneticili firmalar arasında yapılmıştır. Bu zorunluluk kadın girişimci ve yöneticilerin, OECD verilerinde de görüldüğü gibi, ülkemizde henüz çok yetersiz düzeyde olduğundan kaynaklanmaktadır.

2-İçinde kadın sahip ve yöneticilerin bulunduğu karma firmaların daha çok tekstil ve elektronik sanayiler olduğu görülmüştür. Yapılan Ki-kare sınamalarına göre, belirlenen değişkenlerden sahip / yöneticilerin çalışma süresi, işletmelerin yaşı, sermaye büyüklüğü, kısmi zaman çalışan sayısı, satış cirosunun %80'nini oluşturan müşteri sayısı, çalıştıkları müşterilerinin büyüklükleri ve ürün sayıları ile işletmelerin erkek ve karma sahip/yöneticili olmaları arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Bunun yanında, toplam çalışanlar ve işçi sayıları ve müşterilerinin bulunduğu yöreler ile erkek ve karma sahip/yöneticili işletme olma arasında ise anlamlı farklılıklar belirlenmemiştir.

Diğer taraftan frekans değerleri dikkate alındığında, karma sahip/yöneticili işletmelerin sahip/yöneticilerinin daha uzun süre çalıştıkları, işletme yaşlarının daha fazla olduğu, kısmi zaman çalışanlarını sayısının daha fazla olduğu, satış cirosunun %80'nin yöneldiği müşteri sayılarının daha fazla

olduğu, kendilerinden daha büyük müşterilere daha fazla satış yaptıkları ve daha fazla ürün çeşidine sahip oldukları görülmüştür. Sadece sermaye büyüklüğü açısından erkek sahip / yöneticili işletmeler daha fazla ağırlıklıdır.

3-Salt kadın sahip / yöneticili firmaların ülkemizde henüz üzerinde araştırma yapılacak, karakteristikleri belirlenecek, dolayısıyla kadın girişimciliğe özgü teşvik sistemine ışık tutacak verilerinin ulusal düzeyde elde edilebileceği sayıda olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmaların daha yerel, mikro düzeyde belirlenmiş kadın sahip ve yöneticilerle mülakat yöntemiyle yapılması daha uygun görülmektedir.

Summary: This study was initiated with the aim of identifying the differences between characteristics of male and female owned / managed businesses and, if so, proposing differentiated policies for developing female entrepreneurialism. But since comparable data have not been found, it was aimed at identifying, by using available data, the profiles of male and mixed, including female, businesses. This study also showed the limitations of research which are inquiring the significant relationships in this subject in Turkey.

Kaynaklar

- Brown, C.M. (1995), "High on Jobs, Low on Capital", *Black Enterprise*, 25 (12), s. 13.
- Mukhtar, S.M. (1998), "Business Characteristics of Male and Female Small and Medium Enterprises in the UK: Implications for Gender-based Entrepreneurialism and Business Competence Development", *British Journal of Management*, 9, ss. 41-51.
- Nelton, S. (1990), "The Challenge to Women", *Nation's Business*, 78 (7), s.16-21.
- Nelton, S. (1992), "Putting Women into Business", *Nation's Business*, 80 (10), s.56.
- Newbold, P. (1989), *Statistics for Business and Economics*, Second Edition, Prentice-Hall.
- OECD, (1998), *Women Entrepreneurs In Small and Medium Enterprises*, Organization for Economic Co-Operation and Development, Paris.
- OECD, (1997), *Labour Force Statistics*.
- Sexton, D. L. ve Browman-Upton, N. (1986), "Validation of a Personality Index: Comparative Psychological Characteristics Analysis of Female Entrepreneurs, Managers, Entrepreneurship Students and Business Students", R. Ronstant, J. Hornaday, R.Peterson ve K. Vesper (der.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College Wellesley, M.A.

KAMU SEKTÖRÜNDE İÇ MÜŞTERİ TATMİNİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Atılhan NAKTİYOK*
Muhsin HALİS**

Özet: İşgörenlerin işleriyle ilgili yargılar toplamının bir yönü olarak ele alınan *doyum* kavramı, özellikle son on yılda kamu yönetimindeki yeniden yapılanma çabaları sonucu başvurulan yeni yönetim paradigmalarından Toplam Kalite Yönetimi (TKY) disiplini içerisinde geliştirilen *iç müşteri* yaklaşımıyla incelenmesi amaçlanmaktadır. Bunun için, iç müşteri bağlamında personelin çalışma ve iş yapma ortamıyla ilgili doyumunu belirleyen faktörlerin incelenecek ve iş koşullarını çalışanlar için daha üretken, yaratıcı ve canlı hale getireceği varsayılan denemeler test edilecektir. Bu denemeleri test etmede kullanılan değişkenlerin sınıflandırılmasında faktör analizinden (temel bileşenler analizi) yararlanılacak, daha sonra korelasyon analizi ile iş doyumunu belirleyen faktörlerin birbirleriyle ilişkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırmanın sonucuna göre, iç müşteri tatminini etkileyen 34 değişken özdeğeri 1'den büyük olan 9 faktör altında toplanmaktadır. Faktörler toplam varyansın % 70.7'ini açıklamakta ve korelasyon analizine tabi tutulan değişkenler arasında iç müşteri tatminini sağlama açısından önemli ilişkiler görülmektedir.

I. Araştırmanın Niteliği Amacı Ve Önemi

Toplam Kalite Yönetimi yazınına ait bir kavram olan "iç müşteri", üretim veya hizmet sürecindeki personelin iş üzerinde daha fazla yoğunlaşmasına olanak sağlayan bir söylem içerir. Toplam kalite yönetiminin başarısı için anlaşılması ve çözümlenmesi son derece önemli olan iç müşteri ürün ve hizmet sürecinin kendiliğinden sürekli olarak gelişmesini sağlayacaktır. Bu gelişme bağlamında kaynak israfı da büyük ölçüde azalacaktır. Bu nedenle kurum içinde iç müşteriyi, dolaylı da olsa, etkileyen ve onun iş tatminine yön veren konuların da belirlenmesi gerekmektedir.

Bu araştırma, 1990'lı yıllarda tüm dünyada uygulama alanı itibariyle önem kazanan Toplam Kalite Yönetimi gibi yeni yönetim paradigmaları ve bu yönetim yaklaşımları içinde oldukça önemli bir yere sahip olan "insan" unsuru bağlamında çalışanların iş tatminlerini belirleyen faktörlerin tespit edilmesini amaçlamaktadır. Bunun yanında, personel sorunlarının, değer ve tutumlarının işi benimseme, örgütsel bağlılık ve tatmin açısından değerlendirilmesi de amaçlanmaktadır.

* Yrd. Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

**Yrd. Doç. Dr. Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

Bu çalışma; iç müşteri sorunlarını belirleme anketinin örgüt içi sorunları belirlemek için gerekli bütün özellikleri taşıdığı ve araştırmaya katılan deneklerin anket sorularına içtenlikle ve doğru olarak cevap vermiş olduğu varsayımlardan hareketle ele alınmıştır.

Bunun yanında bu araştırma; Sivas ve Ankara'daki bazı kamu kurum çalışanlarını kapsamakta olup ve bu çalışanlardan toplanan verilerle sınırlıdır. Araştırma bulguları verilen sınırlılıklar içinde geçerlidir. Bu nedenle var olan sınırlılıklar sayesinde yapılan çalışmaların bulguları eklenerek sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

II. İç Müşteri Kavramına Özet Bir Bakış

Müşteri, örgütün nihai çıktı olarak ürettiği ürünü (mal/hizmet) talep eden, örgüt dışındaki kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşlar, ürünü alıp kullanan ve onu tüketen nihai tüketicilerdir ve bunlara müşteri denilmektedir (Hugu Ve Anderson, 1988:14). Kalite yönetimi yazınında müşteri; "bir tedarikçiden mal veya hizmet alan Herhangi bir kişi" olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu tanımın kapsamına hem dış müşteri ve hem de iç müşteri girmektedir (Hand, 1992:39). Kalite düşüncesinin gelişimiyle ortaya çıkan en önemli kavramlardan biri de '*iç müşteri*' kavramıdır. Bu kavram kurumların sık sık anlamada güçlük çektiği ve kapsamını algılamada zorlandığı bir sorundur. Birçok kurum müşteri üzerinde odaklanmak adına dış müşteriyi esas alıp kendi iç müşterilerini ihmal etmektedirler. Çok kısa süreli işlerde genellikle bu tamamen ihmal edilir. Ancak kurumsal sürekliliğin sağlanması açısından böyle hassas bir konunun ihmal edilmemesi gerekir (Capezio ve Morehouse, 1995:39-40)

Örgüt içindeki sistemler de takip edilen süreç itibariyle bir diğerinin müşterisi veya tedarikçisidir. Her bir personel kendinden bir sonraki üretim hattında veya aynı üretim hattında çalışmakta olan ve sürecin bir sonraki aşamasında kendisinden girdi alan kişiler olarak tanımlanabilir. O halde örgüt içinde çalışan her bir birey bulunduğu üretim ve dönüştürme süreci içerisinde süreç işleyişi itibariyle kendisinden sonraki personelin tedarikçisi kendisinden önceki personelin ise müşterisi durumundadır. Buna bağlı olarak aynı örgüt içinde bir başka çalışanın da müşterisi olabilmektedir. Bu kabule göre, örgütteki her bir çalışanın, kullanıcı olarak müşteri, sunucu olarak da tedarikçidir yani birilerine mal veya hizmet sunan kişi konumundadır.

TKY'nin müşteri ve personele yönelik önerdiği yeniliklerin temelinde insan unsurunun layık olduğu değeri elde etmesi yatmaktadır. Bu onun gücünün büyük bir kısmını enformasyon temelli dinamiklerden almasını gerektirmektedir. İnsanlık adına yapılan tüm eylemlerin gerisinde

insanın daha mutlu kılınması ilkesinin yattığı düşünülürse, TKY anlayışının özünde yatan misyonun, insana saygıyı ilke edinerek çalışanların mutlu ve anlamlı üretim ve hizmet gerçekleştirebilecekleri iş ortamının sağlanması olduğu sonucuna varılacaktır (Oğuz,1996:948). İnsanların belki de kendilerinin dahi farkına varamadıkları yetenek ve becerilerini tam olarak gösterebilmeleri için onlara sınırsız olanak ve fırsatların verilmesi aslında TKY'nin sihirli gibi görünen başarısının anahtarı olmakta ve böylece, örgütün daha iyiye, daha yüksek kaliteye ve daha gelişmiş bir yapılanmaya ulaşmasındaki kapıları açmaktadır.

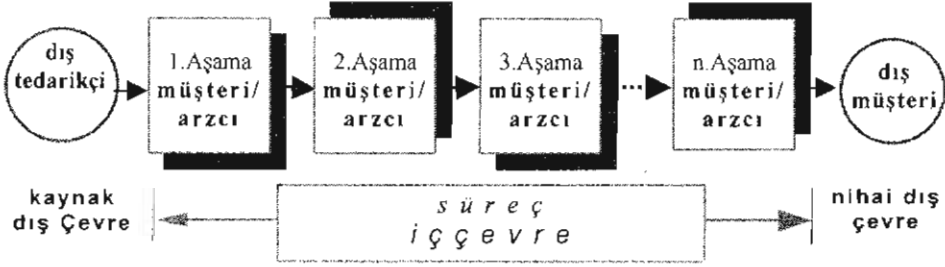
TKY uygulayan kurumlar için iç müşterilerini tatmin etmenin önemi tartışılmazdır. TKY' de bir kurumda elemanların kendilerini hem diğer çalışanların müşterisi olarak, hem de diğer çalışanlara mal ve hizmet sağlayan kişiler olarak tedarikçi görmeleri istenmektedir.

Müşterinin değer kazanması ve yönetim stratejilerinin merkezine yerleşmesi rekabet artışı sonucu ortaya çıkmıştır (Eroğlu,1997:19). Hadley ve Young'un tabiriyle geçmişin "Yetki Verenler"i olan, düşünme ve karar verme yetkisini başkasında olanların oluşturduğu personel sınıfı, rekabet ortamını fırsat bilerek kendi isteklerini, düşüncelerini ve kararlarını ön plana almaya başlamışlardır (Rouse,1993:60).

Kısaca tanımlamak gerekirse, iç müşteri, herhangi bir iş veya işlem süreç veya zinciri itibarıyla alıcı veya sağlayıcı konumundaki müşteriye kapsamaktadır. Belirli bir personelin öncelikli müşterisi bir sonraki çalışma tezgahında veya iş konumundaki personeldir. Örgütte çalışan herkes; farklı zamanlarda ve farklı yerlerde dış müşteri ya da nihai kullanıcıya varan birbiriyle bağlantılı bir zincir üzerinde müşteri ya da tedarikçi olabirliği itibarıyla başka bir açıdan iç müşteri tanımlanmaktadır (Johnson,1993:238). İç müşteri kavramının önemini ilk vurgulayanlardan biri olan Juran şu saptamayı yapmaktadır (Juran,1988:3-7). Herhangi bir örgütte bölümlerin ve kişilerin birbirlerine ürün veya hizmet temin ettiği sayısız durum vardır. Burada ürün ya da hizmet alanlar tam olarak sözlük anlamında olmasa da genellikle 'müşteri' olarak nitelendirilirler. Bu kavramın beraberinde getirdiği doğal bir gereklilik de iç müşteri memnuniyetinin sağlanması, yani birbirini izleyen süreçlerin sahiplerinin birbirlerinin beklenti ve isteklerini bir müşteri-tedarikçi ilişkisi içinde karşılamalarıdır. Toplam Kalite Yönetiminin bir kuruluşta yerleştirilmesinde de en önemli etkenlerden birisi iç müşteri anlayışının yaygın bir şekilde benimsenmesidir.

İç müşteriye atfedilen değer onun üretim sürecine olan katkısından dolayıdır. Bir işi en iyi bilen o işi yapandır. Bu nedenle işini iyi yapabilmesi için isteklerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması ve hatta beklenti sınırlarının ötesine geçilerek tatmin edilmesi gerekir. Çünkü onun yaptığı işin kalitesi üretme sorumluluğuna bağlıdır. Bir çalışanın işinde kaliteyi tutturabilmesi; kendisine sağlanan destek, kaynak ve bilginin

kalitesine bağlıdır. Ancak bir anlamda müşterinin de müşterisi vardır. Yani müşteri de bir başkası için tedarikçidir ve onun ürettiği kalite, ürettiğini aktardığı noktadaki kişinin beklentileri tarafından tanımlanmalıdır. Bu durum aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil-1: İşletme ve Çevresi Açısından İç / Dış Müşteri-Tedarikçi İlişkisi

Şekil-1'de n . aşama ($n-1$). Aşamanın müşterisidir. 3. Aşama, 2. Aşamanın müşterisidir. 2. Aşama ise 1. Aşama'nın müşterisidir. 2. Aşama'ya hizmet (destek / kaynak / bilgi) sağlayan 1. Aşama ise 2. Aşama'nın tedarikçisi olarak tanımlanır. Aynı şekilde 2. Aşama'da 3. Aşama'nın tedarikçisidir. Bu anlayışa göre, bir örgütte her çalışanın doğrudan ilişkide bulunduğu müşterileri ve tedarikçileri vardır. İşte bu ilişkiler ağının bütünü iç müşteri ilişkileri olarak adlandırılır. Bu ilişkiyi M. Joseph Juran; "Kalite Planlama Yol Haritası" olarak nitelendirdiği ve kalite geliştirme için 10 temel adım içeren önergesinin müşterisiyle ilgili olan ilk 4 adımı şöyle sıralamıştır (Juran,1988);

- 1-Müşterilerinizin kimler olduğunu tanımlayın
- 2-Bu müşterilerinizin ihtiyaçlarını belirleyin
- 3-Bu ihtiyaçları kendi dilinize uyarlayın
- 4-Bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün ya da hizmetleri geliştirin.

Juran'a göre bu adımlar nihai müşterilere olduğu kadar iç müşterilere de uygulanmalı ve örgütteki tüm süreçlerde iç müşterilerin ihtiyaçları sürekli olarak karşılanmalıdır (Telek ve Ertopuz,1996:249).

İşletme içinde çalışan her kişi, bir sonraki kişi için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Her eleman kendi ürettiği mal veya hizmeti kullanan başka bir elemanın müşteri olduğu fikrini kabullenmelidir. Bir kuruluştaki dış tedarikçilerden başlayarak, dış müşterilere kadar devam eden süreç zincirinde birbirine ürün/hizmet verenler iç tedarikçi, ürün/hizmet alanlar iç müşteri olarak adlandırılır.

Müşteri - tedarikçi zincirinde hem iç ve hem de dış müşteriler için bazı faydalar vardır (Capezio ve Morehouse, 1995:280). Dış müşteri için bu zincirin faydaları; onların ihtiyaç ve talepleri üzerinde daha fazla yoğunlaşma, ilave edilen hizmetleri alma, şirketin sunduğu fırsatlarda, ürün, hizmet ve süreç kalitesinde artış, azalan maliyetler, ürünlerde daha fazla güvenilirlik, emniyet ve şartlara uygunluk, daha fazla sıklıkla ve daha fazla informal görüşmeler yoluyla kolayca iletişim sağlayabilme ve belirli mal ve hizmetleri talep etme aşamalarında tasarım ve planlamada daha çok ilgi olarak sayılabilir.

İç müşteriler için ise; sürekli gelişme için daha büyük destek, ölçme ve değerlendirme, karar verme, problem çözme ve planlama için daha fazla sorumluluk sağlayarak personellere yetki devri, işbirliğine açık kültür, ümit ve cesaret verici ve teşvik edici açık iletişim, profesyonel yetenekleri, bireysel ve grup başarısını ve bireyler arası anlaşmayı arttırmak için öğrenme fırsatları gibi faydalar sayılabilir.

İç müşterilerin istek ve ihtiyaçları, dış müşterilerin istek ve ihtiyaçları gibi dikkatlice tanımlanmalıdır. Bunun için öncelikle kuruluştaki süreçlerin, diğer süreçlerle olan ilişkileri belirlenmelidir. Bu işlem, bir sürecin çıktısının hangi sürecin girdisi olduğunu tanımlamaktır. Girdileri ve çıktıları tanımladıktan sonra bu girdileri kullananlarla, karşılıklı görüşmelerle ya da anketle, işlerin daha iyi yapılabilmesi için neler istendiği belirlenmeli, süreçlerde bu isteklere uygun değişiklikler yapılmalıdır (Gökçin,1996:67). İç müşteri memnuniyetinin ölçülmesi için genel olarak anketle ölçme metodlarına başvurulmaktadır. Anketle girdilerden memnuniyet ölçülerek, özel istekler ve beklentiler alındıktan sonra bunlara göre süreçte yeniden değişiklik yapılmalıdır. Ayrıca ölçüm sıklığı ve müşteriden tedarikçiye geri bildirim mekanizması karşılıklı olarak tanımlanmalıdır.

Bu çerçevede yeni bir ürün üzerinde çalışırken mühendis için gaye üretim grubunun ihtiyaçlarına özen göstermek olmalıdır. Mevcut donanımın süreç yapabilirliğini ve malzeme teminini dikkate almalıdır. Aynı şekilde büro çalışanlarının müşterileri de evrakların ulaştığı kişilerdir. Böylece kalite güvenliği kavramı tümüyle her safhadaki her müşteri için kalite güvenliğinin sağlanması nihai ürünün kaliteli olmasını sağlayacaktır anlayışına dayanır (İmai,1995). İç müşteri ilişkileri temelde birçok örgütsel unsurun bileşiminden kaynaklanmaktadır.

İç müşteri tatminini oluşturan sürece ilişkin özellikler iç tedarikçinin sunduğu mal ya da hizmetin kalitesiyle ilgili olarak;

1. Yapılan işin tam, doğru, açık ve anlaşılır olması,
2. Zamanında ve iş yapma süresine uygun olması,

3. İşin sürekli olarak daha kaliteli olması,
4. Verilen sözlerin tutulmasına ilişkin güven duygusu,
5. Tedarikçinin müşteri isteklerine yanıt vermesi,
6. İlişkilerde esneklik ve nezaketle işbirliğine eğilimli olma,
7. İletişim gerekliliklerini dinleme ve çabuk tepki verme.
8. İstekleri dinleme ve cevap verme arasında gecikme olmaması
9. Tedarikçinin müşteri isteklerine ve beklentilerine açık olması
10. Gecikmelerin azaltılması gibi hususlara önem vermeye bağlıdır.

İç müşteri tatminine yönelik bu özellikleri saydıktan sonra çalışmanın üzerinde yoğunlaşacağı hipotezleri şöyle sıralayabiliriz.:

Hipotez 1: İç müşteri tatminini belirleyen faktörler birbirlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Çalışanların tatmini daha çok grup duygusu ve ortak başarının öncülük ettiği sosyal ilişkiler ortamına bağlıdır.

Hipotez 3: Ücret vb iktisadi insan güdülere iç müşteri tatmini açısından ikinci planda kalmaktadır. Bireysel tercihleri destekleyen güvenilir bir çalışma ortamı çalışanların iş doyumunu açısından daha önemlidir.

Hipotez 4: İç müşterinin tatmini büyük ölçüde olumlu ve etkin örgütsel iletişime bağlıdır.

Hipotez 5: İç müşterinin tatmininde yapılan işin kalitesi önemlidir. Çünkü kaliteli iş kişinin işinden gurur duymasını sağlayacaktır. Bunun için işgören mal ve hizmet üretim sürecinin kaliteli olmasını istemektedir.

III. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, genel tarama (Survey) modelinde yapılmıştır. Genel tarama modeli, çok sayıda elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan oluşan bir grup üzerinde yapılan tarama çalışmasıdır. Bu modele dayanan araştırmalarda; mevcut durumun analizi, bu çerçevede amaç belirleme ve varılmak istenen sonuç gibi açıklığa kavuşturulur.

Araştırmanın örneğini iki farklı kurumun çalışanları oluşturmaktadır. İç müşteri tatmin anketinin güvenilirlik testi aşamasında 40, araştırmanın verileri için 220 ve toplam 260 anket sorusu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket 34 değişkenden oluşmaktadır. Değişkenlerin ölçümü 1'den 5'e doğru artan likert tipi ölçekle ölçülerek güvenilirlik testi yapılmış ve Cronbach Alpha değeri 0.852 olarak tespit edilmiştir.

Toplamı oluşturan 34 sorudan altısı 6'sı ücret ve çeşitli promosyonların iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesine, dokuzu eğitim-örgütsel öğrenme ve tatmin arasındaki ilişkilerin belirlenmesine, 10'u sosyallik-dayanışma ve tatmin ilişkilerinin belirlenmesine, 9'u da iş süreci ve tatmin arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yöneliktir.

Verilerin toplanmasında anket ve gözlem tekniği kullanılması ve literatür taraması yapılmıştır. Survey ya da betimleme modelinde en çok kullanılan anket; düşüncüler, inanışlar, görüşler, öneriler ve bireysel yaşantılarla ilgili bilgilerin elde edilmesi için en uygun yol olarak nitelendirilebilir. Bu teknikte daha geniş bir örneklem grubundan veri elde etmek imkanı sağlanır.

Çalışanlar için iş mutluluğun ölçmeye yönelik olarak geliştirilen bu değişkenler analiz edilirken önce değişken grupları arasındaki korelasyonlar belirlenmiştir. Daha sonra, karmaşık bir yapı içinde örgütlenmiş olan değişkenlerin temeli sayılabilecek ve bu değişkenlere anlam kazandırabilecek boyutların belirlenmesi için faktör analizi kullanılmıştır. Bir çok bilimsel alanda kullanılan faktör analizi tekniği, çok sayıda değişken içerisinde boyut azaltmak amacıyla kullanılan istatistiksel tekniktir. Bu analiz veriler arası ilişkilere dayanarak, verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasına imkan vermektedir ve tüm değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin kökenini araştırmayı amaçlamaktadır.

Faktör analizinin anlaşılmasında bazı temel kavramları vardır. Birincisi *faktör ağırlığı* kavramıdır. Faktör ağırlığı (faktör loadings), +1 ile -1 sınırları arasında bir değer alan bu ölçü, bazı bileşenlerin ilgili faktör içindeki göreceli etkisini ifade eder. Bu rakamın mutlak değeri ilişkinin gücünü belirlemeye, işareti ise faktöre isim vermeye yardım eder. İkincisi; orijinal değişkenlerdeki değişmelerin ne kadarının ortak faktörlerce açıklandığını ölçmede kullanıldığını ifade eden *Aynı Kökenlilik* (communality) kriteridir. İdeal çözümde elde edilen faktörler, orijinal değişkenlerdeki varyansı % 100 açıklar. Çözümde faktörlerin bileşiminden elde edilen değişkenler arasındaki varyansın yüzdesini ölçen aynı kökenlilik, her orijinal değişken için ölçülür ve orijinal değişkenlerdeki değişmelerin ne kadarının ortak faktörler tarafından açıklandığını belirtir.

Faktör analizinin anlamlılığı; KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi ve Barlett testi ile belirlenir. Barlett Testi ise; korelasyon matrisinin bir birim matris olduğu temelinde dayalı hipotezin geçerliliğini test eden bir analizdir. Şayet korelasyon matrisi birim matris olursa faktör analizi sonuçlarının kötü olduğu anlamına gelir. Şayet Barlett testi sonuçları büyük çıkarsa bu faktör analizi sonuçlarının iyi olduğuna işaretir.

İş tatminini ve personelin çalışma mutluluğunu etkileyen faktörler arasındaki ilişkilerin derecelerini belirlemek amacıyla da korelasyon analizi kullanılmıştır.

IV. Araştırmanın Bulguları Ve Yorumu

Değişkenler hem guruplar halinde hem de ayrı ayrı korelasyon analizine tabi tutularak aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmış ve daha sonra bu değişkenlere ilişkin bulgular Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testine tabi tutularak 0.81471 olan KMO değerine ulaşılmıştır. KMO testinin gösterdiği bu sonuç çalışma verilerinin faktör analizine tabi tutulabileceği ortaya koymuştur. Yine çalışmanın güvenilirliğini test etmek için yapılan Barlet testi de sonucun % 99 önem seviyesinde önemli olduğunu göstermektedir. (Bartlett Test of Sphericity = 5161,2585, Significance = 0,000)

Gruplara ayırarak yapılan değişkenler arası korelasyon analizinde, veriler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi ($p < 0.01$) olarak alınmıştır. Analiz sonrası, aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi bileşenler arasında sıkı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir.

Tablo 1. *Değişken Grupları Arası Korelasyonlar*

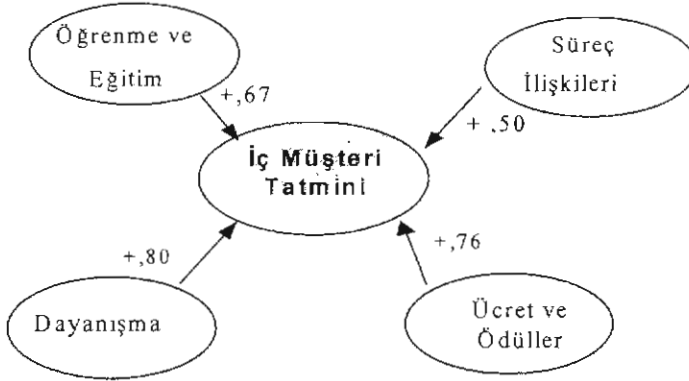
	1	2	3
1-Ücret ve promosyonlar	-		
2-Eğitim ve örgütsel öğrenme	0,450*	-	
3-Sosyal ve dayanışmacı ilişkiler	0,359*	0,549*	-
4-İş süreci ve yöntem	0,174	0,214*	0,141

Tablo verilerine bakıldığında örgütsel öğrenme ve ücret ilişkileri arasındaki korelasyon 0,4530 ($p < 0.01$) olarak bulunmuştur. Örgütsel öğrenme ile sosyal ve dayanışmacı ilişkiler arasındaki korelasyon 0,5490 ($p < 0.01$) olarak bulunmuştur. Süreç ilişkileri ile örgütsel öğrenme ve eğitim arasındaki korelasyon 0,2143 ($p < 0.01$) olarak bulunmuştur.

Ücret ile sosyal ve dayanışmacı ilişkiler arasındaki 0,3059 ($p < 0.01$) olarak bulunmuştur. Ücret ile süreç ilişkileri arasındaki korelasyon ($p < 0.01$) anlamlılık düzeyine göre önemsiz bulunmuş ancak bulunan 0,1743 değeri ($P < 0.05$) anlamlılık düzeyine göre önemlidir. Sosyal ve dayanışmacı ilişkiler ile süreç ilişkileri arasındaki korelasyon 0,1401 ($P < 0.05$) olarak bulunmuştur.

Ücret ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler 0,3163 ($p < 0.01$) olarak bulunmuştur. Örgütsel öğrenme ve eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon 0,3110 ($p < 0.01$) düzeyinde önemlidir. Örgütsel bağlılık ve sosyal-dayanışmacı ilişkiler arasındaki korelasyon 0,2721 ($p < 0.01$) olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ve süreç ilişkileri arasındaki ilişkiler 0,3012 ($p < 0.01$) olarak bulunmuştur.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre iş tatminini etkileyen faktörlerin personelin çalışma mutluluğu üzerindeki etkileri ve her bir değişken grubunun tatmindeki etkisi şu şekilde gösterilebilir.



Şekil-2. Değişken Grupları Arasındaki Korelasyonlar

Bu çalışmada değişkenlerin faktörlerle ifade edilmesinde ise Faktör Analizi ile Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır. Temel Bileşenler Analizi ile çözümlenmiş bu bileşenler özdeğeri 1'den büyük olan 9 faktörle ifade edilmiştir. Bu faktörler toplam varyansın % 71,4'ünü açıklamaktadırlar.

Faktörler sıralandığında, 1. Faktörün, toplam varyansın % 16,4 ünü açıkladığı görülmektedir. Dikkatle incelendiğinde, bu faktörün ifade etmeye çalıştığı değişkenler daha çok çalışanların huzurlu bir ortamda bulunmalarına imkan sağlayan ve onların "sosyal insan" yönlerini ön plana çıkaran değişkenlerdir. Bu nedenle 1. Faktör; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde tanımlanan üst düzey ihtiyaçları da kapsayan "sosyal ihtiyaçlar" olarak isimlendirilebilir. Bu grup bileşenlerin tatmin ettiği bireyler doyuma ulaşmış bireylerdir.

Örgütün iş süreçlerine yönelik kararları verecek olan her kademedeki çalışanların iyi bir iş bilgisine sahip olması gerekir, Teknik, örgütsel ve fonksiyonel bilgisini pozisyonunun gerektirdiği gibi kullanabilmek ve görevinden bekleneni yerine getirmenin gerektirdiği sürekli eğitim zamanında verilmelidir. Çünkü her çalışan, işiyle ilgili kararları takip edebilmek, beklenen sonuçlara ulaşmak, kendine verilen işi planlama aşamasından sonuçlandırma aşamasına kadar götürebilmek yeteneğine sahip olmadıkça verimlilik tam anlamıyla sağlanmış olamaz.

Bu faktör altında toplanan değişkenler ve değişkenlerin faktör ağırlıkları ile değişkenlerin faktörlerle olan aynı köktenliği aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 2. İç Müşteri Tatmininin 1. Faktör (FAC 1) Bileşenleri

Değişkenlerin niteliği	Faktör Ağırlığı	Aynı Köktenlik
Yöneticilerin takdir ve ödüllendirmesi	0,72068	0,67568
İş güvencesinin verdiği rahatlık	0,61933	0,64110
Kararlara katılma ve insiyatif kullanma	0,61549	0,64070
Birlikte başarma duygusu	0,57536	0,64498
İş ile ilgili bilgi ve destek	0,56548	0,69567
Yetki kullanma imkanı	0,53411	0,69752
Nitelikli biri olma duygusu	0,52867	0,65290
Ücret dışı sosyal olanaklar	0,52663	0,80180
Sürekli yeni şeyler öğrenme mutluluğu	0,50483	0,75146

2. Faktör, toplam varyansın % 13.7'sini açıklamaktadır. Bu faktörde yer alan bileşenlere bakıldığında "dikkate alınmaktan hoşlanan ve diğer bireylerle çalışma arzusu hisseden insan" davranışı göze çarpmaktadır. Bu faktör, kendisini oluşturan değişkenler doğrultusunda iç müşterinin "bireysel davranışlara ilişkin tercihleri destekleyen güvenilir çalışma ortamı" istediği görülmektedir. Elemanlara faaliyetler hakkında daha fazla bilgi verilmesi, bu bilgileri kullanarak sorunları teşhis etmeleri ve çözüm sunmaları yönündeki becerilerinin artırılması güdüleyici ve doyumu artırıcı bir faktör olarak ileri sürülebilir. Tüm kalite geliştirme programlarında eğitime büyük bir önem verilmesinin nedeni budur.

Ekiplerin gücüne başvuran kurumlar genellikle başarılı olmaktadır. Ekiplerin başarılı olmalarının nedeni, üyelerinin birbirlerini izlemeleri ve ekibe hem koordinasyon hem de izleme amacıyla katılan elemanların beklentileridir. Ekipte her bir iç müşteri rotasyon ya da çapraz istihdamla farklı yetenekler geliştirme imkanı bulur. Bunun bir çok potansiyel faydası vardır. Bunların en belirginini, değişik işler yapmanın işi daha ilgi çekici hale getirmesidir. İş çeşitliliği hız değişikliğine, faaliyet değişikliğine ve kimi zaman da ilişki kurulan insanlarda değişikliğe imkân tanır. Tüm bu değişiklikler iş hayatını daha çekici hale getirir. Rotasyonla iş sürecinin daha şeffaf ve basit hale gelir aynı zamanda işe yeni başlayan personellerin, işteki deneyimli elemanların iş sürecine çok alışmış olmaları nedeniyle göremedikleri şeyleri görüp işlerini ve kendilerini geliştirmeleri mümkündür.

Bu faktör altında toplanan değişkenler ve değişkenlerin faktör ağırlıkları ile değişkenlerin faktörlerle olan aynı kökenliği aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3. İç Müşteri Tatmininin 2. Faktör (FAC 2) Bileşenleri

Değişkenlerin niteliği	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlik
Ekip halinde çalışma arzusu	0,52515	0,69918
Güvenilir performans değerlendirme	-0,51818	0,58756
Esnek davranış serbestisi	0,50261	0,76817
Çalışanlar arası ilişkiler	0,48132	0,70133
Zamanında verilen malzeme ve bilgi	0,46285	0,79059
Başkalarıyla karşılaştırıp güdüleme	-0,44767	0,82036
Ücret ve diğer parasal olanaklar	0,40851	0,68425

Toplam varyansın % 7.8'ini açıklayan 3. Faktör; iç müşteri tatmininin "iktisadilik-dayanışmacılığın çekiciliği" boyutunu göstermektedir. İktisadi insanın dayanışma arzusu ile tanımlanabilen bu faktörün iç müşteri tatmini açısından önemli bir kriter olduğu söylenebilir.

Ancak bu faktör altında bir araya gelen değişkenlerin özellik olarak tamamen aynı yönde olmadıkları görülmekte ise de ifade ettikleri duyguların yoğunluğu itibariyle benzerlik göstermektedir. İş tutumu karşısında bireyin üç önemli hassasiyetini ifade eden bu üç bileşenin her biri bireyi farklı bir güvenlik boyutuyla değerlendirmektedir. Birey birinci bileşenle ücret güvencesine, ikinci bileşenle sosyalleşme güvencesine ve üçüncü bileşenle yaptığı iş için kalite güvencesine ilişkin yargılarını ifade ederken sahip olduğu kompleks yapısıyla da *karmaşık insan* karakteristikleriyle davranmaktadır.

İç müşterinin kompleks yönüne cevap verecek ihtiyaçlarının karşılanması eş zamanlı olmalıdır. Bunun için yöneticiler ve işçilerin birlikte katıldığı seminerler, heyecan, istek ve gelecek umudu oluşturmak ve bu konuda iç müşterileri dingin tutmak için önemlidir. Bunun yanında çalışanlarda mutlu ve kazançlı bir gelecek beklentisi oluşturulmalı, bunun için yöneticilere, işgüçlerini doğru şekilde eğitmenin ne kadar önemli olduğunu ve bu eğitimin nasıl verileceği öğretilmeli ve yeni fikir ve yöntemlerin geliştirilmesi için nasıl fikir üretilceği ve geliştirileceği üzerinde yoğunlaşmalıdır.

Çalışanların işlerini yapabilmeleri için gereken malzeme ve bilginin zamanında ve eksiksiz olarak gelmesi işin kapsadığı malzeme, bilgi ve hizmetler konusunda çalışanların önerileri dikkate alınmalıdır. Bu iç müşteri tatmininin en önemli belirleyicilerindedir.

Bu faktör altında toplanan değişkenler ve değişkenlerin faktör ağırlıkları ile değişkenlerin faktörlerle olan aynı köktenliği aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4. İç Müşteri Tatmininin 3. Faktör (FAC 3) Bileşenleri

Değişkenlerin niteliği	Faktör Ağırlığı	Aynı Köktenlik
En önemli beklentinin ücret olması	-0,57925	0,67247
Samimi iş arkadaşlığı	0,46156	0,73077
Hatalı girdilerin iadesi sorunu	-0,38337	0,66632

Toplam varyansın % 7.2'ünü açıklayan 4. Faktöre ait değişkenlere bakıldığında üst düzeyde sosyallik ve dayanışma göstergeleri olan özelliklerin ön planda olduğu görülmektedir. Bu açıdan, iç müşteri tatmininin önemli bir boyutunun olumlu ve etkin iletişim olduğu söylenebilir. Bu faktörü oluşturan değişkenlerin faktör ağırlıkları ile değişkenlerin faktörlerle olan aynı köktenliği aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5. İç Müşteri Tatmininin 4. Faktör(FAC 4) Bileşenleri

Değişkenlerin niteliği	Faktör Ağırlığı	Aynı Köktenlik
Bölmeleri arası sosyal ilişkiler	0,61872	0,63048
Canlı ve değişime açık iş ortamı	0,42577	0,69549

Örgütsel bütünlük ve koordinasyonun bir ifadesi olan 5. Faktör bileşenlerinin birlikte verdikleri ana fikir; örgütün amaçları ve bireyin amaçlarının uyumluluğu olduğu söylenebilir. Bu bağlamda bireylerde oluşmuş bir örgütsel bağlılık çerçevesinde tatmin için önemli bir unsurun da, ritüellerin yoğunlukta olduğu, arkadaşlık ve kliklerin hiyerarşileri aştığı, bölümler arası dayanışmanın düşük, işbirliğinin zor, performans ölçütlerinde, prosedürlerde, kural ve sistemlerde bir yarışın hakim olduğu örgüt ikliminin yüksek sosyallik ve düşük dayanışmacı yapısı söz konusudur. Ancak diğer faktörlerle birlikte bu faktörü açıklama gerekliliğinden bu faktörü, şebekeleşmiş yapıyla değil örgütsel ve bireysel amaçların denkliği olarak açıklamak daha doğrudur. 5. Faktör toplam varyansın % 6.5'ini açıklamaktadır. Bu faktör altında toplanan değişkenler ve değişkenlerin faktör ağırlıkları ile değişkenlerin faktörlerle olan aynı köktenliği aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 6. İç Müşteri Tatmininin 5. Faktör(FAC 5) Bileşenleri

Değişkenlerin niteliği	Faktör Ağırlığı	Aynı Köktenlik
Bölmeler arası dayanışmacı ilişkiler	-0,50021	0,76168
Terfi ve ilerleme olanakları	0,47242	0,69549
Kaliteli iş araç ve gereçleri	0,41962	0,74673

SS2 ve ST6 bileşenlerinin oluşturduğu 6. Faktör, toplam varyansın % 5.8'ünü açıklamaktadır. Ancak bu faktör altında toplanan değişkenler özellik itibariyle isimlendirmede tutarsızlık göstermektedir. Bu nedenle bu faktör birden fazla özellik göstermektedir. Yönetici davranışlarının önemli olmadığı buna karşın rol tatmininin doyum sağlamada önemli olduğu gibi iki ayrık sonuç vermektedir. Bu faktör altında toplanan değişkenler ve değişkenlerin faktör ağırlıkları ile değişkenlerin faktörlerle olan aynı köktenliği aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 7. İç Müşteri Tatmininin 6. Faktör(FAC 6) Bileşenleri

Değişkenlerin niteliği	Faktör Ağırlığı	Aynı Köktenlik
Yöneticilerin kibarlığı	-0,52942	0,83194
Mesleki bilgi, yetenek ve iş uyumu	0,38959	0,61963

Yedinci Faktörün, toplam varyansın % 5.4'ünü açıkladığı görülmektedir. Çalışanların icra ettikleri iş bir bakıma örgütün işi olmaktan öte kendi işleridir. Ancak bir anlamda da kendi işleridir. Bütün çalışanlar çalışırken bu iki hususu da göz önünde bulundurur. İyi bir çalışma ortamında bütün çalışanların amacı kaliteli bir işi ortaya koymaktır. Bu, bireylerin işi kendi işleri olarak algılamalarının bir sonucudur. Ancak, işle ilgili olarak karşılaştıkları herhangi bir sorun, bir açmaz ve bir ihtiyaç onların bu alanda ellerini bağlayan bir mazerettir. Bu durumu yönetici, ilgili sorun, açmaz ya da ihtiyaca konu olan malzeme, araç-gereç gibi şeyleri personele zamanında tedarik etmesi gerekir. Aksi takdirde personel "suçlu ben değilim" mantığıyla olayı aklileştirmeye çalışacaktır. Aynı durum kendisine tedarik görevi yerine getiren iç tedarikçiden aldığı iş için de geçerlidir. Tedarikçisinden kendisine gelen eksik iş, yada yine bir tedarikçi olan yöneticisinin kendisine zamanında vermediği bilginin işine ve dolayısıyla kaliteye yansması en olası sonuçtur. Çalışanların işlerini yapabilecekleri gereken malzeme ve bilginin tam zamanında ve eksiksiz olarak gelmesi işin kapsadığı malzeme, bilgi ve hizmetler konusunda çalışanların önerilerinin dikkate alınması iç müşteri tatmininin en önemli belirleyicilerindendir. Bu faktör altında toplanan değişkenler ve değişkenlerin

faktör ağırlıkları ile değişkenlerin faktörlerle olan aynı köktenliği aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 8. İç Müşteri Tatminine İlişkin 7. Faktör (FAC 7) Bileşenleri

Değişkenlerin niteliği	Faktör Ağırlığı	Aynı Köktenlik
İş malzemelerinin eksiksiz olması	-0,44852	0,74222
Sorun çözmeye yardım eden yönetici	-0,52942	0,83194

Sekizinci faktörün, toplam varyansın %4.6'sını açıkladığı görülmektedir. Ekip arkadaşlarıyla işbirliği yapan, birlikte çalıştığı kişilerle ekip çalışması yapabilen, bilgi alış verişinde bulunabilen, kaynakları paylaşıp ve iyi ilişkiler içinde olan iç müşterinin tatmin düzeyi yüksektir. Bu, fonksiyonlar arası ilişkilerin güçlenmesi anlamında diğer birimlerle işbirliği yapabilen, işi gereği ilişkide bulunmak zorunda olduğu kişi, birim, kuru ya da kuruluşlarla etkin iletişim kurabilen iç müşteri anlamına da gelir. Birlikte davranma eğilimleri yüksek çalışanların, yüksek sosyallik ve dayanışma ruhuyla kaynakları daha etkin kullandıkları, işiyle ilgili sorunları çözerken veya çalışmalarını yaparken öncelikle mevcut kaynaklardan optimal yararlandıkları dolayısıyla işini yaparken daima maliyet bilinci ile hareket ettikleri gözlemlenmektedir. Bu faktör altında toplanan değişkenler ve değişkenlerin faktör ağırlıkları ile değişkenlerin faktörlerle olan aynı köktenliği aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 9. İç Müşteri Tatminininin 8. Faktör (FAC 8) Bileşenleri

	Faktör Ağırlığı	Aynı Köktenlik
Sıkça yapılan takım çalışması	-0,51704	0,62225
Örgüt içi ilişkileri geliştirme gayreti	0,43455	0,72906
Açık görev ve sorumluluklar	-0,46932	0,72224

İşin ne olduğu ile sorumluluk ve yetki sınırları konusunda açıklık olması, işte bireysel olarak bağımsız düşünebilme ve davranabilme olanaklarının olması örgüt içi hareket serbestisi anlamına gelir. Performansları hakkında kendilerine güvenilir geri bildirim sağlanan personeller, kendi çabalarını kontrol etme yönünde daha başarılı davranırlar. Yönetimin, işlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi ve eğitimi verdiği personellerde kararlara katılma, fikir beyan etme ve öneriler sunma faaliyetleri daha fazladır. İşte bu içeriği ifade etmeye çalışan 9. Faktörün, toplam varyansın % 4.0'ını açıkladığı görülmektedir. Bu faktör altında toplanan değişkenler ve değişkenlerin faktör ağırlıkları ile değişkenlerin faktörlerle olan aynı köktenliği aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Ancak kendini işine ve örgütüne adanmış çalışanlar örgütün kurallarına uymada direnç göstermezler. Davranışlarının genelde örgüt politika ve prosedürlerine ve özellikle departman içi çalışma kurallarına uygunluğu, işe devamlılığı ve işe geliş zamanları, örgütsel amaçları benimseyip uygulamaları her zaman istenilen düzeyde olan çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek elemanlar olduğu göz önünde bulundurulursa, şirketin ve her bir personelin şirket için kendini geliştirmeye ve değiştirmeye açık olması, yeni fikir ve değişikliklere kendini adapte edip uyum sağlayabilmesi mümkün olacaktır. Bu durum; iş yoğunluğu ve dış baskıların arttığı dönemlerde verim ve kalite düzeyinde bir değişiklik olmadan, işbirliği içinde çalışmalarına devam edebilen ve kendisinden istenen işi belirlenen zamanda ve amacına uygun nitelikte teslim edebilen bir personel meydana getirir.

Dokuzuncu faktör, toplam varyansın % 4'ünü açıklamaktadır. Bu faktör altında toplanan değişkenler ve değişkenlerin faktör ağırlıkları ile değişkenlerin faktörlerle olan aynı köktenliği aşağıdaki tabloda verilmektedir. Buna göre iş ortamına ilişkin algı tatmini, etkilemektedir.

Tablo 10. İç Müşteri Tatmininin 9. Faktör (FAC 10) Bileşenleri

Değişkenlerin niteliği	Faktör Ağırlığı	Aynı Köktenlik
İşini boş zamanlarında çok sevme	-0,40930	0,71499
İşgörenlerin birbirine güvenmesi	0,39169	0,76356
İşe dair önerilerin değerlendirilmesi	0,51794	0,79968

Buraya kadar detaylarıyla açıklanmaya çalışılan faktörlerin sıralanışı aşağıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre iç müşteri tatmini etkileyen yönetsel ve örgütsel değişkenler 9 boyutla özetlenmiş bulunmamaktadır.

Tablo 11. İç Müşteri Tatmininin Boyutları

Faktör Tanımlayıcıları	Açıklanan Varyans
Sosyal Gereksinimler ve Kendini Tanımlama	16.4
Güven ve Samimiyete Dayalı İş Ortamı ve Adil Değerleme	13.7
Rasyonel Dayanışma	7.8
Sosyal İlişkiler	7.2
Örgüt ve Birey Amaçlarının Uyumluluğu	6.5
Olumlu Nezaret ve Destek	5.8
Zamanında Gelen Malzeme ve Bilgi	5.4
Gelişmiş Takım Çalışması ve İşbirliği	4.6
İşini Benimseme	4.1

Çalışmanın başında analize tabi tutulan 34 değişken, faktör analizi aracılığıyla 9 boyuta indirgenmiştir. Bu boyutlar: sosyal gereksinimler ve kendini tanımlama, güven ve samimiyete dayalı iş ortamı ve adil değerlendirme, rasyonel dayanışma, sosyal ilişkiler, örgüt ve birey amaçlarının uyumluluğu, olumlu nezaret ve destek, zamanında gelen malzeme ve bilgi, gelişmiş takım çalışması ve işbirliği ve işini benimsemedir

V.Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma sonucunda iç müşteri tatminini belirleyen faktörler birbirlerini olumlu yönde etkiledikleri görülmektedir. Çalışanların tatmininin daha çok grup duygusu ve ortak başarının öncülük ettiği sosyal ilişkiler ortamına geliştiği çalışma bulgularının ortaya koyduğu bir diğer sonuçtur. Ayrıca ücret vb iktisadi insan güduları tatmin açısından ikinci planda kalmakta ve bireysel tercihleri destekleyen güvenilir bir çalışma ortamının çalışanların iş doyumunu açısından daha önemli olduğu görülmektedir.

İç müşterinin tatmini büyük ölçüde olumlu ve etkin örgütsel iletişime ve yapılan işin kalitesine bağlıdır. Çünkü kaliteli iş kişinin işinden gurur duymasını sağlayacaktır. Bunun için işgören mal ve hizmet üretim sürecinin kaliteli olmasını istemektedir.

Çalışanların huzurlu bir ortamda bulunmaları verimliliği artıracaktır. Örgütün iş süreçlerine yönelik kararları yerine getirecek çalışanların iyi bir iş bilgisine sahip olması gerekir. Sahip olduğu bilgisini rolünün gerektirdiği şekilde kullanabilmek bir doyum boyutudur. Ancak bu bir ön şart olarak sürekli eğitim ile desteklenmelidir. İşle ilgili kararları takip edebilen, hedeflediği sonuçlara ulaşabilen, kendine verilen işi planlama aşamasından sonuçlandırma aşamasına kadar götürebilmek bilgi donanımına sahip her insan önemli ölçüde iş doyumuna sahiptir.

İnsanlar dikkate alınmaktan hoşlanırlar. Bu onları diğer bireylerle çalışmaya yöneltir. Ancak kendilerini kanıtlamaları gereken bir ortamda olduklarını hissettiklerinde bu iş birliği arzusu gelişir. Güvenilir çalışma ortamı, faaliyetler hakkında bilgi, bu bilgileri kullanarak sorunları teşhis etme ve çözüm sunma yönündeki becerilerin artırılması güdüleyici ve doyum artırıcı bir faktördür. Tüm kalite geliştirme programlarında eğitime büyük bir önem verilmesinin nedeni budur.

Çalışanlarda mutlu ve kazançlı bir gelecek beklentisi oluşturulmak onların kurumsal bağlılığını geliştirir. Kurumyla bütünleşmiş ve kurum amaçlarını benimsemiş çalışanlara, işlerini yapabilmeleri için gereken malzeme ve bilginin zamanında ve eksiksiz olarak ulaştırılması, işin kapsadığı malzeme, bilgi ve hizmetler konusunda çalışanların önerileri dikkate alınması tatmininin en önemli belirleyicilerindendir.

Örgütsel bağlılık çerçevesinde tatmin için önemli bir unsur da, arkadaşlıkların hiyerarşileri aştığı, bölümler arası dayanışma ve işbirliğidir. İç müşterilerin, kendilerine nezaret eden yöneticilerin resmi ve gayri resmi olumlu tutumlarına da olumlu tepki vereceklerdir.

İyi bir çalışma ortamında bütün çalışanların amacı kaliteli bir işi ortaya koymaktır. Bu, bireylerin işi kendi işleri olarak algılamalarının bir sonucudur. Ancak, işle ilgili olarak karşılaştıkları herhangi bir sorun, bir açmaz ve bir ihtiyaç onların bu alanda ellerini bağlayan bir mazerettir. Ekip arkadaşlarıyla işbirliği yapan, birlikte çalıştığı kişilerle ekip çalışması yapabilen, bilgi alış verişinde bulunabilen, kaynakları paylaşıp ve iyi ilişkiler içinde olan iç müşterinin tatmin düzeyi yüksektir. Bu, fonksiyonlar arası ilişkilerin güçlenmesi anlamında diğer birimlerle işbirliği yapabilen, işi gereği ilişkide bulunmak zorunda olduğu kişi, birim, kuru ya da kuruluşlarla etkin iletişim kurabilen iç müşteri anlamına da gelir. Birlikte davranma eğilimleri yüksek çalışanların, yüksek sosyallik ve dayanışma ruhuyla kaynakları daha etkin kullandıkları, işiyle ilgili sorunları çözerken veya çalışmalarını yaparken öncelikle mevcut kaynaklardan optimal yararlandıkları dolayısıyla işini yaparken daima maliyet bilinci ile hareket ettikleri gözlemlenmektedir.

İşin ne olduğu ile sorumluluk ve yetki sınırları konusunda açıklık olması, işte bireysel olarak bağımsız düşünebilme ve davranabilme olanaklarının olması örgüt içi hareket serbestisi anlamına gelir.

Summary: The concept of satisfaction which is dealt as an aspect of the total of judgements of employees about their jobs. has been analyzed with internal customer approach that is developed within total quality management approach. For this aim, factors determining the employee satisfaction of working will be analyzed and trials that are assumed to have positive effect on working conditions.

According to the result of the study, 34 variables that affect the internal customer satisfaction are gathered under 9 headings. Whose core value is above 1. Factors explain 70.7% of total variance and important relations are seen between variances subjected to corelation in terms of providing the internal customer satisfaction.

Kaynaklar

- CAPEZIO, P ve Morehouse D. (1995), **Taking the Mystery Out of TQM**, Secon Edition. USA: Book – Mart Press. .
- DEIGHTON, J, (1996), “The Future of Interactive Marketing”, *Harvard Business Review*, Kasım-Aralık .
- EROĞLU, F. (Ağustos 1997), “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine”, *Anahtar*, Yıl. 9, Sayı. 104.
- GÖKÇİN, G.(Kasım 1996), İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti, 5. *Ulusal Kalite Kongresi; Özgeçmişler ve Tebliğler*, İstanbul, TÜSİAD & KalDer.