

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN HAZIRLAYAN
DOÇ.DR. ALİ AKSOY HALİL İBRAHİM AÇAN

MALATYA 2016

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. ALİ AKSOY

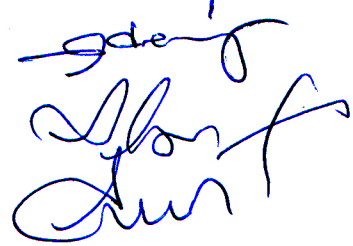
HAZIRLAYAN
HALİL İBRAHİM AÇAN

Jürimiz tarafından 11. Temmuz 2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans tezi (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

1. Doç.Dr. Mehmet DENİZ
2. Doç.Dr. Ali AKSOY (Danışman)
3. Yrd.Doç.Dr. Cem AYDEN

İmzası



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Unvan Ad Soyadı

Prof.Dr. Mehmet KARAGÖZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Ali AKSOY'un danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **“Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama”** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Halil İbrahim AÇAN
Malatya, 2016

ÖNSÖZ

Lisansüstü eğitimim süresince değerli bilgi, fikir ve deneyimleriyle beni sürekli motive eden, karşılaştığım her türlü sorunu aşmada yardımlarını hiç eksik etmeyen danışmanım Sayın Doç. Dr. Ali AKSOY'a ve lisansüstü eğitimde emeği geçen tüm öğretmenlerime teşekkürlerimi borç bilirim.

Tez çalışmam esnasında göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırları ile en büyük destekçim ve ilham kaynaklarım olan sevgili eşim Nurcan ve oğullarım Berkay ile Burak' a kucak dolusu sevgilerimi iletirim.

Halil İbrahim AÇAN

Malatya, 2016

ÖZET

Sanayi dönemiyle birlikte makinelerin ulaştırma alanında kullanılmaya başlanması uzak mesafeleri yakınlaştırarak küreselleşme dönemini başlatmıştır. İşletmeler ilk zamanlar üretim yaptığı çevre için mal veya hizmet sunarken, artık dünyanın her köşesindeki insanı müşteri olarak görmektedirler. İşletmeler bu süreçte başarılı olabilmeleri için etkin kalite yönetim sistemlerini oluşturarak, ürünlerine kalite farkını katmaları gerekmektedir.

Kalite yönetim süreci muayene ile başlamış, kalite kontrol ve kalite güvence olarak gelişmiş, 1980’li yıllardan itibaren toplam kalite yönetimi olarak üretimde geniş yer almaya başlamıştır. Toplam kalite yönetiminin temelinde; insan düşüncesine saygı, güven, sürekli değişim ve gelişme anlayışı vardır. Toplam kalite yönetimini bir yönetim tekniğinden ziyade bir yönetim felsefesi olarak kabul eden işletmeler, müşteri memnuniyetinde ve tercihindeki değişimleri zamanında fark ederek daha başarılı olmaktadır.

Yoğun rekabet ortamında kalitenin yaratılması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ancak yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla başarılabilir. İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için müşteri tatminini göz önünde bulundurmanın yanı sıra, çalışanların iş tatminini de sağlamak için bir takım tedbirler almak zorundadır. Bu zorunluluğun bir gereği olarak toplam kalite yönetimi uygulamaları, işletmeler tarafından çok iyi anlaşılmalı ve profesyonelce uygulanmalıdır. Ayrıca; işletme yönetimince, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler belirlenerek olumsuz koşullar olumluya çevrilmelidir.

Bu çalışmanın amacı; toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkilerini tespit etmektir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kalitenin tarihsel gelişim süreci işlenerek ne kadar köklü bir geçmişe sahip olduğu ortaya konulmuştur. İkinci bölümde toplam kalite yönetimi konusu ele alınmıştır. Üçüncü bölümde iş tatmini üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise toplam kalite yönetimi uygulayan kamu kurumunda yapılan uygulamanın sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kalite, Toplam Kalite, Toplam Kalite Yönetim, İş Tatmini.

ABSTRACT

Together with the industrial era in the field of transport of machines increased adoption initiated the period of globalisation the zoom distance. Businesses for the first time, the production of goods and services or for the environment, while no longer the people all over the world through the eyes of customers. Businesses in this process to be successful by creating effective quality management systems and product quality should be added.

Started with the quality management process inspection, quality control and quality assurance as advanced, since the 1980s, total quality management in production began to take place. On the basis of total quality management; people thought of respect, trust, has a sense of continuous change and improvement. Total quality management as a management technique rather than accepting a management philosophy of enterprises, customer satisfaction and tercihindeki became aware in time changes the more successful.

The creation of quality in an intensive competition environment, the development and provision of continuity but highly motivated employees başarılılabilmektedir. Businesses in order to achieve their goals in addition to consider customer satisfaction, employee job satisfaction also has to take a number of measures to provide. This is imperative as a requirement of total quality management applications, businesses are by far the best to be ascertained and implemented professionally. In addition; Business Administration, employee job satisfaction factors must be determined and positive once adverse conditions

The aim of this study; the employees ' job satisfaction, total quality management applications is to determine the effects. The work consists of four parts. In the first chapter the historical development process quality processed and how much the long-established was put out to be. In the second part covered total quality management applications. The third part focuses on job satisfaction. In the last chapter is total quality management implements the results of the applications made in the public institution.

Keywords: Quality, Total Quality, Total Quality Management, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KALİTE KAVRAMI	2
1.1. Kalitenin Tanımı	2
1.2. Kalitenin Özellikleri	4
1.3. Kalitenin İlkeleri	5
1.4. Kalitenin Boyutları	5
1.4.1. Performans	6
1.4.2. Özellik	6
1.4.3. Güvenilirlik	6
1.4.4. Uygunluk	6
1.4.5. Dayanıklılık	6
1.4.6. Hizmet Görme Yeteneği	7
1.4.7. Estetik	7
1.4.8. Algılanan Kalite	7
1.5. Kalitenin Gelişim Süreci	7
1.5.1. Kalite Muayene	10
1.5.2. Kalite Kontrol	10
1.5.3. Kalite Güvence	11
1.5.4. Toplam Kalite Yönetimi	12

İKİNCİ BÖLÜM

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	14
2.1. Toplam Kalite Yönetimine Kavramsal Bakış	14

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin İşlevleri	15
2.3. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi	16
2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri	17
2.4.1. W. Edwards Deming.....	17
2.4.2. Joseph M. Juran.....	19
2.4.3. Armond V. Feingenbaum.....	20
2.4.4. Kaoru Ishikawa.....	21
2.4.5. Philip B. Crosby	21
2.5. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreci Aşamaları.....	22
2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları	23
2.6.1. Müşteri Odaklılık.....	23
2.6.2. Önleyici Yaklaşım	24
2.6.3. İstatistik ve Analizden Yararlanma	25
2.6.4. Takım Çalışması.....	26
2.6.5. Üst Yönetimin Liderliği.....	27
2.6.6. Tam Zamanında Üretim.....	28
2.6.7. Sürekli Gelişme (Kaizen).....	29
2.6.8. Çalışanların Eğitimi	32
2.6.9. Tedarikçilerle İlişkiler.....	32
2.7. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması	33
2.8. Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Faydalar	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ TATMİNİ.....	37
3.1. İş Tatmininin Tanımı.....	37
3.2. İş Tatmininin Önemi	39
3.2.1. İş Tatmininin Bireysel Açısından Önemi	40
3.2.2. İş Tatmininin Örgütsel Açısından Önemi	40
3.2.3. İş Tatmininin Yönetici Açısından Önemi	40
3.3. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler	41
3.3.1. Yaş	41
3.3.2. Cinsiyet	42
3.3.3. Eğitim.....	42
3.3.4. Medeni Durum	42
3.3.5. Kişilik.....	43
3.3.6. Yetersizlik Duygusu	43
3.3.7. Statü	43
3.4. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler	44
3.4.1. Yöneticiler.....	44
3.4.2. Çalışma Arkadaşları	45

3.4.3. Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği	45
3.4.4. Şirket Politikası	46
3.4.5. Terfi İmkânları	46
3.4.6. İşin Niteliği.....	47
3.4.7. Ücret	47
3.5. İş Tatminine Yönelik Teoriler	48
3.5.1. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	48
3.5.2. Frederick Herzberg'in İki Etmen Teorisi.....	49
3.5.3. Mc. Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı	49
3.5.4. Alderfer'in VİG Kuramı	49
3.6. İş Tatminini Arttırma Yöntemleri.....	50
3.6.1. İş Rotasyonu	50
3.6.2. İşin Zenginleştirilmesi	51
3.6.3. İşin Genişletilmesi	51
3.6.4. Oryantasyon	52
3.6.5. Personel Güçlendirme.....	52
3.7. İş Tatmininin Sonuçları.....	53
3.7.1. Düşük Seviyede İş Tatmininin Sonuçları	54
3.7.1.1. İşe Devamsızlık.....	55
3.7.1.2. İş Gücü Devri.....	55
3.7.1.3. Yabancılaşma.....	55
3.7.1.4. Örgütsel Çatışma.....	56
3.7.2. Yüksek Seviyede İş Tatmininin Sonuçları.....	56
3.7.2.1. Performans	56
3.7.2.2. Örgütsel Bağlılık	57
3.7.2.3. Örgütsel Vatandaşlık	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ	
TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	58
4.1. Araştırmanın Amacı.....	58
4.2. Araştırmanın Önemi.....	58
4.3. Örneklem Hacminin Belirlenmesi	58
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	60
4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	61
4.6. Araştırmanın Varsayımları.....	62
4.7. Araştırmanın Kısıtlamaları.....	62
4.8. Veri Analiz Yöntemleri.....	62
4.8.1. Güvenilirlik Analizi	63

4.8.2. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri	63
4.8.2.1. Cinsiyet.....	64
4.8.2.2. Medeni Durum	64
4.8.2.3. Yaş.....	65
4.8.2.4. Eğitim Durumu	66
4.8.2.5. İş Yerindeki Toplam Çalışma Süresi	67
4.8.2.6. Aylık Gelir Düzeyi.....	68
4.8.2.7. Çalışanların Departmanları.....	69
4.8.3. T Testi	70
4.8.3.1. Toplam Kalite Yönetimi T Testi.....	70
4.8.3.2. İş Tatmini T Testi.....	71
4.8.4. Anova Testi	72
4.8.4.1. Toplam Kalite Yönetimi Anova Testi.....	73
4.8.4.2. İş Tatmini Anova Testi.....	77
4.8.5. Temel Hipotezin Test Edilmesi.....	81
4.8.5.1. Toplam Kalite Yönetimi & İş Tatmini Korelasyon Analizi	81
4.8.5.2. Toplam Kalite Yönetimi & İş Tatmini Regresyon Analizi	81
4.8.6. Alt Hipotezlerin Test Edilmesi.....	82
4.8.6.1. Üst Yönetim Desteği Faktörünün İş Tatminine Etkisi	82
4.8.6.2. Çalışanların Önerilerinin İş Tatminine Etkisi	83
4.8.6.3. Bilgi Kullanımının Önerilerinin İş Tatminine Etkisi	84
4.8.6.4. Tedarikçilerle İlişkinin İş Tatminine Etkisi.....	85
4.8.6.5. Kaliteyi İyileştirmenin İş Tatminine Etkisi	86
4.8.6.6. Müşteri Odaklı Çalışmanın İş Tatminine Etkisi	87
4.8.6.7. Sürekli İyileştirmenin İş Tatminine Etkisi	88
4.8.6.8. Yöneticilere Güvenin İş Tatminine Etkisi	89
SONUÇ	90
ANALİZ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	97
TAVSİYELER.....	99
KAYNAKÇA.....	104
ANKET FORMU	115

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: TKY Gelişim Sürecinin Öncüleri.....	13
Tablo 2.1: Klasik Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışı Arasındaki Tedarikçi İlişkisi...33	
Tablo 2.2: Klasik Yönetim Modeli ve Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması...34	
Tablo 4.1: Güvenilirlik Analizi.....	63
Tablo 4.2: Cinsiyet Dağılım Tablosu.....	64
Tablo 4.3: Medeni Durum Dağılım Tablosu.....	64
Tablo 4.4: Yaş Dağılım Tablosu.....	65
Tablo 4.5: Eğitim Durumu Dağılım Tablosu.....	66
Tablo 4.6: Çalışma Süresi Dağılım Tablosu.....	67
Tablo 4.7: Gelir Düzeyi Dağılım Tablosu.....	68
Tablo 4.8: Departman Dağılım Tablosu.....	69
Tablo 4.9: Toplam Kalite Yönetimi & Çalışanların Cinsiyeti T Testi.....	71
Tablo 4.10: Toplam Kalite Yönetimi & Çalışanların Medeni Durumu T Testi.....	71
Tablo 4.11: İş Tatmini & Çalışanların Cinsiyeti T Testi.....	72
Tablo 4.12: İş Tatmini & Çalışanların Medeni Durumu T Testi.....	72
Tablo 4.13: Toplam Kalite Yönetimi & Çalışanların Yaşı Anova Testi.....	73
Tablo 4.14: Toplam Kalite Yönetimi & Öğrenim Durumu Anova Testi.....	74
Tablo 4.15: Toplam Kalite Yönetimi & Çalışma Süresi Anova Testi.....	74
Tablo 4.16: Toplam Kalite Yönetimi & Aylık Gelir Düzeyi Anova Testi.....	75
Tablo 4.17: Toplam Kalite Yönetimi & Departman Anova Testi.....	76
Tablo 4.18: İş Tatmini & Çalışanların Yaşı Anova Testi.....	77
Tablo 4.19: İş Tatmini & Öğrenim Durumu Anova Testi.....	78
Tablo 4.20: İş Tatmini & Çalışma Süresi Anova Testi.....	78
Tablo 4.21: İş Tatmini & Aylık Gelir Düzeyi Anova Testi.....	79
Tablo 4.22: İş Tatmini & Departman Anova Testi.....	80

Tablo 4.23: Toplam Kalite Yönetimi & İş Tatmini Korelasyon Tablosu.....	81
Tablo 4.24: Toplam Kalite Yönetimi & İş Tatmini Regresyon Tablosu.....	82
Tablo 4.25: Üst Yönetim Desteği & İş Tatmini Korelasyon Testi.....	82
Tablo 4.26: Üst Yönetim Desteği & İş Tatmini Regresyon Testi.....	83
Tablo 4.27: Çalışanların Önerileri & İş Tatmini Korelasyon Testi.....	83
Tablo 4.28: Çalışanların Önerileri & İş Tatmini Regresyon Testi.....	84
Tablo 4.29: Bilgi Kullanımı & İş Tatmini Korelasyon Testi.....	84
Tablo 4.30: Bilgi Kullanımı & İş Tatmini Regresyon Testi.....	85
Tablo 4.31: Tedarikçilerle İlişki & İş Tatmini Korelasyon Testi.....	85
Tablo 4.32: Tedarikçilerle İlişki & İş Tatmini Regresyon Testi.....	86
Tablo 4.33: Kaliteyi İyileştirme & İş Tatmini Korelasyon Testi.....	86
Tablo 4.34: Kaliteyi İyileştirme & İş Tatmini Regresyon Testi.....	87
Tablo 4.35: Müşteri Odaklı Çalışma & İş Tatmini Korelasyon Testi.....	87
Tablo 4.36: Müşteri Odaklı Çalışma & İş Tatmini Regresyon Testi.....	88
Tablo 4.37: Sürekli İyileştirme & İş Tatmini Korelasyon Testi.....	88
Tablo 4.38: Sürekli İyileştirme & İş Tatmini Regresyon Testi.....	89
Tablo 4.39: Yöneticilere Güven & İş Tatmini Korelasyon Testi.....	89
Tablo 4.40: Yöneticilere Güven & İş Tatmini Regresyon Testi.....	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kalitenin Gelişim Süreci.....	10
Şekil 2.1. Deming Döngüsü.....	18
Şekil 2.2. Klasik Gelişme / Kaizen Gelişme Karşılaştırması.....	30
Sekil 2.3.PUKO Döngüsü.....	31



GİRİŞ

İşletmeler; küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamında varoluşlarını sürdürebilmek için modern üretim ve yönetim metotlarını uygulamak adına birbirleriyle yarışmaktadır. Bu metotlar içerisinde özellikle “Toplam Kalite Yönetimi” son yıllarda çoğu sektörü etkisi altına almıştır.

Toplam kalite yönetimi günümüzde sadece üretim tekniği ve yöntem şekli olarak değil, işletmelerin çalışanlarını ve müşterilerini memnun etmeye yönelik sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak da ele alınmaya başlanmıştır. Günümüz işletme sisteminde hammadde ve makineler üretim için yeterli olmamaktadır. İşletme girdilerin en değerlisi üretim sisteminin bir parçası olan insandır. İşletme, işgöreninden en üst düzeyde fayda elde edebilmek için her türlü imkânı sunmak, çalışırken zarar görmemesi için tedbirleri almak ve duygulara sahip bir varlık olan insanın psikolojisini düşünmek zorundadır. Buna benzer daha birçok tedbirler öncelikle devletin kurumları tarafından işverenlere uygulatılarak işgören korunmaktadır. Böylece işgören daha verimli çalışarak işletmenin kar amacına ortak olmaktadır.

İşletmeler rekabet ortamında işgören gücünü fark etmesiyle birlikte nitelikli personel seçiminde yarış içine girmişlerdir. İşletmeler arası nitelikli iş gücü yarışı bazen işgörenin kendi isteği ile işletmeyi tercih etmesi, bazen de bir işletmenin başka bir işletme çalışanını cazip teklifler sunarak kendi iş gücüne dâhil etmesiyle son bulabilmektedir.

İşletme olarak büyük bir zaman ve emek harcanarak yetiştirilen çalışanlar iş tatmine sahip oldukları sürece o işletmenin insan kaynağını oluşturmaktadırlar. Kendini geliştirme çabası hiç bitmeyen nitelikli personeli işletmede çalıştırmak bu durumda yeterli olmamakta, onu işletmede tutmayı da başarmak gerekmektedir. Ortam şartları, çalışma saatleri, maaşı, yönetim şekli gibi çalışanın iş tatminini etkileyen faktörler çalışan için tatmin edici olursa verimli çalışma sağlanabilmektedir. Yapılan araştırmalar personeli işletmede tutmanın yolu hem maddi hem de manevi tatminden geçtiğini göstermektedir. Maddi olarak çalışanı hangi noktada tatmin olacağını tespit etmek mümkündür. Manevi tatmin ise değişken olacağına mücadelesi zordur. Ama çalışanda iş tatmini sağlandığında işletmeyle olan bağından koparmak zor olmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KALİTE KAVRAMI

Kalitenin uygulanmasına ilişkin tarihteki ilk kayıt, M.Ö. 2150 yıllarında Babil'deki Hammurabi Kanunlarına kadar uzansa da; son yüzyılın özellikle son çeyreğinde çok bilinen bir kavram haline gelmiştir. Bu süreçle birlikte, kalitenin anlamı ve kullanımı üzerine farklı tanımlamalar yapılmıştır (Bunney ve Dale, 1999:1).

1.1. Kalitenin Tanımı

Kalite kavramı, çeşitli yayın ve uygulamalarda farklı şekilde kullanılmakta olup, ortak kavram birliği mevcut değildir. Başka bir deyişle, kullanıcı gereksinim ve beklentileriyle yakından ilgili oluşu, bu gereksinim ve beklentilerin ise değişkenliğinden dolayı kalitenin standart bir tanımı bulunmamaktadır (Ertuğrul, 2004: 3).

Kalite kavramı olarak, Latince'deki "qualitas" kelimesinden türetilmiştir. Latince'de "nasıl oluştuğu" anlamına gelmektedir (Halis, 2000:42). Fransızca'ya "qualite" olarak yerleşmiş ve Fransızcadan Türkçeye çevirisinde sözcük aynen Fransızca okunuşu olan kalite olarak geçmiştir. Kalitenin dilimizdeki sözcük anlamı niteliktir. Niteliğin anlamı ise varlıklar arasında var olan niceliksel olmayan ayrımlar olarak açıklanmaktadır (Doğan, 2002:176). Diğer bir yaklaşımla kalite; mükemmellik derecesi, üstünlük, eksiksizlik olarak tanımlandığı görülür.

Temelde hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır. Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda iyiliği ve üstünlüğü ifade etmekte kullanılmaktadır (Şimşek, 2002:5). Kalite, kullanıma uygunluktur (Juran, 1993:11).

Kalite kavramının temelinde "insan" vardır. Ona verilen değer, duyulan güven, ihtiyaçlarının karşılanması, kendini en üst düzeyde gerçekleştirme ve mutluluğu; kısacası "kalite insanı" olması, kalite felsefesinin temel hedefini oluşturur (Kanbur ve Kanbur 2008:28).

Kalite, insanoğlunun yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak üzere yürüttüğü faaliyetlerin tamamı için geçerli bir kavramdır. Kalite kavramı olarak bütünsellik içerir ve bir felsefedir. Sadece bir uygulama alanı değil, aynı zamanda bir yaşam biçimidir.

Yani kalite gerek insanlar, gerekse işletmeler için hedeflere ulaşmak için kullanılan bir araç değil; araçlarla beraber amacı da kapsayan bir düşünce tarzıdır.

Kalite ile ilgilenen çeşitli kişi ve kurumlar tarafından yapılan ve en çok kabul gören tanımlar aşağıda verilmektedir (Yükçü, 1999:3):

J. M.Juran; “Kalite, amaca ve kullanıma uygunluktur.”

P. Crosby; “Bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.”

A. Feigenbaum; “Kullanılmakta olan bir ürünün veya hizmetin müşterilerin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır.”

Kauru Ishikawa; “Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir.”

G. Taguchi; “Ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu en az zarardır.”

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC); “Bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.”

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu(EOQS); “Bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.”

Japon Sanayi Standartları (JIS); “Ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten, tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir.”

ISO 8402 Kalite Sözlüğü’nde ise; “Kalite, bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır.”

Kalite, sübjektif bir kavramdır ve bireysel algılama sonuçlarıyla anlam kazanır. Bu algılama insandan insana değişkenlik gösterir. Dolayısıyla, kalitenin net bir tanımını yapmak mümkün değildir ve bu kavram farklı kesimler tarafından farklı algılanmaktadır (Mandal, 2007: 429).

Kalite kavramı kullanım amacına göre farklı anlamları ifade edebilmektedir. Bunun nedeni, kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Birçok kişiye göre kalite, lüks, pahalı, ender bulunan, üstün olan, benzerlerinden ayrı kavramları ile ifade edilmektedir. Kalite kavramı ile ilgili çok değişik tanımlar yapılmaktadır. Bazı yazarlar

kaliteyi, şartlara uygunluk derecesi bazıları ise mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme derecesi olarak ifade etmektedir. (Yatkin, 2004:1).

Kalite zaman içerisinde; önceleri standartlara, şartnameye uygunluk sonraları da kullanıma uygunluk biçiminde tanımlanmıştır. Bu tanımlardaki kalite kavramı, halkın kalite algılamasından dolayı farklılık göstermektedir. Genelde en iyi, en güzel, en doğru biçiminde algılanan kalite kavramı, işletme ve iktisat bilimi açısından müşterilere en iyi, en güzel, en doğru mal ya da hizmeti sunmak biçimine dönüştürüldüğü görülmektedir (Erkılıç, 2007:51).

Yine, bugünün iş dünyasında kalite için kabul edilmiş tek bir tanımı yoktur. Ayrıca kullanıldığı yere bakmaksızın, bir işletmeyi, ürünü, hizmeti, süreci, insanı ve iletişimi bir diğerinden ayırmak anlamında da kullanılmaktadır (Dale, 2003: 4).

Kalite nasıl tanımlanırsa tanımlansın, temelde müşterinin ürünlerin arasındaki farkları nasıl algıladığı ile ilgilidir. Daha öz bir ifade ile pahalı olan hatalı, eksik, kullanışsız ürün ve hizmetlerin yerine hatasız, müşteriye uygun mal ve hizmet üretmektir (Top, 2009: 457).

1.2. Kalitenin Özellikleri

Kalitenin en önemli özelliği, etik anlamda üreticinin emeğinin, tüketicinin ise, hem emeği hem de kazandığı paranın karşılığının alınmasındaki temel değer olarak taşıdığı anlamdır (Taptık ve Keles, 1998:178):

Kalitenin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Elif, 1999:5).

- Kalite bir önlemdir, sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur. Ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk arayışını katar.
- Kalite, müşterinin tatminidir. Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusunda son kararın verdiği memnunluktur.
- Kalite, verimliliklerdir. İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- Kalite, esnekliktir. Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite, etkili olmaktır. Bir programa uyarak, işleri doğru ve zamanında yapmaktır.
- Kalite, bir süreçtir, süregelen bir gelişmeyi kapsar.

- Kalite, bir yatırımdır. Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

- Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.

1.3. Kalitenin İlkeleri

Yıldırım (2002:5) kalitenin ilkelerini şöyle sıralamaktadır.

- Kalite, her şeyden önce kişisel bir tavidir. Bir başka deyişle nasıl düşündüğümüz ve nasıl hareket ettiğimizin bir yansımasıdır.

- Yapılan her işte “sıfır hata” için çalışmaktır. Kalite zorla veya kanunla başarılamaz. İyi başarılmış bir işin sonundaki kişisel gurur ve tatmin, kaliteli iş yapma sevk ve isteği verir.

- Kalite, çalışan herkesin görevidir. İşyeri amaçları doğrultusundaki işlerde “yüksek standartlar” liderliğin doktrini.

- Kalite, standart oluşturma işidir.

- Kalite aynı zamanda kişisel bir sorumluluktur. Yönlendirici ve sirayet edicidir. Bu nedenle, tüm çalışanların amacı olmalıdır.

- Kalite, çalışanların moralini yüksek tutar.

- Kalite dinamik olmalıdır. Çünkü toplumun ihtiyaçları sürekli değişmektedir.

- Kalite, kendini devam ettirici değildir. Standart bir kalite seviyesine erişilse bile, “yapılanla yetinme” şeklinde bir rahatlama bütün başarıları silebilir.

- Kalite, liderlik gerektirir. Liderlik, risk taşıma, yönlendirme ve sorumluluk alma demektir.

- Kalite, ortak bir amaçtır. Kalite bir ekip çalışması gerektirir. İşbirliğine dayanan bir çaba ve çalışmaları uyum içerisinde yürütebilmektir.

- Kalite ile ün kazanmış olma, elde tutulması gereken bir servettir.

1.4. Kalitenin Boyutları

Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan Garvin (1996:23), tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta değerlendirmiştir.

1.4.1. Performans

Bir üründe olması gereken temel özellikleri anlamına gelir. Örneğin bir otomobil için hız, güvenlik ve konfor gibi özellikler o ürünün olması gereken temel işlevini oluşturmaktadır. Hizmet işletmelerinde ise performans, servis hızı, şikâyetleri giderme kapasitesi ve sıra bekleme zamanının azlığı ile ölçülebilir. Ürünün performans özellikleri genellikle ölçülebilen özellikleri içerdiğinden benzer ürünler arasında performans açısından nesnel bir sınıflandırma yapılabilir.

1.4.2. Özellik

Özellik kelimesi bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavram olarak nitelendirilebilir. Kalitenin bu boyutu için, havayolu şirketinin uçuşlarda verdiği ücretsiz ikramlar sayılabilir.

1.4.3. Güvenilirlik

Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getiremediğinin ölçüsüdür. Ölçülebilen bir özellik olan güvenilirlik, ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki dönem vb. olabilir. Bakım ve onarım maliyetleri arttıkça, kalitenin güvenilirlik boyutunun bozulma sürecinde geçen zaman önem kazanmaktadır.

1.4.4. Uygunluk

Uygunluk ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir. Uygunluk kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir vermektedir. Aynı zamanda uygunluk kalite kontrolde ürünle ilgili özelliklerin istatistiksel olarak yazılı değerden sapma oranıdır. Ürün; bu oran hedeflenen yazılı değere ne kadar yakın olursa, tasarım o derece iyi karşılar ve uygunluk açısından kaliteli bir ürün olarak algılanır.

1.4.5. Dayanıklılık

Dayanıklılık; bir ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur. Genellikle alıcılar ürün dayanıklılığının belli koşullarda testi yapılarak yazılı olarak onaylanmasını

istemektedirler. Teknolojik açıdan dayanıklılık, bir ürünün deformasyona uğrayıncaya kadar olan kullanım süresini ifade etmektedir.

1.4.6. Hizmet Görme Yeteneği

Kalitenin bir diğer boyutu olan hizmet görme yeteneği hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir. Tüketiciler ürünün bozulma olasılığı ile birlikte, ürünün serviste kaldığı süreyi, servisin randevularına ne kadar sürede cevapladığı, servis personelinin ilgisi ve servisin sorunlara doğru çözümler bulabilme özelliklerine de önem vermektedir.

1.4.7. Estetik

Estetik, tüketicilerin beş duyusuna hitap eden ürün özellikleridir. Başka bir deyişle, ürünün kullanıcının beklentilerine uygun estetik bir yapıyı sağlayabilmesidir. Renk, ambalaj, biçim gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilemezken, tüketici beğenilerine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilir.

1.4.8. Algılanan Kalite

Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir.

1.5. Kalitenin Gelişim Süreci

İnsanlık tarihi kadar eski olan kalite kavramına ilişkin çok eski bulgular mevcuttur. Dinamik yapısı gereği sürekli değişen ve gelişen bu kavram, son 50–60 yıllık dönemdeki teknolojik gelişmelere paralel olarak hız kazanmış ve konu üzerinde son çeyrek yıl içinde daha büyük bir önemle ve yeni bir anlayışla durulmaya başlanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı, günümüzde binlerce kitap ve makaleye konu olmuştur. TKY'nin önemi, dünya pazarlarında şirketler arasında giderek artan rekabete paralel olarak hızlı bir artış göstermiştir. Çok sayıda kuruluş TKY'yi

uygulamaya başlamış ve bu kavram yönetimin önemli konularından biri olmuştur (Tatar, 2013:19).

Kalite; Hammurabi Yasası'nın 229. maddesinde yer alan; "Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedenleriyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir." tanımı ile M.Ö. 2150 tarihinde dahi var olduğunu göstermektedir (Bozkurt ve Odaman, 1998:1).

Seyran (2010:231)'a göre; M.Ö. 2150 yılında kalite anlayışının varlığını gösteren Hammurabi Yasası'nda yer alan diğer kanun maddeleri şöyledir:

- **218. Madde:** Bir doktor operatör bıçağı ile derin bir yarık açarsa ve hastayı öldürürse doktorun elleri kesilir.
- **230. Madde:** Ustanın yaptığı bina yıkılarak, ev sahibinin oğlunu öldürürse, inşaatı yapanın da oğlu öldürülür.
- **231. Madde:** Bina, sahibinin kölesini öldürürse, binayı yapan evin sahibine köle için bir köle ödeme yapar.
- **232. Madde:** Binanın bir kısmı harap olursa, binayı yapan harap olan kısmın tümünü tazmin eder ve kendi imkânlarıyla evi yeniden inşa eder.
- **233. Madde:** Bir kişi başkası için bina yapıyorsa, bina henüz tamamlanmamış olsa bile, duvarı devrilmişse inşaatı yapan kişi kendi imkânlarıyla duvarı daha sağlam bir şekilde yapmalıdır.
- **235. Madde:** Tekne inşa eden bir kişi birisi için bir tekne yaparsa ve tekneyi sıkı yapmazsa ve aynı yıl içerisinde tekne denize açıldığında hasar görürse, tekneyi yapan kişi tekneyi alır ve tekneyi kendi imkânlarıyla sağlamlaştırır. Sağlam tekneyi tekne sahibine geri verir.
- **237. Madde:** Bir kişi bir gemici ve onun teknesini kiralarsa ve onu mısır, yağ, hurma ve benzeri uygun yiyeceklerle doldurursa, ancak gemicinin dikkatsizliğinden gemi batarsa ve taşıdıkları harap olursa o zaman gemici hemen kaz haline gelen gemiyi hem de içindekileri tazmin etmelidir.

Taş devrinde insanlar, yapılanları standart parçayla karşılaştırma yaparak, bir anlamda ilkel bir kalite kontrol uygulaması yapmışlardır. Zira ürünlerin kalitesinin gözle ve elle kontrol edilerek alınması şeklinde yapılan işlem, halen günümüzde kullanılan kalite kontrol yöntemleri arasında yer almaktadır (Şimşek, 2002:16).

M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır'da görevlilerin telden oluşan bir araç yardımıyla, taş blok yüzeylerin dikliğini ölçtüğü ve bu yöntemin Orta Amerika'da Aztekler tarafından da kullanıldığı bilinmektedir (Bozkurt,1998:18).

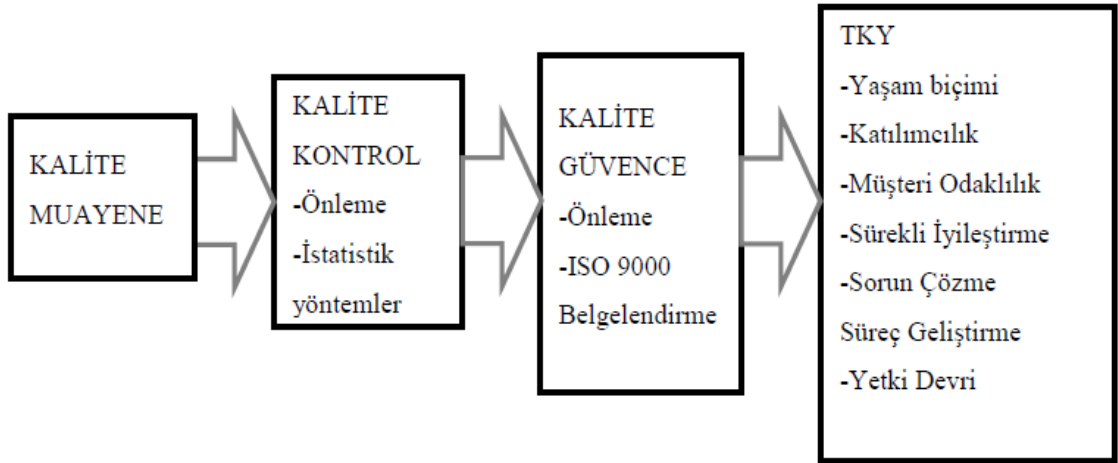
Sonraki dönemlerde yerleşimlerin belli yerlerinde pazarlar kurulmuş, tüketiciler seçimlerini ustaların marifet ve şöhretine göre yapmaya başlamışlardır. Bu olay bir yönden marka tercihi ile kalite kontrol işlemidir (Şimşek, 2002:16).

Osmanlı Ahilik Teşkilatına bakıldığı zaman teşkilatta hem iç hem de dış müşteri beklentilerinin tespit edilerek üst düzeyde beklentiye cevap verilmesi amaçlanmıştır. Ahilikte, kaliteli ve standart üretim yapabilmek için geliştirilen yöntemler, günümüzde uygulanan kalite sisteminin ilk hayata geçirilişidir. O günlerde amaç çok daha fazla üretmek anlayışına değil, tam aksine müşteriye kaliteli seviyesi yüksek ürün ve hizmet üretmek anlayışına dayanmaktadır. Ahi birliklerinde işyerindeki iş disiplini, iş ahlakı, usta, kalfa, çırak arasındaki sevgi ve saygı temelli ilişkiler, üretimde sanatın ön planda tutulması gibi ilkeler ilgili işyerinde ürüne yansiyarak onun kaliteli ve en iyi şekilde üretilmesini sağlamaktadır. Üreticiler bunun bir sonucu olarak korunmakta ve müşteriye velinimet bilmek esas olmaktadır(Durak, 2010:158).

Osmanlı zamanında kurulmuş loncalar tarafından hammadde, üretim süreci ve ürünler için standartlar geliştirilerek lonca üyelerinin bunlara uymaları istenmiştir. Bu konuda cezai ve özendirici tedbirler geliştirilmiş ve uygulanmıştır (Şimşek, 2002:15). Daha sonra ağırlık, uzunluk ve alan ölçülerinde kabul edilen değerler ile matbaanın icadı gibi gelişmeler standartlaşmaya hız kazandırmıştır. 18. yüzyıl sonlarında insanoğlu buhar gücünü keşfetmiş ve böylece endüstriyel devrim gerçekleşmiştir. Endüstride denetim sözcüğü ilk defa bu tarihlerde kullanılmaya başlanmıştır (Yatkın, 2004:5).

Teknolojinin gelişmesi ile üretim süreçleri ve bunların çıktıları olan mal veya hizmetleri önem kazanmıştır. Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması 19. yüzyıla rastlamıştır. Ancak bu dönemden sonra üreticiler kalite bilincinin farkına varıp ürünlerine kendi markalarını vurmaktan gurur duymaya başlamıştır.

Kalitenin tarihsel gelişimi dört adımda incelenebilir.



Şekil 1.1: Kalitenin Gelişim Süreci

Kaynak: Kürşat Başkan; Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Konaklama İşletmeleri Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2012:7.

1.5.1. Kalite Muayene

Sanayi devriminden sonra işletmelerin daha da büyüyerek modern endüstriyel sistemin temelleri atılmış, Taylor modelinin gelişmesi ve otomasyona geçilmesiyle birlikte belirli testler ve standartlar geliştirilip laboratuvarlar kurulmuştur. Ayrıca kalite kontrol birimleri oluşturulmaya başlanmıştır ve bu birimler bütün sorumluluğu üstlenmiştir. Bitmiş mamullerin hatalı olanlarını ayırarak, yani kaliteli kalitesiz ayrımı yaparak kontrollerini gerçekleştirmişlerdir (Şimşek, 2002:16). Bu süreçte Henri Ford, ilk kez kullandığı hareketli montaj hattı ile 20. yüzyılın başlarında düşük maliyetli teknik ürünler imal etmiştir (Yükçü,1999:4).

1.5.2. Kalite Kontrol

1. Dünya Savaşı sırasında, üretim sistemlerinin daha karmaşık bir hale gelmesi ve her ustabaşının kontrolünde çok sayıda işçi bulunması nedeniyle ürünlerin kontrolünü yapmak daha zor hale gelmiştir. Bu nedenle, fabrika içinde kalite kontrolü yapacak muayene birimleri oluşturulmuştur. 2. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla birlikte, kalite teknolojisinde değişiklikler yapılması ihtiyacı hissedilmiştir.

Kalite kontrolün yetersiz kalması nedeniyle, bazı alet ve silahlarda meydana gelen arızalar ve yetersizlikler sonucunda birçok kişi ölmüş, sakat kalmış ve hatta bazı savaşlar kaybedilmiştir. Buna karşı %100 muayene yerini istatistiksel muayeneye bırakmıştır.

Bu konuda ilk W. Shewhart'ın olasılık kuralını ileri sürmesine ve örnekleme ile kontrol diyagramları gibi yeni yöntemler geliştirilmesine rağmen, istatistiksel kalite kontrolün yaygın olarak kullanılması uzun zaman almıştır. Aynı yıllarda H.R.Dodge ve H.G.Roming, numune alma ile kontrol işlemi üzerinde çalışmalar yaparak numune alma tablolarını hazırlamıştır (Ertuğrul, 2004:26).

1.5.3. Kalite Güvence

1920-1940 yılları arasında teknolojideki gelişme hızlanmıştır. Bu yıllarda bölümler arası koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla Amerika'da "Kalite Kontrol Muayene Mühendisliği Bölümü" kurulmuştur. 2. Dünya Savaşı kalitenin gelişimini hızlandırmıştır. 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality Control) kurulmuştur (Tekin,1999:16).

1950-1960 yılları arasında Philip Crosby, Edward Demings, Armand Feigenbaum, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa ve Genichi Taguchi başta olmak üzere çeşitli kişilerce çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmada ortaya atılan fikirler ve küreselleşme olarak tarif edilen sürecin ortaya çıkmasıyla birlikte kalite konusunu tüm işletme faaliyetlerine yön veren bir temel kavram haline gelmesine yardımcı olmuştur(Bumin ve Erkutlu, 2002:83).

1950 yılında A.B.D.'den Dr. W. Edwards Deming konferans vermek üzere Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği tarafından Japonya'ya davet edilmiştir. Amerikan istatistiksel kalite kontrol kavramı Deming tarafından ülkede tanıtılmıştır. Japonların yeni üst düzey yöneticileri Amerikan Yönetim Seminerleri'ne katılmışlardır. Bu tanıtımdan sonra Japonlar kendi seminerlerini vermeye başlamışlardır.

Yöneticilerini eğitmiş endüstride, artık ustabaşı ve işçiler içinde kalite konusunda bir şeyler yapma zamanının geldiği gerekçesiyle kalite kontrol çemberleri çalışmaları başlatılmıştır. Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından

1951 yılında ilk Deming ödülü verilmiş ve bu ödüller her yıl Japonya’da kalite konusunda en iyi performansı gösteren işletmeye verilmektedir.

General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak görev yapan Armand V. Feigenbaum; kalite kontroldeki deneyimlerini ve görüşlerini açıkladığı “Industrial Quality Control” dergisinde 1957 yılında yayınlanan bir makalesinde ilk kez toplam kalite kontrol kavramını kullanmıştır. Kalitenin, sadece kalite bölümünün sorumluluğu olmadığını ifade etmiş ve çalışan herkesin kalite olayına karışması gerektiği fikrini ortaya atmıştır. Böylece toplam kalite kontrol devri başlamıştır (Yenersoy, 1997: 46).

İnsan kaynaklarının verimlilik açısından önemini ilk kavrayan Japonya, 1960’lı yıllarda bu yöndeki çalışmalarını başlatarak, batı ülkelerinin hâkimiyetinde olan pazarların çoğunda hâkimiyeti eline almıştır. Günümüzde başarılı olan kuruluşların, teknolojik gelişimleri yakından izlemenin yanında alışılmışın dışında örgüt yapısına ve yönetim biçimine sahip olan, bunun bir sonucu olarak da insan kaynaklarından en üst düzeyde faydalanabilen kuruluşlar olduğu söylenebilir (Efil, 2006:15).

1.5.4. Toplam Kalite Yönetimi

1970’li yıllarda Amerikan şirketleri, Japonların kalitesi artan ürünlerinin rekabeti ile karşı karşıya kalmıştır. Japonya’da, Toplam Kalite Kontrol teorisi ile bir kalite evrimi başlamış ve kalite güvence sistemi geliştirilmiştir. Daha az kaynakla verimliliği ve kaliteyi geliştirmenin gerekliliği, 1980’li yıllarda TKY olarak, her firmanın kendi iç dinamiğine göre değişen ve işletmenin tüm fonksiyon ve organizasyonunu içine alan sistemin ortaya çıkmasını sağlamıştır. (Halis, 2004:70). Bu durum Amerikan şirketlerinin kalite konusuna daha çok önem vermelerine yol açmıştır.

1987 yılında Uluslararası Standartlar Örgütü(ISO)’nün oluşturduğu “ISO 9000 Kalite Güvence Standartları” tüm dünyaya yayılmıştır. Türkiye’de Türk Standartları Enstitüsü(TSE) bu standartları aynı yıl birebir çevirerek yayınlamıştır (Yükçü,1999:5).ISO 9000, merkezi Cenevre’ de bulunan ISO tarafından 1987 yılında hazırlanmış ve tüm dünya’ da uygulamaya konmuş, 1994 ve 2000 yıllarında revize edilmiş bir kalite yönetim standardıdır. Amacı, kalite sistem standartlarının gelişimine yol açmak ve teknik özelliklerine uygun ürün ve hizmet üretimine kılavuzluk etmektir.

Tablo1.1:TKY Gelişim Sürecinin Öncüleri

Yıl	TKY Gelişim Sürecinin Öncüleri
1931	W. SHEWART: İstatiksel Kalite Kontrol (ABD)
1940	Stanford Seminerleri (ABD)
1950	E. DEMING Seminerleri (Japonya)
1951	Deming Kalite Ödülü (Japonya)
1952	Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
1954	J. JURAN (Kalite Yönetimin Sorumluluğudur) (ABD)
1954	Ulusal Radyo ile Japonya’da Kalite Eğitimi Yayınları
1956	A. FEIGENBAUM (Toplam Kalite Kontrol) (ABD)
1960	G. TAGUCHI (İstatistiksel deney tasarımı) (Japonya)
1961	K. ISHIKAWA (Formenler için Kalite Kontrol Dergisi) (Japonya)
1962	K. ISHIKAWA (Kalite Çemberleri) (Japonya)
1969	KOBE STEEL (Quality Function Deploiment) (Japonya)
1970	S. SHINGO (Poke-Yoke) (Japonya)
1970	G. TAGUCHI (Quality Loss Function) (Japonya)
1976	T. OHNO (Toyota Just in Time Sistemi) (Japonya)
1980	G. TAGUCHI (Robust Design) (Japonya)
1990 ve sonrası	Yaratılan Kalite

Kaynak: Süleyman Yükçü, Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1999:6

İKİNCİ BÖLÜM

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Globalleşme olarak ifade edilen coğrafi, siyasi ve ekonomik sınırların önemini kaybetmesi, Japonya'nın kalite gücü yüksek bir ülke olarak ortaya çıkması, bilgi işleme sistemleri ile teknolojiadaki gelişmeler ve rekabetin artması müşteri memnuniyetini sağlamayı temel faktör haline getirmiştir. Müşteri odaklı olmak, koşulsuz müşteri memnuniyeti, değer yaratma, zaman bazında rekabet gibi kavramlar işletmeleri kendi iç süreçlerine dönük birimler olmaktan çıkarak, müşteriye dönük çalışan birimler haline getirmiştir. Dolayısıyla işletmelerin tüm faaliyet ve süreçleri ancak müşteri için değer yarattığı ölçüde anlamlı olmaya başlamıştır. Müşteriye daha ucuz, daha kaliteli, daha çabuk mal ve hizmet sunmak işletmelerin temel hedefi olmuştur (Koçel, 2007: 289).

2.1. Toplam Kalite Yönetimine Kavramsal Bakış

Günümüzde yüksek rekabet gücüne sahip başarılı işletmeler; teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, alışılmışın dışında örgüt yapısına ve yönetim biçimine sahip olan, bunun sonucu olarak da insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanan işletmelerdir. Özellikle son yıllarda yönetim alanında önemli gelişmeler olmuş ve birçok yönetici bunun farkına varmıştır. Bu değişimlerin en önemlisi TKY'dir (Zand, 1995:52).

TKY, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişimi desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir. Başka bir deyişle, TKY, hem bir yönetim düşüncesi hem de örgütsel iklimde bir değişim olarak ifade edilebilir (Woldman, 1994:510).

TKY ancak tüm ilkeleriyle benimsenip, uygulanırsa büyük bir rekabet gücü ve üstünlük sağlaması beklenmelidir. Çünkü TKY'nin öğeleri birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturmaktadır. Bu nedenle, bunları ayrı düşünmek ve uygulamak mümkün değildir. Tüm kurumlar için geçerli olan bu yönetim anlayışı hedef noktası olarak insanı almakta ve akli davranmayı gerektirmektedir (Şimşek, 2002:51).

Toplam kalite her şeyi en baştan doğru olarak yapmayı; başka bir deyişle üst yönetimden gelen güçlü bir liderlik ile katılımcı yönetim ve takım çalışması uygulamalarını ifade etmektedir. Toplam kalite, hatasız ürünler ya da bir şeyi mükemmel olarak üretmek anlamında kullanılmakla birlikte, bu kavram müşteri tatmini yaratacak ilgili olumlu iş sonuçlarını ifade etmektedir (Dean ve Bowen,1994:3).

TKY bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve %100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. TKY'ni başarmanın en önemli adımı TKY'nin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktır. (Hellsten ve Klefsjö, 2000:239).

TKY uygulamada evrensel olmasına karşın her bir çevrede bireysel gereksinimlerin karşılanmasını gelenek haline getirmeyi ve gereksinimlerdeki değişime ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır (Honeycutt, 1993:3).

Modern kalite anlayışının, toplam kalite kontrol (TKK)'den TKY'ye doğru geçirdiği evrimde, en önemli etkinin yönetim alanında görüldüğü ortadadır. TKK'nın TKY'ye doğru yaşadığı evrimde, yönetimin tanımından gelen süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmış, bu unsurların üzerinde özellikle durularak, yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır. Günümüz rekabet ortamında gerek çalışanların, gerekse müşteri ihtiyaçlarının ön plana çıkması, insanı keşfetme olgusunu da beraberinde getirmiştir. Bu olgu, bilim ve iş adamlarını yeni arayışlara yöneltmiş, sonuç olarak örgütteki her şeyin kaliteli olması anlamına gelen Toplam Kalite felsefesinin önemini arttırmıştır. Özellikle Japon sanayinin lokomotif olarak adlandırılan bu felsefe Amerika ve Avrupa tarafından da yaygın bir şekilde benimsenmiştir (Özkan, 1993:44).

TKY tanımları incelendiğinde, TKY; herkesin üretim ve yönetim sürecine katıldığı, müşteri beklenti ve tatminine yoğunlaşan, sürekli iyileştirme ve doğru iletişime dayanan, en az maliyetle, hatasız şekilde üretimi hedef alarak işletmelerin rekabet koşullarında ayakta kalmasını sağlayan çok önemli ve stratejik bir silahtır.

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin İşlevleri

Bolat vd., (2009: 261) TKY işlevleri kapsamına şöyle yaklaşmaktadırlar:

- Müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanmasını ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesini amaçlamaktadır. Bunun için de, tüm süreçlerde kusursuzluğun sıfır hata ile yapılmasının sürekliliğini sağlar.

- Sürekliliğin örgütün tüm çevresinin katılımıyla gerçekleştirilmesini hedefler.
- Yönetmel ve örgütsel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkarır.

- Sürekli gelişme ilkesi ile örgütün rekabet gücünü artırmayı amaçlar.
- Bütün bunları en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunur.

2.3. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi

TKY felsefesi; toplumda mal veya hizmet üretmek için kurulmuş olan kuruluşların hem mal ve hizmeti sundukları kişi ve kuruluşlara, ihtiyaçlarına uygun standartlarda hizmet götürerek onları tatmin etme, hem de örgüt içinde çalışanlar, tedarikçiler ve işletme arasındaki gerekli ilişkileri en uygun düzeyde tutacak bir yönetim becerisini oluşturmaktadır. TKY düşüncesinde işletmenin içinde bulunduğu yakın çevresindeki kişi ve kurumlarla (özellikle müşteriler ve tedarikçiler) işletmenin içinde çalışan tüm personelle karşılıklı müşteri ilişkileri ve bundan sağlanacak tatmin düzeyinin maksimuma çıkarılması da amaçlanır. Tedarik evresinden tasarım ve üretim sürecine, üretim sürecinden mal veya hizmetin en son tüketiciye teslimine kadar müşteri tatmini felsefesi ile birbirinden bekledikleri tatmini sürekli arttırmaya yönelecek bir sistem sonunda en son müşterinin ihtiyaçlarının da maksimum düzeyde gerçekleştirebileceği inancı temel politikaları oluşturur (Eren, 2003:115).

Aktan (1999:69)'a göre; insan olgusunu en önde tutan bu felsefe kapsamında kalite ve verimliliğin artırılması için;

- Çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi,
- Performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması,
- Örgütlerdeki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması,
- Ekip çalışmasına ağırlık verilmesi,
- Başarılı işletmelerin tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking),
- Stratejik planlamanın yapılması gerekmektedir.

İlke ve yaklaşımları kendi tarihi süreci içinde yapılan sayısız katkı ve desteklerle gelişen TKY anlayışı; daha çok bir yönetim felsefesi olarak günümüze kadar taşınmıştır (Top, 2009:30).

TKY sözcüğü ayrıştırılarak her kelimesi ele alınıp irdelenecek olursa:

- “T” :Toplam kelimesi işletmenin bütün bölümlerinin en küçük noktasına kadar bütünü kapsamaktadır.
- “K” :Kalite kelimesi her zaman ilk seferinde doğru yapmayı belirtmektedir.
- “Y” : Yönetim kelimesi ise arzulanan amaçlara ulaşabilmek için planlama, örgütleme, önderlik ve rehberlik yapmaktır (Selimoğlu, 1998:17).

Ünlü Japon yönetim bilimci Masaaki Imai'nin şu sözleri konuyu net olarak ortaya koymaktadır. “Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. TKY’da insan kalitesi her şeyden önce gelir. TKY insana kaliteyi işlemek üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyen bir şirket, kaliteli üretim yolunu zaten yarılamış demektir. İşin üç yapıtaşı vardır:

- Donanım (hardware),
- Uygulama Kuralları (software),
- İnsan (humanware).

TKY insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.”

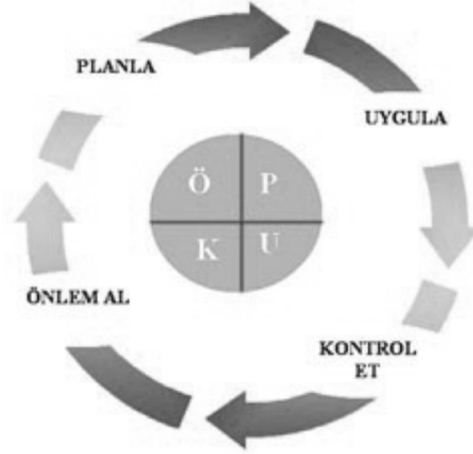
2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri

Akal (1995:85)’a göre; örgüt kültürünün sürekli gelişimi için değişimi esas alan bir felsefe olarak tanımlanan TKY’nin gelişimine bu alandaki önemli çalışmalarıyla katkıda bulunan yazarların etkisi çok büyüktür. Bu yazarlardan bazıları şunlardır.

2.4.1. W. Edwards Deming

TKY felsefesi ve pratiğinin gelişmesinde birinci derecede rol oynayan Deming felsefesinin özünü çatışmaya dayalı yönetim anlayışı yerine işbirliğine dayalı yönetim ilkesi oluşturur. Bu felsefenin temelinde ise birinin kazanabilmesi için bir başkasının kaybetmesi gerektiği şeklindeki hâkim düşünce tarzından çok kimse kaybetmeden herkes kazansın şeklindeki düşünce biçiminin yattığı söylenebilir (Şimşek, 2002:362).

TKY’de Deming’in önemi, Japonya’da istatistiksel kalite kontrolünün nasıl yapacağını öğretirken geliştirmiş olduğu bir mantıksal çevrime dayanır. Daha sonraları Deming Çevrimi olarak adlandırılan bu süreç dört işlevden ibarettir.



Şekil 2.1:Deming Döngüsü

Kaynak: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü E-Bülten
(<http://www.gtu.edu.tr/ebulten/sayi4/kalitendr.htm>)

Deming çevriminin birinci süreci planlama evresinde sorunun tanısı, incelenmesi ve nedenlerinin bulunarak bunlara uygun önlemlerin planlanması söz konusudur. Uygula evresinde ise yapılan planlar tatbik edilir. Kontrol evresinde yapılan uygulamanın sonuçları değerlendirilir, başarı ve başarısızlıklar ortaya koyulur. Önlem al evresinde ise başarısızlıkları düzeltici önlemler alınır. Başarılı sonuçlara ulaşıldı ise sonuçların ilerideki aşamalara standart olması kabul edilir. Çevrim sürekli olduğu için tekrar planlama evresi ile yeni bir sorunun çözümüne geçilmektedir. İyileştirmelerin küçük ama devamlı sürdürülmesinde bu çevrim uygulanır (Eren, 2004:117).

Akın vd., (1998:68)’e göre; TKY’nin gelişmesinin önemli öncülerinden olan Deming’in on dört ilkesi aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesi için hedeflere bağlılık fikrini yerleştirin.
- İşletmede arızalar, hatalar, işe uygun olmayan malzeme ve işe yaramayan donanım konusunda görüş belirtmeye çekinen ve görevlerinin ne olduğunu bilmeyen çalışanların önünü açan, yetersiz eğitim metotları ve gereksiz kontrolleri ortadan kaldıran yeni bir felsefe öğrenin ve benimseyin.
- Kaliteyi yükseltmek veya ölçmek için istatistiksel metotları kullanarak ve geliştirerek, kütesel muayene ve kontrollere son verin.

- İşi fiyat etiketlerine dayalı olarak değerlendirmek yerine, her kalem malzeme için tek bir tedarikçiyle çalışın. Uzun süreli, bağlılık ve güvene dayalı ilişkiler kurun ve toplam maliyetleri düşürün.

- Kalite ve verimliliği artırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için sorun alanlarını istatistiki metotlarla belirleyin. Üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirin.

- Doğruyu baştan yapmak için işbaşı eğitimde istatistiki metotları uygulayın.
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde modern yöntemler kullanarak işleri daha iyi yapabilmelerini sağlayacak liderliği kurumsallaştırın.
- Herkesin etkin olarak çalışabilmesi için işyerinde korku yerine güvene dayalı ilişki kurun.

- Araştırma, tasarım, üretim ve pazarlama bölümleri birlikte hareket ederek sorunları daha etkin bir şekilde çözümleyebilmelerine imkân sağlayacak şekilde bölümler, gruplar ve tüketiciler arasındaki engelleri ortadan kaldırın.

- Çeşitli metotlar geliştirmeden sıfır hataya ulaşma ve yeni üretim düzeyleri için çalışanları yönlendirmeye çalışan sloganlar ve posterleri azaltın.

- İşletmede kaliteli ürün ve hizmet sunulmasını engelleyen, çalışanları kısıtlayan ve öğretici olmayan iş standartlarını azaltın. Sayısal hedefleri ve kotaları ortadan kaldırın.

- Saat hesabıyla çalışan işçilerin, yöneticilerin ve mühendislerin yaptıkları işten gurur duymalarını engelleyen bariyerleri ortadan kaldırın.

- Üretim metodu, yeni malzeme, ürün tipleri, teknoloji vb. değişikliklerin ve yeniliklerin çalışanlara öğretilmesi için yoğun bir eğitim programı uygulayın.

- Gerçekleştirilecek değişime herkesin katılımını sağlayarak, yukarıda belirtilen konuların sürekli takibi ve uygulanmasını sağlayın.

2.4.2. Joseph M. Juran

Kalite işletmenin bütün faaliyetlerini ilgilendiren bir olgudur ve kalite projeleri işletmedeki herkesin yardımıyla yürütülmelidir (Juran, 1962:24).

Juran kalite gelişimi konusunda fikirlerini ise 10 başlık altında toplamıştır. Bunlar (Cafoğlu, 1996:8):

- Gelişme için fırsat ve ihtiyaçlar konusunda bilinçlendirme ortamı sağlanması

- Gelişme için doğrudan hedeflerin belirlenmesi
- Süreç gelişmesini sağlamak için örgütsel yapının oluşturulması
- Uygun eğitimin sağlanması
- İlerlemenin tanımlanıp rapor edilmesi
- Problem çözme için proje yaklaşımının uygulanması
- Başarının tanınıp kuvvetlendirilmesi
- Sonuçların tartışılması
- Değişimle ilgili kayıtların tutulması
- Firmadaki bütün süreçler için yıllık gelişme çevrimlerinin oluşturulması

Kalite anlayışının gelişiminde önemli bir yere sahip olan Juran, ihtiyaçların belirlenmesinden sonra yapılan planlamayla harekete geçilmesi gerekliliğini savunarak, verilecek eğitimlerin ve sonuçlarında tüm süreçler için değerlendirilmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir.

2.4.3. Armond V. Feigenbaum

Feigenbaum, kalite yönetimine parasal bir yaklaşım getirerek; kalite programlarının etkili şekilde kurulması ve yönetiminin bu alanda yapacağı yatırımların geri dönüş hızını belirleyeceğine inanmakta, kalitesizliğin maliyetinin belirlenmesinin kalite yönetimi için gerekli olduğunu öne sürmüştür (Peşkircioğlu, 1999:19).

Feigenbaum; toplam kalitenin uygulanmasında başarıya ulaşma konusunda on ilke belirlemiştir (Akat vd., 2002: 113). Bunlar:

- Kalite yalnızca bir bölümün değil, tüm organizasyonu kapsayan bir süreçtir.
- Kalite müşteri istek, beklenti ve gereksinimlerini ifade eder.
- Kalite ve maliyet fark değil, bir bütündür.
- Kalite hem bireysel, hem de ekip çalışma ruhunu geliştirir.
- Kalite bir yönetim metodudur.
- Kalite ve yenilik bir biriyle çok yakından ilgilidir.
- Kalite bir ahlak felsefesidir.

- Kalite sürekli gelişmeye yönelik faaliyetler içerisinde olmayı gerektirir.
- Kalite organizasyonda verimliliğin sağlanması için en az sermaye-yoğun tekniklerin kullanılmasını sağlayacak ve maliyet etkinliği getirecek bir araçtır.
- Kalite üreticiler ve tüketiciler arasında oluşturulacak bir sistem çerçevesinde yürütülür.

Feigenbaum; müşteri beklentilerinin göz ardı edilmeden bir kalite ahlakının geliştirilmesini ve bunun sürekli gelişmeyi ilke edinerek, maliyetleri de azaltması gerekliliğini savunmuştur.

2.4.4. Kaoru Ishikawa

Ishikawa, kalitenin gelişiminde oldukça katkısı olan bir diğer kişidir. Kalite çemberlerini bir formasyon geliştirme sistemi olarak ortaya koymuştur (Efil, 2006:102). Kalite çemberleri (Quality Circles), katılımı ve kalite olayının tüm çalışanlara yayılmasını sağladığı gibi, bu çemberlerin çalışmalarında kullanmalarını önerdiği Pareto Analizi ve ilkesi (80/20 ilkesi), Balık kılçığı (fishbone) diyagramları, Histogram, Dağılım diyagramları gibi teknikler kalite olayının sistemli bir şekilde incelenmesine katkıda bulunmuştur (Koçel, 2007:288).

Japonya’da kalite bilincinin gelişmesinde çok önemli bir role sahip olan Ishikawa, ABD’de Juran ve Deming’le ortak çalışmalar yürütmüştür. Çalışanlara saygı duyularak onların fikirlerinin örgüt için hayati önem taşıdığına inanarak birçok problem çözme tekniği üzerinde çalışmıştır.

2.4.5. Philip B. Crosby

Philip Crosby, üretim temelli yaklaşımını “standartlara uygunluk” şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre mühendislik ürün karakteristiklerini belirler ve belirlenen bu karakteristikleri karşılama oranı arttıkça kalite de yükselir. Bu yaklaşımın önemi Ford’un vites kutusunu Mazda’nınki ile karşılaştırması ile ortaya çıkmıştır. Ford’un vites kutularında kullandığı parçalar tolerans limitleri içerisinde olmasına rağmen problem yaratmıştır. Mazda’nın kullandığı parçalar ise çok daha az sapma göstermiş ve uzun yıllar problemsiz çalışmıştır. Bu örnek, ürünün sadece gereksinimleri karşılamanın yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşım objektif kalite

standartlarının sağlanması ve kalite maliyetlerinin azalması yönünde avantajlara sahiptir. Ancak yaklaşımın dezavantajı ise müşteri tercihlerini dikkate almamasıdır. Standartlara uygunluğun müşteri memnuniyetini de beraberinde getireceğini savunmuştur (Bakan ve Penpece, 2004:327).

2.5. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreci Aşamaları

TKY' ye geçiş süreci, örgütlerin yapılarına göre planlanması gerekir. Bu planın amacı, TKY uygulamasına geçişin adımlarını tanımlamaktır. Planın süresi işletmenin içinde olduğu sektöre, yönetim tarzına, üretilen ürün ve/veya hizmetlerine, personel sayısı ve niteliğine, teknolojik durumuna, süreçlerinin yapısına ve tedarikçileri ile olan ilişkilerine bağlı olarak değişiklikler gösterebilmektedir (Başkan, 2012:18).

Peşkircioğlu (1997:67)'na göre; TKY' ye geçiş sürecinde izlenebilecek uygulama adımları şu şekildedir:

- Üst yönetimin TKY ile ilgili bilgi verilerek bağlılığının sağlanması,;
- İşletme kalite kurulunun oluşturulması
- TKY koordinatörünün atanması ve tasarım ekibinin kurulması,
- Vizyon misyon ve hedeflerin belirlenmesi,
- TKY geçiş planının hazırlanması,
- TKY kampanyalarının hazırlanması,
- İşletmenin organizasyon yapısının ve yönetsel süreçlerin iyileştirilmesi,
- TKY ve süreçlere dair eğitim verilmesi,
- Performans ölçme sisteminin kurulması,
- Kalite ekonomisi sisteminin kurulması,
- Öz değerlendirme yapılması,
- İşçi tatmin düzeyinin belirlenmesi,
- Katılımcılığın güçlendirilmesi,
- Müşteri tatmin olma düzeyinin ortaya konması,
- Ekip çalışması alt yapısının oluşturulması,
- Müşteri açısından önemli örnek süreçlerin seçilmesi ve iyileştirilmesi,
- Süreç geliştirme çalışmaları,
- Örnek sisteminin uygulamaya başlanması,
- Tedarikçi geliştirme programı yapılması,

- Kıyaslama yapılması,
- İyileştirme çalışmalarında süreklilik sağlanması,
- 5 S uygulaması (“seiri: sınıflandırma; seiton: düzenleme; seiso: temizlik; seiketsu: standartlaştırma ve shitsuke: disiplin).

2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

TKY ilkelerinin çoğu, ilk kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bu uzmanlar, aralarında yer yer farklılıklar olmasına karşın, temelde aynı ilkeleri öne sürmektedirler. Japonya, ABD ve diğer ülkelerdeki TKY’ ye ilişkin başarılı uygulamalar ve kalite uzmanlarının ilkeleri bir arada dikkate alındığında, TKY’nin bir örgütte başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için aşağıdaki temel unsurlar ortaya çıkmaktadır (Bolat vd., 2009: 264);

- Müşteri Odaklılık
- Önleyici Yaklaşım
- İstatistik ve Analizden Yararlanma
- Takım Çalışması
- Üst Yönetimin Liderliği
- Tam Zamanlı Üretim (Just In Time) (JIT)
- Sürekli Gelişme (Kaizen)
- Çalışanların Eğitimi
- Tedarikçilerle İşbirliği

2.6.1. Müşteri Odaklılık

TKY’nin en önemli kavramlarından biri müşteri kavramıdır. Yapılan birçok kalite tanımında müşteri tatmini vardır. “Kaliteyi müşteri tanımlar” ya da “müşteri kraldır” tanımları bu konunun önemine örnek olarak verilebilir (Efil, 1999:170). Bu ilke TKY nin etkin bir şekilde uygulanması en zor; ancak örgütte uzun dönemde en büyük faydayı sağlayacak olan ilkesidir. Nitekim Deming in Japonlara öğrettiği yöntemlerin başında müşteri talep ve beklentilerini belirlemek için anket düzenleme teknikleri vardır. Bu ilke, mevcut ve gelişmekte olan müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini belirlemenin, hatta beklentilerin de ötesine geçip, tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması ile ilişkilidir.

Müşterinin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasına özen gösteren ve çeşitli müşteri kesimlerini tatmin edecek ürün hedeflerini doğru saptayacak olan örgütler TKY sürecinin oluşturulmasında ilk adımı atmış olacaklardır (Bolat vd., 2009:265). Müşterinin satın aldığı mal veya hizmetten memnun kalıp kalmaması satın aldığı mal veya hizmetten umduğu fayda ile onun kendisine sağlamış olduğuna inandığı faydaya bağlıdır. Başka bir deyişle, müşterinin umduğu ile bulduğu birbirine eşitse tatmin olacak, bulduğu umduğunu aşıyorsa sevinecek, bulduğu umduğundan düşükse memnun kalmayacaktır (Karafakıoğlu, 2005:102).

Müşteriler, işletmelerin performansları hakkında kesin yargıda bulunanlardır. Müşteri odaklı yönetimin uygulanabilmesi için öncelikle tatmin edilmesi gereken müşterinin tanımlanması ve müşterinin ne istediğinin bilinmesi gerekmektedir. Önce kalite anlayışıyla yola çıkan TKY, tatmin edilmesi gereken müşteriyi iç ve dış müşteri şeklinde ikiye ayırır (Brah ve Lim, 2005:12).

2.6.2. Önleyici Yaklaşım

Toplam kalite modelinin temelinde hataları ayıklamak yerine, hata yapmamak yatmaktadır. Sanayide kalite evrimi de son muayene ile başlamış, tasarımda kalite aşamasına ulaşmıştır. Hataları önlemeye dönük yaklaşım, planlamanın doğru ve etkin yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile iyi düşünülmüş kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların büyük bir kısmı ortadan kaldırılabilir. Tüm hata kaynaklarını tahmin etmek mümkün değilse bile, olası durumlara önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar (Kıngır, 2006: 64).

Hataları olduktan sonra düzeltmek yerine, hata yapmamaya özen göstermek, yapılan hatalardan ders çıkararak tekrarlanmasını önlemek toplam kalite anlayışının önemli ilkelerindendir (Gökçümen vd., 1999:54). Bunun en güzel ifadesi “Yangını söndürmek bir işe yaramaz, önemli olan yangının tekrar çıkmamasını sağlamaktır” şeklindedir. Yangını söndürmek, Taylor döneminin “iş kontrol edilir, hata varsa düzeltilir veya ayıklanır” şeklindeki reaktif anlayışını sembolize etmektedir. Oysa TKY’de önemli olan, kalitenin üretilmesidir. Bu nedenle hataların kaynağına inmek, nedenlerini bulmak, bir daha ortaya çıkmamasını sağlamak gerekir. Bu yaklaşım ise proaktif bir yaklaşımdır. Kalite, ancak bu şekilde elde edilebilir ve geliştirilebilir (Yenersoy, 1997:79).

Hata kaynaklarının tanımlanabilmesi için geçmiş verilerin iyi değerlendirilmesi önemlidir. Bu nedenle süreçlere ait veriler düzgün olarak toplanmalı ve analiz edilmelidir. Hata kaynakları ve nedenleri belirlenip, uygun çözümler üretilince hatalar önlenir. Genellikle bir hata kaynağı ortadan kaldırıldığında başka hataların da ortadan kalktığı veya azaldığı gözlenir. En azından onların tanımlanması kolaylaşır (Gökçümen vd., 1999:54).

Sıfır hata, işini yapan herkesin ilk seferinde doğru olarak işlerini yapması anlayışına dayanır. Sıfır hata, sadece son ürünle ilgili değildir. Ara süreçlerde oluşup, düzeltmeler gerektirecek kusurları olmayan bir ürünün üretimiyle de ilgilidir. Bu yüzden her süreç, kendisinden sonra gelen sürece hatasız çıktı sunmak zorundadır.

Sıfır hata programında eğitim önemli bir rol oynamaktadır. Sıfır hata sürecin her safhasında gerekli olan bilgileri iyi bilen kişilerce gerçekleştirilmesi mümkün olabilmektedir. Sıfır hataya, hatanın oluşmasına zamanında izin vermeyen, üretimin veya hizmetin tüm safhalarını bilen, bilgili insanlarla ulaşılabilir. Süreçleri geliştirebilecek, hatasız çalışabilecek insanlara gelişen teknikler konusunda sürekli eğitim verilmesi gerekmektedir (Demirci, 2008:25).

Önemeye dönük yaklaşım sayesinde (Kıngır, 2006:66);

- Hatalar oluşmadan önlenir.
- Hatalı ürünlere geçit verilmediği için, iskarta ek işçilik gibi maliyetler söz konusu olamamaktadır.
- Hatalı ürünler yüzünden işletme imajı zedelenmemiş olur.
- Hatasız ürünler sayesinde pazar payı ve rekabet avantajı sağlanmış olur.

2.6.3. İstatistik ve Analizden Yararlanma

Doğru kararlar almanın, doğru ve etkin işler yapmanın birinci şartı, gerçeğe ve bilgiye sahip olmaktır. Tahminler, varsayımlar bilgiye, verilere dayandırılmadıkça önemsiz ve tehlikelidir. Çünkü yanlış kararlarla, yanlış işler yapılmasına neden olarak, işletmeleri hedeflerinden başka yönlere sürüklerler. Gerçeğin ve bilginin sistematik olarak kullanılması, çalışmaların etkinliğini artırır (Gökçümen vd., 1999:55).

TKY'nin üzerinde önemle durduğu konulardan biri de verilerle çalışmaktır. Veriler, gerçekleri ifade eder. Özellikle kalite gibi soyut özellikleri olan bir olgunun incelenmesinde somut veriler, yani ölçümler çok önemlidir. Çünkü ölçülemeyeni

yönetmek ve geliştirmek mümkün değildir. İşletmenin her düzeyinde ve her fonksiyonunda performansın geliştirilmesi, ürün veya hizmetin kalitesinin geliştirilmesi amacıyla yapılan mevcut durumun belirlenmesi, mevcut durumun uygun olup olmadığının kanıtlanması, gerçekleşen iyileşmenin tanımlanması, iyileşme sürecinin yönetilmesi, gelişmelerin izlenmesi gibi birçok faaliyeti gerçekleştirebilmek için verilere ihtiyaç vardır. Veriler ise ölçüm yoluyla elde edilir.

Ölçüm yoluyla elde edilen verilerin değerlendirilmesi için de istatistik biliminden yararlanılmalıdır. Çünkü ölçümle elde edilen bilgilerin yapısında mutlaka bir değişkenlik vardır. Örneğin, hatalar değişkendir. Bu değişkenlik istatistikten yararlanarak incelenebilir, hata nedenleri bulunabilir, nedenler ortadan kaldırılabilir, neyin normal neyin anormal olduğu konusunda fikir yürütülebilir (Yenersoy, 1997:84).

Ölçüm ve verilerden yararlanmada ilk adım, olguları gözden geçirmektir. Sonraki adım, olguları verilere dönüştürmektir. Son adım, verileri analiz etmek için istatistiksel yöntemlerden yararlanmaktır. Bir yönetici, veriler ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmayıp, kendi deneyim, sezgi ve cesaret duygusuna güveniyorsa, işletmesinin teknolojik yetersizliğini kabul ediyor demektir (Akın vd., 2001:73). Gelecek için doğru kararlar alabilmek, etkili planlar yapabilmek, geçmiş veriler ve bunların sonuçlarının doğru değerlendirilebilmesi ile mümkün olmaktadır.

Bu bilgiler ışığında yapılması gerekenler öncelikle yönetim, yanlış bilgi üretimine yol açacak tavırlardan kaçınılmalıdır. Kimse çekindiği için bilgi vermekten kaçınmamalıdır. Doğru bilgiler, olumsuz da olsa saklanmamalıdır. Suçlu aranmamalı, çözüme odaklanmalıdır. Yöneticiler, ölçme, değerlendirme için gerekli araç gereç ihtiyacı için kaynak ayırmalıdır. Bilgi kaynakları ulaşılabilir ve etkin olarak yönetiliyor olmalıdır. Süreçler ve performans kriterleri belirlenmeli, ölçümler yapıp, veriler toplanmalıdır. Çalışanlar ve yönetim veri, veri toplama, veri analizi ve istatistik teknikler konusunda eğitilmelidir (Gökçümen vd., 1999:55).

2.6.4. Takım Çalışması

TKY çalışması uygulayan işletmeler etkin takımlara sahip olmalıdır. Etkili bir TKY kültürü oluşturabilmek için takım çalışmasının yaygınlaştırılması ve işletmenin tüm düzeylerinde karar verme ve problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi gereklidir.

Bir işletmede takımların varlığından söz edebilmek için;

- Takımın amacı,
- Liderlik ve takımdaki üyelerin rolleri,
- Takım üyelerinin birbirine bağlılığı,
- Takımın iklimi,
- Takımın kültürü gibi özellikler bulunmalıdır.

TKY uygulamalarında takım çalışmalarının başarılı olabilmesi için gerekenler aşağıdaki gibidir:

- Paylaşılan amaç ve vizyon anlayışı,
- Açık iletişim,
- Güven ve karşılıklılık,
- Yaratıcı faydalı çalışma,
- Uygun çalışma yöntemleri,
- Uygun liderlik,
- Düzenli aralıklarla gözden geçirme ve değerlendirme,
- Kişisel gelişime fırsat vermek ve teşvik etme,
- Diğer takımlarla sağlam bağlar kurma (Uyan ve Karaköse, 2003:68).

2.6.5. Üst Yönetimin Liderliği

Kalitenin geliştirilebilmesi tüm sektörlerde işletmenin üst yönetiminden başlamaktadır. Yönetim kademesi arttıkça sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artmaktadır (Kavrakoğlu, 1998:23). Başarıya ulaşmak için güçlü potansiyele sahip işletmelerin yöneticileri kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve yönetimi için idari bağlılığı iletme ve sistemi geliştirmede çok kararlılırlar. Yöneticilerin ve liderlerin bağlılığı ve katılımı; TKY'nin başarısında en etkili faktörlerden biridir (Criado ve Calvo-Mora, 2009:11).

Lider; engin tecrübesiyle çevresindekilere yol gösteren, onları eğiten ama sırası geldiğinde onlara danışan, onların fikirlerinin alan kişidir (Yamak, 1998:172).TKY'de liderin görevi, işgörenleri güdülemek, işgörenlerin gelişmelerini sağlamak, sistemi bir bütün olarak görebilmek, ekip çalışmalarının yararlarına inanmak ve uygulamak, işgören-yönetici-müşteri arasında çok yönlü iletişim kurabilmek, elde edilen verileri

verimli ve etkili kullanabilmektir (Doğan, 2002:87). Ayrıca karar vermede katılım için diğer çalışanları teşvik eder, faaliyetlerde yetki devreder ve çalışanlar için işi kolaylaştırırlar (Halis, 2004:97).

Liderlik, TKY'nin etkinliği için önemli bir faktördür çünkü liderlik kalite planlama, insan kaynakları yönetimi, eğitim ve müşteri odaklılık ile doğrudan ilişkilidir. TKY anlayışının işletmede benimsetilmesi ve uygulanmasında işletme içerisindeki yöneticilerin klasik yönetici anlayışının ötesinde lider-yönetici davranışları sergilemesi ve bu şekilde işgörenlerin kalite bilincini işletme faaliyetlerinde ön plana çıkaran aksiyonlar yaratmalarını sağlamaları gerekir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008:238). Hedef politika ve stratejilerini belirlemiş, bunları toplam kalite dilindeki ifadesiyle vizyon ve misyon halinde yazılı olarak onaylamış, bir program dahilinde sistematik uygulama ile özümsemiş, sisteme ilişkin faktörler, süreçler ve sonuçlar açısından değerlendirmiş bir yönetici kurumsal kalite uygulamalarından başarıyı kolayca yakalayabilecektir (Conti, 1998:305).

2.6.6. Tam Zamanında Üretim

Just- in- Time olarak da geçen (JIT) tam zamanında üretim devamlı düzeltme ve problem çözümü uygulamaktır. Tam zamanında üretim tedarikçileri ve servis proseslerinin her adımında kaliteye zorlar. Çünkü kalite için tüm aşamalarda aynı kalite anlayışı ile çalışmak gerekir. Dolayısıyla sistem ve üretim yüksek seviyeli kalitede olmak zorundadır. Çünkü tam zamanında üretim aşamalar arasında ki değişkenlik üretime ve kaliteye zarar verir.

Tam zamanında üretimin temeli, üretim hızını artırıp, prosesler arasında ki süreyi azaltarak, kalite, maliyet, teslimat performansını aynı anda iyileştirmektir. Tam zamanında üretim aynı zamanda masrafları da azaltmayı amaçlıyor. Bu masrafları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Hurdalar
- Fazla üretim
- Gereksiz malzeme taşımaları
- Yarı mamul ve bitmiş ürün stokları
- Gereksiz katma değer yaratmayan operasyonlar

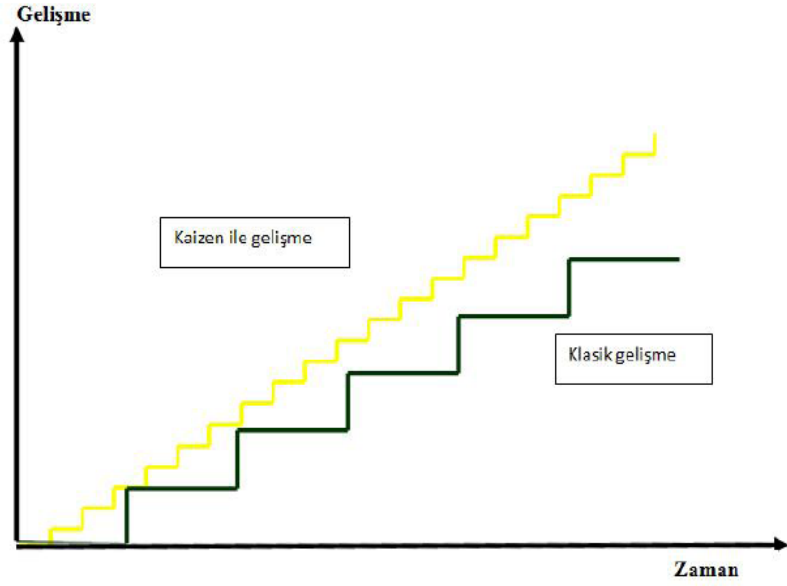
- İşçinin makine zamanı içinde beklemeleri
- Gereksiz işçi hareketleri

Boje ve Winsor (1993:2) TKY ve TKY ile eş zamanlı olarak gündeme getirilen; esnek üretim, tam zamanında üretim (JIT), insan kaynakları yönetimi (İKY), kalite, iç / dış müşteri, takım çalışması, müşteri odaklılık gibi kavram ve yöntemler birbirinden bağımsız olarak sunulmaktadır. Ekonomik-sosyal hayatın ve çalışma ilişkilerinin farklı alanlarını düzenlemesi hedeflenen tekil uygulamalar ve önermeler oldukları algısı yaratılmaya çalışılmaktadır. Oysa bu kavram ve uygulamalar arasında organik bir bağlantı vardır. Bunlar hep birlikte, kapitalizmin yaşadığı kârlılık krizinin çözümünü hedefleyen bütünsel bir yeniden yapılandırma girişiminin teknolojik ve yönetsel bileşenlerini oluşturmaktadırlar. Böyle bir yeniden yapılandırmayı sağlayabilmek için;

- Üretim sisteminin,
- Fabrika organizasyonunun,
- Çalışanlar, işçi-işveren, işletme-tedarikçiler arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesi anlamını taşımaktadırlar.

2.6.7. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Japonların performanslarını en iyi anlatan ilkelerin başında gelen KAİZEN, Japonca **KAİ: değişim, ZEN: iyi, daha iyi** kelimelerinden oluşmuş ve geliştirme, iyileştirme, sürekli gelişme anlamında kullanılmaktadır (Lyu, 1996:127). Sürekli gelişme manasına gelen kaizen adım adım meydana getirilen iyileştirmelerdir. Klasik gelişmenin aksine, gelişme birden bire bir sıçrayış şeklinde değil küçük küçük merdiven basamakları şeklindedir. Bunun şekli aşağıda sunulmuştur (Kavrakoğlu, 1998:13).



Şekil 2.2: Klasik Gelişme / Kaizen Gelişme Karşılaştırması

Kaynak: İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998:13.

Kavrakoğlu (1998:149)'na göre; kaizeni gerçekleştirebilmek için 3 temel koşulun bulunması gereklidir. Bunlar;

- Mevcut durumu yetersiz bulmak,
- İnsan faktörünü geliştirmek
- Problem çözme tekniklerini etkin bir biçimde kullanmaktır.

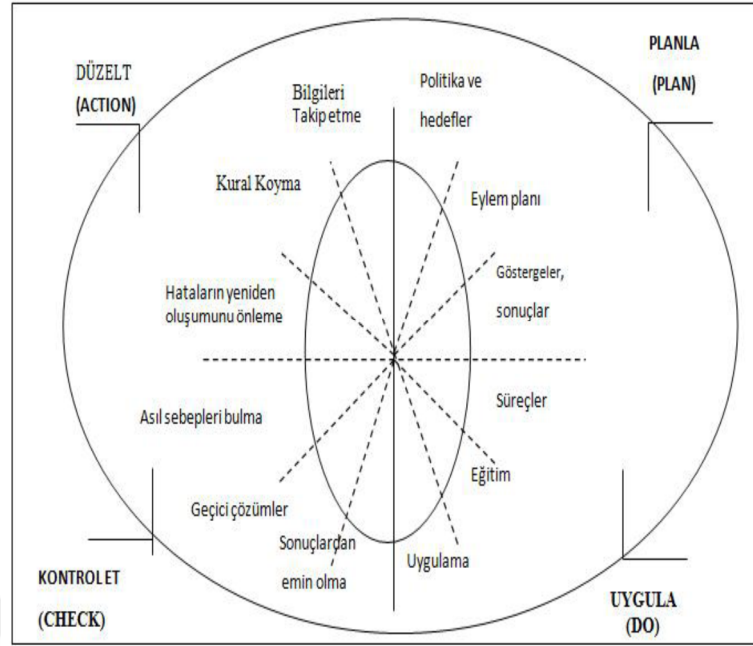
Sürekli gelişimi gerçekleştirebilmek için Deming' in bulduğu PUKÖ döngüsünden faydalanılmaktadır. Bu döngü Burril ve Ledolter (1999:145) tarafından;

P- Planla (Faaliyetlere sağlıklı iş planı yapılması)

U- Uygula (Plan doğrultusunda uygulamaya geçilmesi)

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

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



Sekil 2.3: PUKO Döngüsü

Kaynak: Sinan TARTAR, İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2013: 42.

Deming Döngüsü; amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan, dört aşamalı ve sürekliliği olan bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu döngüde faaliyetler bir çember içerisinde gösterilerek daha iyi anlaşılabilirliği sağlanmıştır. Çember her dönüşünde işlerin daha kaliteli olmasını sağlayan bir sistemdir. Hedefe ulaşmayı sağlamada temel yaklaşım PUKÖ çevrimi olarak adlandırılan Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem şeklinde. Hatta her ana safhanın birkaç alt safhası bulunmakta ve bunlar alt döngüler oluşturacak bir kontrol sisteminin varlığını mümkün kılmaktadır. Bunun amacı sürekli bir geribildirim mekanizması kurarak, atılan her adımda verilen her kararda en iyi olanı bulmak ve sürekli gelişmeye imkân sağlamaktır (Aslan, 2007:12).

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

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayalıdır. En alt düzeydeki süreçten, tüm işletmeyi içine alan yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hızlı ve tempolu bir şekilde geliştirmektir (Kavrakoğlu, 1998:15).

TKY felsefesinde hiçbir standart son olarak kabul edilmediğinden ve aynı zamanda kalite geliştirme faaliyetleri hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreç olarak görüldüğünden, müşteri tatmininde, rekabetçi avantaj elde edilmesinde, verimlilikte, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir amaçtır (Bumin ve Erkutlu, 2002:94).

Sürekli gelişme amacı; kendini geliştirmek isteyen organizasyonların verimliliklerini ve yeterliliklerini sürekli olarak arttırmaları üzerine odaklanmış bir süreçtir. Sürekli gelişme, müşterilerin artan ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verir ve kalite yönetim sisteminin dinamik gelişimini garanti eder (Şimşek, 2002:241).

2.6.8. Çalışanların Eğitimi

Önce insan ilkesini benimseyen TKY anlayışında çalışanların eğitimi önemli bir uygulamadır. Eğitim "Kaliteli İnsan" yetişmesinde önemli ve vazgeçilmez bir yer tutar. Japon kalite uzmanları Işhikawa "Kalite eğitimle başlar eğitimle biter" der. TKY' de eğitimin üst yönetiminin de alt düzeye kadar firmadaki bütün bireyleri kapsamı gerekir. Kendilerini yenileyebilmeleri için çalışan kendi isteği ile ilgili olarak eğitmek gerekir. Bilgi bireyin kendilerine güvenmesi ve firmanın ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerinin artıracaktır (Yatkın, 2004:58).

2.6.9. Tedarikçilerle İlişkiler

Tedarikçilerle ekip çalışması niteliğinde işbirliğine yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi, karşılıklı bir güvenin oluşturulması gerekmektedir (Dean ve Bowen, 1994:20). Tedarikçilerle olan ilişkilerin klasik yönetim anlayışı ile TKY yönetimi anlayışı arasındaki farkı aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 2.1: Klasik Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışı Arasındaki Tedarikçi İlişkisi

	Klasik Yönetim Anlayışı	TKY Anlayışı
Seçim	Çok tedarikçi	Az sayıda, güvenilir tedarikçi
Fiyat	En düşük fiyat	Kalite, teslim zamanı fiyat kadar önemli
Sözleşme Dönemi	Kısa vadeli	Uzun vadeli
Proses	Tedarikçinin sorumluluğunda	Alıcı tedarikçinin proses kontrolüne yardımcı
Ortak Problem Çözme	Nadiren	Sık sık
Kalite	Alıcı şartlarını sağlama tedarikçinin sorunudur	Sürekli gelişme yolunda ortak çaba
Yeni Ürünler	Tedarikçinin katkısı asgari düzeyde	Tedarikçi işe başından katılır

Kaynak: J.W. DEAN ve D.E. BOWEN, **Management Theory and Total Quality : Improving Research and Practice Through Theory Development.** Academy of Management Review, 1994:402.

Bir ürün ve hizmetin tasarım aşamasından üretim süreçlerinin sonuna kadar ürün veya hizmeti üreten örgüt veya şirket pek çok diğer örgüt veya firmanın ürettiği ürünleri kullanmak zorunda kalabilir. Hepimizin bildiği gibi otomobil fabrikaları parçaların tamamını bizzat kendi fabrikalarında üretmek yerine bazılarını tedarikçilerden temin ederler. Bugün pek çok kamu ve özel sektör kuruluşu personele sunduğu yemekleri profesyonel gıda firmalarından almaktadırlar. Bir firma veya kurumda kalite anlayışını yerleştirmek için yapılan girişimlere tedarikçileri de dâhil etmek gereklidir. Tedarikçilerden elde edilen hatalı ürün ve hizmet girdileri kalite felsefesini eşleştirmeye çalışan kurum veya firmanın üreteceği ürün veya hizmete birebir hata olarak yansıyacaktır (Şimşek, 2002:53).

2.7. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması

Dünya çapında birçok işletme, yönetim modellerini TKY felsefesine adapte olmaksızın TKY'nin altı temel ilkesini (ölçüm ve istatistik, önlemeye dönük yaklaşım, sürekli gelişme ve grup çalışması) uygulamaya yönelmiştir. Ancak başarı için kalıcı olamamıştır. Bu sebeple, ilk olarak klasik yönetim anlayışından vazgeçilerek, TKY

modeline geçilmelidir. Çünkü TKY, sadece bir kalite ilkesi değil, evrensel ve çağdaş bir yönetim yaklaşımı, bir yaşam tarzıdır (Ertuğrul, 2004:97).

Geleneksel yönetim anlayışıyla karşılaştırıldığında daha yüksek bir rekabet avantajı sağlayan TKY felsefesi, tüm boyutları ile kabullenilerek uygulanabilmesi durumunda başarılı ve daimi olur. İnsanın öncelikli olduğu ve her adımda bilimselliği içerir (Ertuğrul, 2004:95). Klasik yönetim anlayışında “emir ver ve kontrol et” anlayışı hâkimdir. Kurumlar tepeden inme emirlerle yönetilmekte, astlar üst yöneticilerden aldıkları talimatlara göre işlem yaparlar. Böylece astların üstlere daha saygılı olacağı, yöneticilerin astların çalışmalarını daha objektif olarak değerlendirebileceği düşünülmüştür. Bu anlayış yerini yetkilerin devredildiği, takım ruhunun esas olduğu, insana değer verildiği çağdaş yönetim anlayışı olan TKY’ne bırakmıştır (Gencel, 2001:173).

Tablo 2.2: Klasik Yönetim Modeli ve Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM MODELİ	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
İş ihtiyaçları merkezlidir.	Müşteri merkezlidir.
Problemi bulmaya yöneliktir.	Problemi engellemeye odaklıdır.
Personeli geliştirme esastır.	İnsana yatırım yapar.
Kalite stratejisi yoktur.	Kalite stratejisi vardır.
Şikâyetler rahatsızlık işaretidir.	Şikâyetler öğrenme fırsatıdır.
Kalite standartları net değildir.	Kalite tüm yönetim alanları içindir.
Üst yönetimin rolü kontroldür.	Üst yönetim kalite öncüsüdür.
Gelişme yönetim ekibi içindir.	Gelişme süreci herkesi kapsar.
Prosedür ve kurallar önemlidir.	Kalite için personel güdülenir.
Rol ve sorumluluk açık değildir.	Rol ve sorumluluklar nettir.
Net değerlendirme stratejisi yoktur.	Net değerlendirme stratejisi vardır.
Kalite fiyatın düşük olmasıdır.	Kalite tüketici tatminindedir.
Kısa dönemli kalite planı vardır.	Uzun dönemli kalite planı vardır.
Kalite bazı güçlükler yaratır.	Kalite kültürün bir parçasıdır.
Farklı misyonu yoktur.	Farklı misyonu vardır.
İşgören müşteri değildir.	İşgören müşteridir.

Kaynak: Süleyman Yükçü, Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1999: 6

2.8. Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Faydalar

Örgüt kültürü, TKY'nin uygulanmasında çok önemli bir yere sahiptir. Toplam kalitenin başarılı şekilde uygulanması, kuruluş kültüründe fark edilir bir değişime bağlıdır. Bu da çalışanların işi yapma şeklini, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada karar yöntemlerini, müşterilerine karşı tutumlarını ve kişilerle iletişim kurma şekillerini değiştirmeleri ile sağlanabilir. Bu kültürü benimsetmenin şartı ise, çalışanların katılımını sağlamak ve bu şekilde değişime karşı direncin üstesinden gelmektir. TKY felsefesinin örgüt kültürüne kazandırılması da böyle sağlanır (Peker, 1996:52).

İşletmelerin TKY anlayışını benimseyerek başarı elde etmeleri için eski alışkanlıklarını terk etmeleri ve sabırla çalışmaları gerekmektedir. Küçük işletmeler için 2-4 yıl, büyük işletmeler için de 3-5 yıl gibi uzun bir sürede sistemin tam olarak yerleşmesiyle şu sonuçlara ulaşılabilir:

- Çalışan memnuniyetinin artması,
- Kârlılığın artması,
- Yüksek rekabet gücü,
- Süreçlerin iyileştirilmesi,
- Maliyetlerin azalması,
- Pazar payının artması,
- Ürün kalitesinin artması,
- Kaynakların verimli kullanımı,
- Müşteri tatmininin artması,

TKY'nin müşteri memnuniyeti felsefesinin işletmeye sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Tikici vd., 2004:63):

- TKY uygulamaları neticesinde, müşteri memnuniyeti artmakta ve müşteri sürekliliği sağlanmaktadır.
- İşletmeler yeni müşteri kazanma kabiliyetini elde ederler.
- Müşteriye mal ve hizmet teslim süreleri kısaltmakta müşteriye hizmet temel faktör olarak ele alınmaktadır.
- İşletmeler TKY'yi uygulayarak müşteri şikâyetlerini ve garanti ödemelerini azaltmakta, dolayısıyla müşterilerin güvenini kazanmaktadır.
- Müşteri doyumu artmaktadır.

- TKY sayesinde pazar analizi en güzel biçimiyle uygulanarak; müşteri taleplerini karşılama yeteneği ve esnekliğini kazanmakta, bu sayede mevcut pazarın korunması ve arttırılması sağlanmaktadır.

Dalay (2001:205)'a göre; TKY'nin işletmeye sağladığı faydalar şöyledir:

- TKY ile sadece mal ve hizmetlerin kalitesi değil, bütün alanlarda kalite anlayışının önemi artmaktadır.

- İşletmelerde mevcut olan verimlilik ve etkinlik çalışmalarının önemi artırılmış ve işletme faaliyetlerinin bilinçli olarak yerine getirilmesi imkânı sağlanmıştır.

- İşletmelerde yapılan bilimsel çalışmalar artmış ve daha çabuk karar alma ve kararlara katılım sağlanmıştır.

- Haberleşme daha iyi ve etkin hale gelmiştir.

- Müşteri kavramı değişerek müşteri tatmininin artırılması sağlanması satışları arttırmış, satışlar da pazar payını arttırarak yeni pazarlar yaratılmasına olanak sağlamıştır.

- İşletmelerde sistematik çalışmanın önemi artmıştır.

- Amirlere ya da yöneticilere bağlı ve onları memnun etmeye çalışan personel, bu bağlılıktan kurtulmuştur. TKY ile yenilikçi, yaratıcı katılımcı ve daha üretken olmuşlardır ve işletmelerde eğitim ve motivasyon önem kazanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ TATMİNİ

İlk olarak 13. Yy. da ortaya çıkan ve Latince’de yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilen “tatmin” kavramının iki temel ilkesinden birincisi tatmini bir süreç, ikincisi ise sonuçtur. Bir süreç olarak bakıldığında; tatminin kendisinden çok, temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçler üzerinde durulur. Süreç sonundaki tatmin ise beklentinin karşılanması olarak görülebilir (Naktiyok; 2005:168).

İş tatmini İngilizce’de “job satisfaction”, iş tatminsizliği “dissatisfaction” sözcüklerinin karşılığı olarak kullanılmıştır. İş tatmini, "işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumudur" şeklinde tanımlanabilir (Erdoğan, 1996:231).

Ateş (2005:65)’e göre; işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişki içerisindeki iş tatmininin ilgili olduğu konular şöyledir:

- Tatmin, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarları ile ilgilidir.
- Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir.
- Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gurur ile ilgilidir.
- Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir.
- Tatmin, işgörenin yeteneği ile ilgilidir.
- Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir.
- Tatmin, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.
- Tatmin, amirin tutumu ile ilgilidir.
- Tatmin, sendikal ilişkilerle ilgilidir.

3.1. İş Tatmininin Tanımı

Açık bir kavram olmasına rağmen iş tatminiyle ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Genel anlamda iş tatmini, kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ve memnuniyetsizlik olarak ifade edilebilir. İş tatmini; insanların yaptıkları işe karşı tutumları olup bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmeleri içermektedir. İş tatmini yüksek olan işgören işe karşı olumlu tutum içindedir, iş tatmini düşük olanların işe karşı tutumu ise olumsuz olmaktadır (Yüksel, 1990:3).

İş tatmini temel anlamıyla insanların işlerini ne kadar sevdiklerini ifade eder. İş kişinin önem verdiği şeyleri ne ölçüde sağlıyorsa, kişinin işten alacağı doyum da o oranda fazla olacaktır. İş doyumu, işin özellikleri ile kişinin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bireyin aldığı eğitim ve sahip olduğu alışkanlıklar doğrultusunda işine karşı bir takım beklentileri vardır. Bireysel arzular ve yapılan işin şartlarının birbirleriyle olan etkileşimi, kişinin iş tatmini ortaya çıkarır (Tınaz; 2009:25).

İş tatmini ile ilgili yapılan diğer tanımlamalar ise şöyledir:

- İş tatmini, çalışanın işi yaptığında duyduğu manevi hazdır (Yelboğa, 2007:1).
- İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl, 1996:266).
- Bir çalışanın işiyle ilgili olumlu veya olumsuz duyguya kapılma derecesi olarak ifade edilen iş tatmini, çalışanların işlerini duygusal olarak değerlendirmesini belirtmektedir (Kim vd.; 2005:174).
- İş görenin işe ya da işin belirli yönlerine olan tepkisini yansıtan iş tatmini; işgörenin işine ve iş ortamına yönelik olumlu tutumdur ve işgörenlerin performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da karlılığını etkileyen önemli öğelerden biridir (Koç vd.; 2009:144).
- İş tatmini, işten duyulan memnuniyet olarak da ifade edilebilir. İş tatmininin birden çok boyutu vardır. Çalışanlar, işlerinin bazı yönlerinden memnun olurken bazı yönlerinden memnun olmayabilirler. Bunun dışında kişisel bazı özellikler de iş tatminini etkilemektedir. Örneğin mesleki çalışma süresi, iş tatmini derecesi için önemli belirleyicilerdendir. Süre arttıkça, çalışanın işinden duyduğu tatminin de arttığı gözlemlenmiştir (Bruce ve Scott, 1994: 97).
- İş tatmininin varlığı, çalışanlarda örgütsel bağlılığın artmasından stresin azalmasına kadar birçok olumlu katkılar yapmakta ve genel olarak yapılan işin kalitesini artırmaktadır. İş tatminsizliği ise işe gelmemek, geç gelmek ve işten gönüllü ayrılmak gibi örgüt açısından maliyetli sonuçlara neden olabilmektedir (Çarıkçı, 2004:155).

İş tatmini kavramıyla ilgili çeşitli çalışmalar olmasına rağmen, öncülüğü 1935 yılında Hoppock'un yaptığı ve her zaman kabul edilebilen bir tanıma göre iş tatmini; çalışan kişinin işine karşı bireysel olarak verdiği duygusal tepkidir (Mercer, 1997:1).

İş tatmini ile ilgili olarak yapılan tanımların genel olarak üç ortak noktası bulunmaktadır (Eğinli, 2009:36):

- İş tatmini, çalışanın işe ilişkin sübjektif ve içsel duygularını ifade eder, genel olarak gözlenemez fakat kişinin davranışlarından anlaşılabilir.
- İş tatmini, çalışanın elde etmek istediği veya hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı ya da beklentilerinin ötesinde kazanımlar elde ettiği durumda yaşanır.
- İş tatmini, birbirlerinden ayrı ama birbiri ile ilgili birkaç tutum objesini kapsamaktadır.

3.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini kavramı, günümüz araştırmalarının en çok üzerinde durduğu konulardan biridir. Bunun nedeni ise işletmelerin başarılarının, çalışan verimliliğine bağlı olması ve çalışan verimliliğinin de iş tatmini ile gerçekleşmesidir. İş tatmininin hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli sonuçları bulunmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008: 147).

Ünüvar (2006:56)'a göre; iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Günümüzde insan kaynaklarını işletmenin en önemli sermayesi olarak gören kurumsallaşmış örgütler, işgören tatmininin sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak için büyük çaba harcamaktadırlar.

İş tatminin önemini artıran iki önemli neden vardır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri yani tatmin edici ya da hayal kırıcı, sıkıcı ya da anlamlı bulmaları kendileri ve işleri için önem taşır. İkincisi yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans, verimlilik ve yenilik üzerindeki etkisi açısından önemli olmasıdır. Çünkü iş tatminsizliğinin direk neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlık bozulmasıdır (Feldman ve Arnold, 1983: 23).

İş tatmininin önemini bireysel, örgütsel ve yönetici açısından değerlendirerek üç başlıkta toplamak mümkündür.

3.2.1. İş Tatmininin Bireysel Açısından Önemi

İş doyumunun yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. İş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında yüksek bir ilişkinin olduğu ve yabancılaşan çalışanların işini yaşamın bir parçası olarak görmediği, kendini örgütün bir üyesi olarak kabul etmediği görülmektedir (Başaran, 1998: 22).

İş hem ekonomik, hem psikolojik açıdan bireyin yaşantısında önemli bir yere sahiptir. İş ortamında geçen zamanın hoş, doyurucu olması bireyin iş tatmininin olumlu yönde etkilemekle beraber onun psikolojik uyumunu da sağlamaktadır. Çalışanların iş tatmininin sağlanması öncelikle bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerinde olumlu etkiler ortaya çıkarır. Dolayısıyla iş tatmini toplumsal huzur ve mutluluğun sağlanması için önemli görülmektedir. İş tatmininin bireysel açıdan diğer boyutu ise iş tatmininin yetersiz olduğu durumlarda bireyin hayat doyumu düşük olacaktır (Yüksel, 1990: 3).

İş hayatının çalışanların sağlıkları üzerindeki etkisi de günümüzde çok açık bir şekilde görülmektedir. İnsani boyutun yanında ekonomik olarak işleyişi etkileyen işten ayrılma, işe devamsızlık, verimlilik gibi konularında önemi inkâr edilemez. Örgütlerin başarı göstergeleri olan müşteri memnuniyeti, şirket karlılığı ve verimlilik gibi kavramların yanında iş tatmininde yer alması, örgütler için önemini ortaya koymaktadır (Yücel, 2006: 100).

3.2.2. İş Tatmininin Örgütsel Açısından Önemi

Çalışanlarının beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, iş tatmini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut işgörenler de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmini örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Aksu, 2002: 113).

3.2.3. İş Tatmininin Yönetici Açısından Önemi

Bir işletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi açısından işgörenlerin iş tatmininin sağlanması ve iş tatmini seviyesinin sürekli olarak yüksek tutulması işletme

başarısının belirleyici faktörü ve en temel işletme amaçlarından biri haline gelmiştir. İş tatmini dinamik bir yapıya sahip olup, bir kez sağlandıktan sonra ihmal edilecek bir özellik taşımaz. Bu nedenle iş tatmini düzeyi sürekli olarak, yönetici tarafından izlenmeli, iş tatmini çalışmaları uygulanmalıdır (Öztürk, vd., 2003: 192).

Yöneticilerin başarısı; personelin örgüt amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın işe karşı şevkini ve amirlerine karşı saygısını artırır.

3.3. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler

İş doyumunun oluşmasında önemli etkiye sahip olan bireysel faktörler, kişinin doğuştan sahip olduğu özellikler ile yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgilidir (Ataklı vd., 2004: 12). Cinsiyet, yaş, unvan, iş deneyimi, öğrenim durumu ve kişilik gibi pek çok bireysel özellik iş tatmini ve işle ilgili tutumları etkilemekte ve bu etkenler işveren ya da örgüt tarafından değiştirilememektedir (Schultz and Schultz, 2002: 77).

Çalışanın kişilik özellikleri, eğitimi, ailesi, değer yargıları, yetişmiş olduğu sosyal çevre gibi bireysel faktörler çalışanların iş hayatlarında ve dolayısıyla iş tatminleri üzerinde büyük rol oynar. Bu bireysel faktörler her çalışana diğer çalışandan farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini etkileyen bu faktörler, beklentilerin karşılanmasında, çalışanın işletmeye karşı geliştireceği tutumlar üzerinde olumlu ya da olumsuz önemli etkiye sahiptirler (Örücü ve Esenkal,2005:147). Bu bağlamda iş tatminine etki eden bireysel faktörler aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1. Yaş

İş tatmini ile ilgili olarak yapılan araştırmaların çoğunda, demografik özelliklerle iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Önemli bir demografik özellik olan “yaş” en çok incelenen faktörlerden biri olmuştur. Yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların bazıları yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını; bazıları ise, böyle bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

Hezberg ve arkadaşları yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunduğunu öne sürerek yeni işe başlayan genç çalışanın moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini yüksek olduğunu savunmaktadırlar. İlk birkaç yıldan sonra, tatmin keskin bir biçimde düşmekte ve daha sonraki yıllarda ise, çalışanlar işlerine devam ettikçe tatmin

artmaktadır. Sonuç olarak yazarlar iş tatmini-yaş ilişkisini “U” Şeklinde bir eğri olarak nitelendirmektedirler (Oswald ve Warr,1996:58).

Böyle bir ilişkiye göre, çalışanların 25 yaş ve öncesi ile 45 yaş ve sonrasında iş tatmin düzeyleri yükselmektedir. İş tatmini işe girişte yüksektir, sonra düşmeye başlar, işteki kariyer yükseldikçe tatmin düzeyi yeniden artmaya başlamaktadır (Organ ve Hamer,1982:290).

3.3.2. Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiği araştırmalarda farklı sonuçlara varılmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda kadınların erkeklerden daha az iş tatminine sahip olduğu vurgulanmaktadır. Araştırmacılar bu sonuca kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlamışlardır. Kadın ve erkeğin rollerinin farklı oluşu da bu sonucu etkileyen diğer bir faktördür. Kadınların toplumda üstlendikleri eş ve annelik rolleri, onların çalışma yaşamında üst düzey görevlerde yer alma amaçlarını engellemektedir (Azar ve Henden,2003:338).

3.3.3. Eğitim

İş tatmini etkilediği düşünülen bireysel unsurlardan bir diğeri de eğitimidir. Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki açık değildir. Bazen yüksek eğitim düzeyine sahip işlerin tatminsizliğe düştükleri görülürken, bazen de örgütsel ödüllere ulaşmaları bakımından yüksek seviyede iş tatmini sağladığı görülmektedir. Ayrıca kişilerin eğitimine bağlı konumları ve ücretleri arttıkça iş tatminleri de artmaktadır. Eğitim düzeyi bireylerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Algıdaki bu değişiklik bireyin beklenti düzeyini de değiştirecektir. Eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin beklentileri eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha fazla olmaktadır. Eğer mevcut iş, bu beklentileri karşılamayacak olursa iş tatminsizliği yaşanmaktadır (Kaymakçı, 2013:81).

3.3.4. Medeni Durum

Çalışanların evli veya bekâr olmaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, evlilerin bekârlara göre iş tatmin düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Çünkü evli olan bireyin iş tatmini konusunda daha çok tatminkâr

olmasının nedeni, aile yaşamındaki tatminini işe yayması ya da evliliğinin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden kaynaklanabilir (Aydoğan; 2011:123).

3.3.5. Kişilik

İş tatmin düzeyi yüksek olan işgörenler daha esnek ve kararlı kişiliğe sahip olurlar. Ancak işinden tatmin olmayan bireyler hedeflerine odaklanmada hayalci, çevredeki engelleri aşamayan ve katı bir yapıya sahiptirler. Özgüveni yüksek ve egosu tam olan kişilerin iş tatmin düzeyleri de yüksektir. Kendini ispat etmiş bireylerin işe daha çok değer verdiği, işine daha sıkı bağlandığı, başarıma isteklerinin yüksek olduğu, sorumluluk sahibi, eleştirilere açık ve iş konusunda diğer çalışanlarla daha az ters düştüğü görülmektedir.

İş görenin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları ve inançları vardır. Bazı işgörenler işlerinde bağımsızlık isterler, yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezler, çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu ederler. Bazı işgörenler zor işleri tercih ederler, başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duyarlar. Amirinin kendisini beğenmesini, takdir etmesini isteyen işgörenler vardır (Erdoğan, 1996:234).

3.3.6. Yetersizlik Duygusu

Çalışan yaptığı işin gereklerini karşılayamıyorsa, iş ile ilgili deneyim eksikliği varsa, çalışanlar arasında yoğun rekabet yaşıyorsa ve yönetici çok titiz ise çalışanlarda geçici ya da sürekli yetersizlik duygusu oluşmaktadır. Bu duygu arttıkça çalışanın kendine güveni azalacak ve işinde başarısız ve verimsiz olmasına neden olacaktır (Telman, 1988:21).

3.3.7. Statü

Toplumda bir kimseye başkaları tarafından gösterilen değerlere statü denir. Kişiler böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. İyi tanınan bir organizasyonda çalışmak veya önemli olarak kabul edilen bir unvana sahip olmak, başkalarınca gösterilecek statülerden olumlu etki yapmaktadır (Eren, 2004:517).

Bu nedenle insanlara iş yaptırmanın yollarından birisi de onlara fonksiyonel düzeyde bir statü sağlayarak, yapılan işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu düşüncesini aşılmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:129). Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında yapılan bir araştırmaya göre üst düzey yöneticilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Porter üst düzey kademelerde bulunanların iş tatminlerinin yüksek oluşunu “nefse-saygı” hissi ile ifade etmektedir. Üst kademede olanlara daha çok sorumluluk ve daha çok önem verildiği için onlara karşı beslenen saygı daha çoktur. Ayrıca daha yüksek ücret ve kar yüzdeleri gibi ayrıcalıklar saygı ve itibar ile tamamlanınca “nefse-saygı” hissini tatmin etmekte daha önemli bir hal almaktadır (Kantar, 2008:63).

3.4. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler

İş tatminine etki eden örgütsel faktörler aşağıda açıklanmıştır.

3.4.1. Yöneticiler

Yöneticilerinin işin ehli olduğu, çalışanların iyiliğinin düşünüldüğü ve saygılı davranıldığı işletmelerde iş tatmininin daha yüksek olduğunu görülmektedir. İletişim, yüksek kalitedeki yöneticiliğin bir parçasıdır. Buna bağlı olarak çalışanların yöneticiler ile iletişim imkânları varsa iş tatminleri daha yüksek olmaktadır (Baron; 1986:176).

İş tatmini açısından yönetim tarzının iki boyutu önemlidir. Bunlar; çalışanlara yönelik olarak onlarla destekleyici ilişkiler geliştirme ve çalışanların kararlara katılmasıdır. Kararlara katılan personel işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı pozitif duygular besleyerek iş tatminlerini yükseltmektedir (Elçi, 2003: 12).

Yöneticilerin astlarını idare ederken örgütte izledikleri yönetim stili astların işlerini özgürce yapabilmesi, aktivitelerini belirleyebilmesi ve üstleri ile ilişkileri üzerine büyük etkisi vardır. Bu nedenle, örgütsel iklim ölçümleri üç yönetici değişkenini içermektedir. Bunlar;

- **Yöneticinin Yakın Nezareti:** Bu yönetici değişkeni çalışanın işinin ne kadar yakından düzenlendiği, gözlemlendiği ve yönetildiği ile ilgilidir. Birçok meslekte, yöneticinin yakın nezaretinin, çalışanın özerkliğini kısıtladığı için çalışanın iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanlar, yöneticinin nefesini

enselerinde hissetmektedir. Ancak, belirli bir yapıda olmayan ve belirsiz isteklerle karşı karşıya kalınan işlerde çalışan yöneticisinin yakın nezaretine ihtiyaç duyacaktır. Yöneticisinin kendi işiyle ilgilenmesi, ona yardım etmesi çalışanı tatmin edecektir.

- **Standartların Belirlenmesinde Çalışanın Etkisi:** Bazı örgütler çalışanların nasıl nezaret edileceği ve değerlendireceğine tek taraflı olarak kendi karar verir. Bazıları ise, katılımcı bir yaklaşım seçerek çalışanlarının kontrol ve performanslarının değerlendirilmesi standartlarının belirlenmesine katkı sağlamalarına olanak verir. Katılımcı yaklaşım, çalışanların iş tatminini artıracaktır.

- **Yönetici Çalışan Arasındaki İletişim Sıklığı:** Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim sıklığı ne kadar çoksa, çalışan o kadar çok işini etkileyen kararlara katkı yaptığını hissedecek ve bu da iş tatminini artıracaktır (Churchill vd., 1976:324).

3.4.2. Çalışma Arkadaşları

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri hedeflere daha hızlı ve istedikleri ölçüde ulaşma imkânına kavuşurlar (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:4).

Takım çalışması ve üstlerden algılanan desteğin iş tatminini olumlu etkilediğine ilişkin çalışmalar vardır. Buna göre üstler ve çalışma arkadaşlarının örgütsel görevlerin yerine getirilmesinde çalışana verdikleri desteğin ve işbirliğinin bireyce algılanma düzeyi tatmini önemli ölçüde etkilemektedir. Zira bireyler işleri esnasında; bir proje ya da özellikli bir işi gerçekleştirirken çalışma arkadaşlarının ve üstlerinin lojistik destek vermesi, fikirleriyle katkıda bulunup yüreklendirmesi, dayanışma içinde bir iş atmosferinin varlığı çalışma yaşamlarından tatmin olmalarını sağladığı gibi takım ruhunun gelişmesine de katkıda bulunur (Gürbüz, 2007:137).

3.4.3. Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği

İş görenlerin tatminiyle ilgili değişkenlerden biri olan çalışma şartları faktörü fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yansıtmakta olup sıcaklık, rutubet, havalandırma, ışıklandırma, gürültü, iş programları, iş yerinin temizliği ve iş yükü gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurları ifade etmektedir. Bu özelliklerin iş tatminini etkilemesinin sebepleri öncelikle işgörenlerin iyi çalışma şartlarını büyük fiziksel rahatlık sağlaması

nedeniyle arzulamalarıdır. İkincisi ise çalışma şartlarının, işgörenlerin iş dışındaki yaşamlarını da etkilemesidir. Ayrıca, insanların uzun çalışma saatlerine veya mesailere ihtiyaç duyması ailelerine, arkadaşlarına ve dinlenmeye daha az zaman ayırmalarına sebep olacaktır (Öztekin,2008:24).

3.4.4. Şirket Politikası

Şirket politikası işletmede mevcut ve olası olayların işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanır. Şirket politikası iş tatmini etkileyen, onun boyutlarından bir tanesidir. İşletmenin genel durumu, başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü ile ürettiği ürün ve hizmetler, iş tatmininde önemli rol oynar. Bunların tamamı da şirket politikası kapsamında bulunmaktadır.

3.4.5. Terfi İmkânları

Çalışanların iş tatminini etkileyebilecek diğer önemli husus ise işyerinde çalışanlara sunulan terfi imkânları ve bu imkânlara erişimdeki adalettir. Çalışanlara çalışma ortamının hiyerarşik yapısı içerisinde ilerleme olanakları sunulması, bireyin elde edeceği başarılar neticesinde daha yüksek bir pozisyona getirilebileceği umudunu taşımasını sağlayacaktır. Bu durum ise kişinin daha istekli olmasını sağlayabilir ve böylelikle örgütteki yükselme imkânı kişinin iş tatminine de olumlu yansıyabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008:205).

Araştırmacıların çoğu terfi imkânları ile iş tatmini arasında doğrudan ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olacağını ileri sürmektedir (McCausland vd.,2005:88). Bireyin geleceğine daha güvende bakabilmesi ve örgüt içi yükselme politikalarındaki şeffaflık çalışanların işinden duyduğu tatmin ile ilişkilidir. Çünkü örgütlerde çalışanların terfi imkânlarının olması, çalışanların örgüte olan bağlılığı ve çalışma isteğini artırmaktadır. Öte yandan örgüt içi kariyer yollarının belirsiz olması, kariyer sisteminin adil olmaması ise çalışanlarda tatminsizlik oluşturabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:5). Sonuç olarak konu ile ilgili yapılar terfi imkânlarının iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Malik vd.,2012:8).

3.4.6. İşin Niteliği

İş tatmininin etkilerini ortaya çıkarmak isteyen araştırmacıların ilk yapacakları işin doğasını incelemektir. Yapılan araştırmalarda, çalışanlardan işlerinin yönetim, ücret, terfi, iş arkadaşları gibi değişik yönlerini değerlendirmeleri istendiğinde, işin doğasının en önemli faktör olduğu karşımıza çıkmaktadır (Saari ve Judge, 2004: 398).

İşin herhangi bir yönü iş tatminini etkileyebilmektedir. Birçok insan, düşük ücretli ve atılma tehdidi olan işlerden, ücreti iyi ve garantisi olan işlerden tatmin duyar. Uzun çalışma saatleri, eğer ücret yüksek ve örgüt kademelerinde yükselme söz konusu ise iş tatminini etkilememektedir (George ve Jones, 1996: 71).

Çalışanlar yeteneklerini ve ustalıklarını kullanabilmelerine imkân veren, kendilerine çeşitli görevler ve özgürlük sunan, icra ettikleri görevleri iyi yapıp yapmadıkları ile ilgili geri bildirim aldıkları işleri tercih etmeye eğilimlidirler. Bu özellikler işi zihinsel olarak zorlaştırmaktadır. Zorluğu çok az olan işler sıkıcıdır, fakat çok zor işlerde hayal kırıklığı ve hata duyguları oluşturur. Yeterli zorluk derecelerindeki işler çoğu çalışanın tatmin olmasını sağlar (Robbins, 1998: 152).

İş tatmini açısından işin beş ayrı özelliği temel alınmaktadır. Bunlar:

- **Otonomi:** İşin yapılması sırasında çalışanın iş hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eder.
- **Görev Kimliği:** Çalışanın işi başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülen bir özelliktir.
- **Görevin Önemi:** İşin iş arkadaşları ile müşteri tarafından ne kadar önemli görüldüğüdür.
- **Beceri Çeşitliği:** İşin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.
- **Görev Geri Bildirimi:** İş görenin işteki performansının ne kadar iyi ya da zayıf olduğu konusunda aldığı geribildirim ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir (Özcan, 2011:111).

3.4.7. Ücret

Birey, yaşamını idame ettirebileceği miktarda bir gelire ihtiyaç duyar. Bu nedenle "ücret" bireyin en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır İş tatmini

konusunda yapılan çalışmalar, tatmin veya tatminsizliğin temel unsurlarından biri olarak ücreti göstermektedir. Ücret, çalışan tarafından sadece ekonomik bir kazanç olarak görülmemekte, çalışanın işyerine yapmış olduğu katkıların bir karşılığı, aynı zamanda emeğin bir değeri olarak görülmektedir. Bu nedenle ücret çalışanların iş tatmini ile yakından ilgili olan bir değişkendir (Eğinli, 2009:41).

Çalışanların aldıkları ücret, toplum içindeki statülerini de belirlemektedir. Dolayısıyla ücret, bireyin toplumdaki statü ve konumunun oluşmasında önemli rol oynar. Bireyin elde ettiği gelir ve statü ile toplum içinde tatmin hissettiğini de söylemek mümkündür. Ayrıca, çalışanlar aldıkları ücrete dayanarak, örgütün kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler (Urhan, 2014:23).

İş görenin bireysel özellikleri olarak yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı; bireysel eylemlerinden çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı ve yenilikçi eğilimi; görev özellikleri olarak da sorumluluk, yeterlilik, iş yükü, mücadele düzeyi ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin işgören tarafından algılanması önem arz etmektedir (Başaran, 1999:231). Çalışan tatmininde kimi zaman ücretin miktarı, kimi zamanda bireyin ücret ödemeleri sırasında kendisine adil ve hakça davranılıp davranılmadığına yönelik inancı önem kazanmaktadır. Eğer çalışan kendisine hak ettiği ücretin ödendiğine inanıyorsa, daha yüksek tatmine ulaşmakta; aksi durumda ise daha düşük tatmin düzeyinde kalmaktadır (Solmuş, 2004:195).

3.5. İş Tatminine Yönelik Teoriler

İş tatminine yönelik teorilerin en önemlilerini 4 grupta inceleyebiliriz. Bunlar:

3.5.1. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi; kendini gerçekleştirme, saygınlık, sosyal güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlar şeklindedir. Maslow'a göre hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru çıkarken, bir kademedeki ihtiyaçlar belli bir oranda giderilmeden, bir sonraki kademe motivasyon yönünden önem kazanmaz; yani fizyolojik ihtiyaçlar belli bir oranda karşılanırsa, güvenlik ihtiyaçları motivasyon kaynağı olarak görülebilirler (Paksoy, 2002:90-91)

3.5.2. Frederick Herzberg'in İki Etmen Teorisi

İş doyumu ile ilgili olarak geliştirilen en önemli kuramlardan biri Frederick Herzberg'e aittir. 1969 yılında ortaya konulan Herzberg kuramına göre, iş tatminin iki ayrı boyutu bulunmaktadır. Bu iki farklı boyut bireylerin doyumunu sağlayan güdüleyici faktörler ile doyumsuzluğa neden olan koruyucu faktörlerdir. Koruyucu faktörler iş tatminini doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etki etmektedir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş tatmini sağlamamakla birlikte, iş tatminsizliğini önlemektedir. Koruyucu faktörler yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri olarak ele alınabilir. Güdüleyici faktörler ise başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme olarak ele alınabilir(Aamodt,2000:205).

3.5.3. Mc. Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı

Mc. Clelland diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir (Paksoy,2002:97).Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir.

- 1.İlişki kurma ihtiyacı; gruba girme, sosyal ilişkiler.
2. Güç kazanma ihtiyacı; başkalarını etki altına alma.
3. Başarma ihtiyacı; hedefe ulaşmak için yetenek ve bilgi kullanma.

3.5.4. Alderfer'in VİG Kuramı

ERG teorisi, organizasyonun ortaya koydukları içindeki insan ihtiyaçlarını tesis etmeye çalışır. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç kategoride toplar.

- Var olma (V),
- İlişkide Bulunma (İ)
- Gelişme (G).

Aldefler, birden çok ihtiyacın kişiyi aynı anda motive edebileceğini ileri sürmüştür (Paksoy,2002:93).

3.6. İş Tatminini Arttırma Yöntemleri

Çalışanların davranışlarına yön veren güdülerin nelerden etkilendiğini bilmek pek kolay bir iş değildir. Bu nedenle konuyu bilimsel bir yaklaşımla, her örgütün kendine özgü koşullarını göz önünde bulundurarak ve çalışan davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak, ele alınması gereklidir. İş tatminini sağlamaya yönelik uygulamalardan bazıları şöyledir (Karaman, 2010:67-68).

3.6.1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, işletmelerde üst, orta, alt kademelerde yaygın olarak kullanılan bir eğitim yöntemidir. Üst ve orta kademe yöneticilerin çeşitli işlerde belirli sürelerle görevlendirildiği iş rotasyonundaki amaç, ileride çok önemli görevlere atanacak bu kişilerin, işletmede yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımalarını sağlamak; onlara yönetim sorumluluğu yanında teknik beceriler de kazandırmaktır (Tınaz, 2009:100).

Çalışanın işletmenin çeşitli bölümlerinde belli sürelerde çalıştırılmasıyla gerek çalışan gerekse işletme çeşitli fayda sağlar. Bunların bazıları şöyle sıralanabilir (Efil,1999:165).

- Çalışan belli sürelerle değişik iş ve bölümlerde görevlendirilir ve işletmenin tüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olur.
- Çalışanın gözlemci sıfatıyla çalıştığı bölümlerde bölümün faaliyetleri, politikaları hakkında bilgi edinmesi sağlanır.
- Rotasyona tabi tutulan çalışanlar, bölümler arası ilişki ve iletişim hakkında bilgi sahibi olurlar.
- Çalışan geçici olarak boş bulunan yerlerde görevlendirilerek bu bölümlerin fonksiyonları, sorunları hakkında bilgilerini arttırma imkânına sahip olmaktadır.

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu azaltabilmek için iş rotasyonu yoluna gidilmektedir. Bu uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan bireyler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırmalarda bazı çalışanların işlerinin değiştirilmesini istemedikleri ortaya çıkmıştır. Bu kişiler işlerine kişisel mallarının bir parçası gözüyle bakmakta ve belirli bir işte uzmanlaşmanın kendilerine bir statü ve

önem kazandırdığını düşünerek, işleri değiştiği takdirde bu özelliklerini kaybedeceklerine inanmaktadırlar (Eren, 2004:258).

3.6.2. İşin Zenginleştirilmesi

İşlerin içeriğini çalışan için daha çekici hale getirmek amacıyla, Herzberg iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir. İşin zenginleştirilmesi ile kastedilen; işi yapan kimseye, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkı tanıma ve işin doğruluğu hakkında yargıya varmada daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla işin temel niteliğinde değişiklik yapma halidir (Baysal, 1993:31).

İş görenin sadece işin icrasını yapmasına değil onun planlamasına, nasıl yapılacağına ilişkin kararlara katılmasına imkân vermesidir. Böylece, işgören işle ilgili kararlar verme ve planlar yapma sorumluluğu alacak, işi daha çok tanıyacak, kendisini geliştirme fırsatı elde edecek, daha çok öğrenme olanağı elde edip başarısını arttırarak iş görme şevkini arttıracaktır (Eren, 2004:287).

Bu sistem; temel olarak iş hayatının niteliği, kalitesi üzerinde durur. Bu yaklaşımın savunucuları, yönetici etiketine sahip olmayan kişilerin sorumluluklarının arttırılması, fazlaştırılmasını isterler. Bu yaklaşıma göre kişiler her bir seviyede yönetsel kararlara katılma isteğindedir. Tüm çalışanların karar verme sürecine katkıda bulunması otoritenin mümkün olan en alt seviyeye kadar indirilmesine yol açar (Tatar ve Üner, 1992:81).

3.6.3. İşin Genişletilmesi

İşin genişletilmesi; birden fazla görevin bir araya getirilerek yeni geniş bir iş oluşturulması durumudur. İş genişletme, iş çeşitliliği sağlar ve işgörenler için monotonluğu ve can sıkıntısını azaltarak iş görme arzusunu arttırır. İşte yapılan değişikliğin son derece az olması işlerde uzmanlaşmayı gerekli kılan ilkelerin çalışma koşullarına uygulanmasının bir sonucudur. İş genişletme, bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın yararlarını azaltır ama sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu önemli ölçüde azaltır(Eren, 2004:256-257).

Telman ve Ünsal(2004:144)'a göre; iş genişletme iki türlü olabilir.

- Yatay İş Genişletme,
- Dikey İş Genişletme.

Yatay iş genişletmede amaç; işin içeriğinin daha çok alt işlere ayrıştırılmasıdır. Bu şekilde işgören bir işten diğerine geçmeyecek, aynı işte çeşitli görevler alacak ve bu da işgörenin iş tatminini arttıracaktır.

Dikey iş genişletme ve iş zenginleştirme de aynı anlamdadır. Burada işgörenin işle ilgili planlama, denetleme ve yönlendirme yaparak daha geniş yetkiler elde etmesi söz konusudur.

3.6.4. Oryantasyon

Uygun işe uygun eleman seçimi yapıldıktan sonra oluşturulacak program ile çalışanın işe uyumu sağlanır. Oryantasyon; çalışanın organizasyon içerisindeki gelişme kariyerini çizer, bireyin işine uyumunu hızlandırır, verimliliğini artırır ve yeni aldıkları çalışanın iyi bir başlangıç yapması için uygulanan programın ilk adımını oluşturur. Bu program ile iş yeri ve iş koşulları hakkında çalışana sistemli bilgiler verilir. İş anlayışı, iş tutumları, üretilen mal veya hizmetin topluma katkısı ve yönlendirici diğer bilgiler, bilinçli ve sistemli programlarla verilerek çalışanın işe uyumu sağlanır. Böylece çalışanın işletmeye olan katkısı artar (Yumuşak, 2008:245).

3.6.5. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme; çalışanların faaliyet alanları içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın inisiyatif kullanmasına yönelik bir gücü ifade eder. Çalışanların karar verme yetkilerini arttırarak, onları yaptıkları işin sahibi haline getirmeyi hedefler. Bu uygulama, müşteri memnuniyeti, rekabet üstünlüğü, motivasyon artışı, hızlı karar alma gibi birçok faydası olduğu kabul edilir (Koçel, 2007:248).

Personel güçlendirme, çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenini artırarak, iş ile ilgili stresi azaltma, örgüt bağlılığı sağlama, sağlıklı bir iletişim gibi çalışanlara önemli faydalar sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Personel güçlendirme ile çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri kolaylaşır, eğitim ve refah düzeyleri artar, yaratıcılıkları ve yetenekleri gelişerek iş tatmini sağlanmış olur.

Personel güçlendirme yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, her yapılan işi takip ve kontrol etmek yerine, zamanlarını işletmenin vizyon, misyon ya da stratejik amaçları gerçekleştirmeye ayırabileceklerdir (Doğan, 2003:184). Organizasyon açısında değerlendirildiğinde, çalışanlar arasında güçlü ilişkiler geliştirir. İletişimi artırır. Amaçlar kesinleşir ve işinde tatmin olmuş yenilikçi çalışanlar oluşur. Güçlendirme sayesinde organizasyonlarda verim artışı, maliyet düşüşü ve daha da önemlisi karar verme sürecinde kısalma sayesinde, hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilme olanağına kavuşur (Doğan, 2003:187).

3.7. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, organizasyonun çalışma başarısını ve verimliliğini, toplumun gelişme ve huzurunu etkilemesi bakımından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. İş tatmini sonuçları itibariyle sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ve toplumsaldır. Bu nedenle iş tatmini, varlığı çok istenen ancak elde edilmesi bu kadar kolay olmayan bir olgudur.

İş tatmininin yüksekliği olumlu çalışma koşullarını sağladığı için yöneticiler tarafından arzu edilen bir durumdur. Diğer taraftan düşük tatmin bir organizasyonda işlerin iyi gitmediğinin kanıtı olarak görülmekte, düşük verimlilik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları gibi gizli şekillerde kendini gösterebilmektedir (Davis, 1988:95).

Günümüzde iş tatmini sadece işe değil yaşamın diğer noktalarında da etkili olması sebebiyle önemlidir. Locke (1976:12) bunları dört grupta toplamaktadır:

- Yaşamsal tatmine etkisi,
- Fiziksel sağlığa etkisi,
- Ruh sağlığına etkisi,
- Verimliliğe etkisidir.

Özellikle son yıllarda iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim adamlarının üzerinde durduğu önemli bir konu, iş tatmininin yaşam tatminini, yaşam tatmininin iş tatminini artıracakları konusundaki görüşleridir. Bu görüşe göre, işyerinde tatmin olmuş bireyler, iş dışındaki yaşamda da tatmin olma yoluna gidecektir. Ya da işinden tatmin olmayan kişiler, bireysel yaşamda da tatmin olamayacaklardır.

İş tatmininin yaşam tatmini üzerine olan etkisinin, yaşam tatmininin iş tatminini üzerine olan etkisinden daha fazla olacağına dikkat çekmektedir. Yapılan çalışmalar çalışanların işlerinden tatmin duymalarının yalnız iş ve iş çevreleriyle ilgili olmadığı, özel yaşamına da bağlı olduğu üzerinde durulmaktadır (Newstrom ve Davis,1997:257).

Modern yönetim anlayışının en önemli faktörlerinden biri olarak görülen iş tatminin birtakım yönetsel ve davranışsal sonuçları vardır. Bir örgütte işlerin iyi gitmediğinin en iyi göstergesi iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatarak iç ve dış tehditlere karşı verilen tepkiyi azaltır hatta yok eder. Aynı şekilde çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Çalışanlarda yaşanan iş tatminsizliği zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları yaratmaktadır. İş tatminsizliği sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açmakta, uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olmaktadır (Miner,1992:119).

Çalışanın sağlığı, mutluluğu ve üretkenliği iş tatmininin bir sonucudur. Bir yetişkin çalışan günde ortalama 8 saat çalıştığı düşünülürse, 25-65 yaşları arasında ortalama 80.000 saat çalışacaktır. İnsan hayatının büyük bir kısmını oluşturan işinden tatmin duymazsa, bu durum genel mutluluğunu olumsuz yönde etkileyecektir (George ve Jones, 1996:85).

Bu çerçevede iş tatminsizliği yarattığı boşluk ve işten soğuma duygularıyla sadece düşük moral ve düşük verimliliğe değil, sağlıksız bir topluma gidişi de hızlandırmaktadır. Ancak araştırmalar bu etkileri göz ardı ederek genellikle örgütsel etkileri üzerinde durmakta ve aşağıda düşük seviyede iş tatmininin sonuçları başlığı altında açıklanan hususlara dikkat çekmektedir. Bu hususlar günümüz rekabet koşullarında çalışanların rekabette üstünlük gücünü oluşturduğu şeklindeki bilgiyle birlikte değerlendirildiğinde, örgütler iş tatminsizliğinin gelecek için ciddi bir sorun olduğunu daha iyi algılayacaklardır. Bir anlamda iş tatmininin sağladığı doyum, örgütsel başarıda süreklilik olarak değerlendirilecektir (Vecchio,1988:117).

3.7.1. Düşük Seviyede İş Tatmininin Sonuçları

Aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı ile ilgili örgütler içinde hayatını sürdüren bireyler, bu alanların elverişli veya elverişsiz durumuna göre ihtiyaçlarını kolay veya zor bir şekilde doyumak için çaba gösterir. İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını

gideren bir kimse doyum sağlayabilir ve psikolojik yönden huzura kavuşur. Aksi takdirde bir doyumsuzluk veya ruh çöküntüsü ve bozulma denen psikolojik durumlar meydana çıkabilir (Eren, 2004:185). Ayrıca düşük seviyedeki iş tatmini yüksek oranda iş stresine de sebep olmaktadır.

3.7.1.1. İşe Devamsızlık

Bireylerin çalışma yaşamına ilişkin tatmin düzeylerinin düşük olması, sadece bireyleri değil çalıştıkları kurumu da etkilemektedir. Dolayısıyla bireyin yaşadığı tatminsizlik, işlerine yönelik bir takım tepkiyi de beraberinde getirmektedir. Bu tepkilerden birisi de işe devamsızlık olgusudur. İşe devamsızlık; işe geç kalma ve işten erken ayrılma şeklinde gerçekleşmektedir (Keser 2006:13).

İşe geç kalma ve önemli bir neden olmadığı halde işten erken ayrılma da, devamsızlığın başka bir türüdür. Alışkanlık haline gelmiş geç kalmaların, düşük iş tatmini belirtisi olduğu bilinmektedir. İş tatmini düşük bireylerden muhakkak planlı bir biçimde devamsızlık yapmaları beklenmez. Ancak, devamsızlık yapılabilecek bir ortam olduğunda iş tatmini düşük bireylerin öne çıktığı bilinmektedir (Karaman, 2010:97).

İşine karşı tatminsiz olan çalışanlar, işlerinde kendilerini daha az göstererek kendilerini geri çeceklerdir. İş tatmini ile devamsızlık arasında olumsuz ilişki olduğu birçok araştırma tarafından ortaya konulmuştur (Baron, 1986: 178).

3.7.1.2. İş Gücü Devri

Personel devri, bir işyerinde özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde daha fazla sorun yaratmaktadır. İşten ayrılan her tecrübeli işgörenin yerine getirilen personelin eğitim maliyeti ve işi öğrenene kadar geçen sürede neden oldukları hatalar ve acemilik dönemindeki verimsizliklerinin hepsi maliyet unsurudur. Bunun yanında işletmeden ayrılan deneyimli bir işgörenin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmede elde ettiği birçok bilgi ve birikim rakip işletmeye taşınacaktır (Demir, 2007:135).

3.7.1.3. Yabancılaşma

Tatminsiz çalışma koşulları, işgörenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına neden olmaktadır. İşyerlerine yabancılaşan çalışanlar sadece para kazanmak amacındadır. İşyeri koşullarının iyileşmesi yönünde herhangi bir gayret göstermeyen

işgörenler, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı bulunmadığından devam etmek zorunda kalacaklardır (Erdoğan, 1996:337).

3.7.1.4. Örgütsel Çatışma

İnsanların etkileşim içinde olduğu her ortamda bireylerin ihtiyaç, beklenti ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle çatışma kaçınılmazdır. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur. Etkili bir biçimde yönetildiğinde örgüte ve örgüt çalışanlarına birçok fayda sağlayabilecek olan örgütsel çatışmanın, etkili bir şekilde yönetilememesinin ise, örgüte ve örgüt çalışanlarına maliyeti ağır olabilmektedir. Özkalp ve Kirel (2010: 119)'e göre etkili bir şekilde yönetilemeyen bir çatışmanın örgüt ve birey açısından doğurabileceği olumsuzluklar ise şunlardır:

- Stres ve işten bıkkınlık,
- Örgütsel iletişimde azalma ve bozukluk,
- Güvensizliğin ve şüpheciliğin hâkim olduğu bir havanın oluşması,
- Değişime karşı direnmenin artması,
- Örgütsel adanmışlığın ve bağlılığın azalması.

3.7.2. Yüksek Seviyede İş Tatminin Sonuçları

Çalışanların yüksek seviyede işlerinden tatmin olması, onların yöneticilere ve işyerlerine bağlılıklarını arttırmakta, işletmelerinin güç durumlarında olağanüstü çaba göstermelerine neden olmaktadır (Akkoç vd, 2012:108).

3.7.2.1. Performans

Çalışanların yüksek performans göstererek verimli bir şekilde çalışabilmeleri işlerinden tatmin olarak motive olmalarına bağlıdır. Konu ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda iş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmesi için çalışanların kişilik özellikleri ve bunun yanında ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici unsurların da ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, genel iş tatmini ile genel iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Özcan, 2011:118).

3.7.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimseme inancı ve örgüt yararına çaba sarf etme istekliliğidir. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Örgütsel bağlılık iş tatminini olumlu yönde etkilerken, iş tatmini de örgütsel bağlılığı aynı yönde etkiler. Başka bir ifadeyle; işlerinde tatmin olan çalışanlar örgütlerine daha bağlı, tatminsiz çalışanlar ise örgüte zarar verebilecek olumsuz davranış gösterme eğilimindedirler(Poyraz ve Kama, 2008:148).

3.7.2.3. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, doğrudan ödül sistemiyle ilgili değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışının özünde fedakârlık, sahiplenme ve karşılık beklemezsizin sergilenen davranışlar bulunmaktadır. İş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan önemli değişken olduğunu doğrulayan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. İşinden tatmin olan çalışan, çalıştığı örgüte karşı olumlu duygular hissetmekte, başkalarına yardımcı olmakta ve örgütün ondan beklediğinin ötesinde davranışlar sergilemektedir (Özcan, 2011:119).

Yapılan araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörenlerin örgüt içindeki performanslarının da diğer işgörenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında yapılan çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, kişiler arası uyum, örgütsel çevre değişkenlerine kolay uyum sağlama, kaynakları kullanma ve paylaşmada verimliliği artırma gibi sonuçlarının da ortaya çıktığına yer verilmiştir (Yeşiltaş ve Keleş, 2009:20).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Araştırma yapılan kurumunda yapılan iş insan hayatını direk olarak etkilediğinden sıfır hata prensibi ile çalışılmaktadır. Bu önemli sebepten dolayı TKY en üst düzeyde uygulanmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, literatür çalışması sonucunda elde edilecek bilimsel verilerle TKY uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda özgün bir çalışma ortaya çıkarılmasıdır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Yapılan bu çalışma sonucunda, TKY uygulamaları ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki araştırılarak, çalışanların iş tatminini olumlu etkileyen faktörler belirlenecek ve literatürdeki diğer çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca kurumda daha önceden bilimsel düzeyde böyle bir çalışmanın yapılmamış olması çalışmanın önemini arttırmaktadır.

4.3. Örneklem Hacminin Belirlenmesi

Bilimsel araştırmalarda genel kabul gören anlayışa göre sosyal bilimlerde istatistikî analiz yapmak için en az 100 kişilik bir örnek gruba ihtiyaç vardır. Veri toplamadan önce, ne tip bir veri analizi yapılacağı ve analizin basamakları belirlenirse, örneklem büyüklüğü de ona göre şekillendirilebilir. Önemli olan seçilen grubunun çalışma evrenine rakamsal oranı değil, çalışma evrenini ne kadar temsil ettiğidir (Böke, 2009:145). Bilimsel çalışmalarda, evrenin birim sayısı ve örnekleme ait parametrenin bilindiğinde örneklem hacmi aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır (Baş,2010:40).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Bu formülde;

n: Örneklem hacmini (örnekleme alınacak birey sayısını),

N: Evren (Ana kütle) hacmini (hedef kitledeki birey sayısını),

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri,

d: İncelenen olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen +/- örnekleme hatasını,

p: İncelenen olayın görülüş sıklığını (gerçekleşme olasılığını),

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığını (1-p'yi yani gerçekleşmeme olasılığını) göstermektedir.

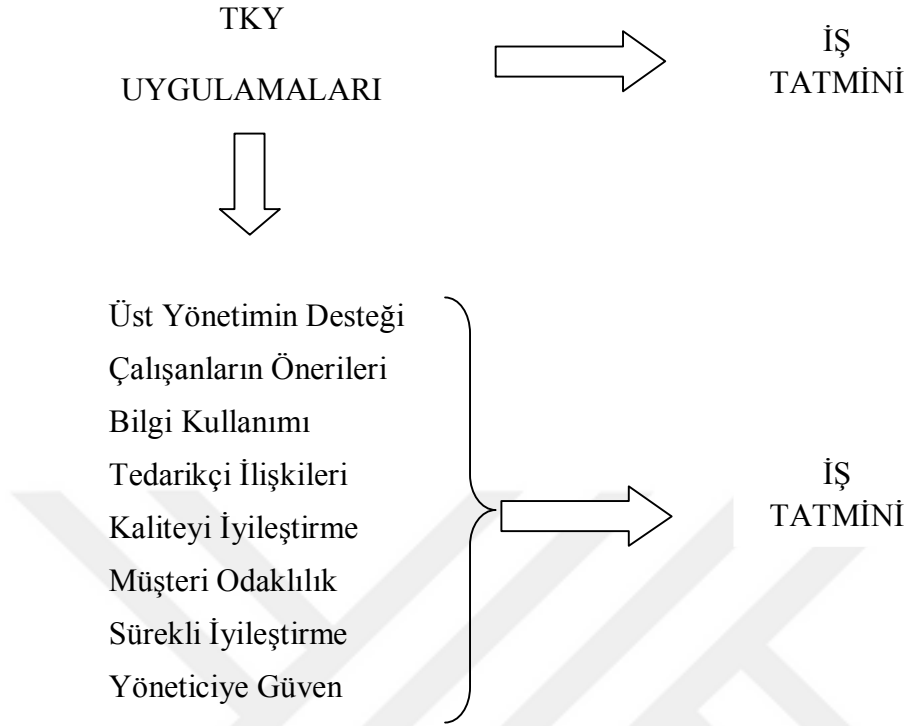
Örneklem büyüklüğünü etkileyen faktörlerden biri olan örnekleme hatası (d) oranı azaldıkça, yani hassas sonuçlar istendikçe, ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğü artacaktır. Sosyal bilimlerde bu değer % 5 olarak kabul edilmektedir (Aziz, 2008:40).

Örneklem büyüklüğünü etkileyen diğer bir faktör kullanılabilecek anlamlılık düzeyi (α)'dır. Kullanılabilecek anlamlılık düzeyi değerleri teoride sonsuz olsa da bilimsel amaçlı çalışmalarda genellikle $\alpha=0,01$ ve $\alpha=0,05$ değerleri tercih edilmektedir (Baş, 2010:40).

Araştırmanın ana kütlesini yani evrenini, ülkemizin çeşitli bölgelerinde TKY yönetimi felsefesini uygulayarak havacılık bakım hizmeti veren kamu kuruluşu oluşturmaktadır. Yöneticiler ile yapılan görüşmede, çalışmada isim telafi edilmesi istenmediği için kuruluşun ismi çalışmada bildirilmemiştir.

Anket örneklem hacmi için kabul edilebilir hata payı +/- % 5 oranı göz önüne alınarak % 95 güven seviyesine göre hesap edilerek bulunmuştur. Bu kapsamda evren büyüklüğü 1152 kişi olan kamu kurumunda en az 289 kişiye anket uygulanarak araştırma yapılması sonucuna varılmıştır. Dağıtılan anketlerin geri dönmeyen ve geçersiz olan kısımları da olabileceği ihtimali de göz önünde bulundurularak, 350 anket dağıtılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda dağıtılan anketlerin % 92,85 oranındaki 325 adet anket geri dönmüştür.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemini ortaya koyacak analizlerde kullanılmak üzere oluşturulan temel ve alt hipotezler şunlardır:

H₁: TKY uygulamaları çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1A}: Çalışanların üst yönetimin desteğini hissetmesi ve görmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1B}: Çalışanların çalışma ortamı ve şartları ile ilgili önerilerini üst yönetime iletebilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1C}: İş yerinde elde edilen bilginin gerekli seviyede kullanılması çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1Ç}: Üst yönetimin tedarikçilerle ilişkisi çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1D}: Üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabaları çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1E}: Müşteri odaklı çalışma iklimi çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1F}: Üst yönetimin sürekli iyileştirme çabaları çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1G}: Çalışanların yöneticilerine güveni iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotezleri ölçmek için 51 sorudan oluşan anket oluşturulmuştur. Buna 7 adet demografik sorular da ilave edilmiştir. Çalışmada temel hipotez H₁ olarak tanımlanmıştır. Temel hipotezin TKY uygulamaları bölümünü 1-37 arası sorular, iş tatmini bölümünü ise 38-51 arası sorular oluşturmaktadır.

TKY uygulamaları ise alt hipotezler olarak tanımlanmıştır. Ankette yer alan 1-8 arası sorular H_{1A} hipotezini, 9-13 arası sorular H_{1B} hipotezini, 14-18 arası sorular H_{1C} hipotezini, 19-22 arası sorular H_{1Ç} hipotezini, 23-25 arası sorular H_{1D} hipotezini, 26-28 arası sorular H_{1E} hipotezini, 29-33 arası sorular H_{1F} hipotezini, 34-37 arası sorular ise H_{1G} hipotezini ölçmektedir.

4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ankette Gödelek (1988:89) ve Güler (1990:94) tarafından Türkçe'ye çevrimi yapılan, TKY ölçeği olarak Gerald vd. (1997: 414)'nin çalışması, iş tatminini ölçeği ise Hackman ve Oldham'ın (1980:284) geliştirmiş olduğu çalışma kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışması Hackman ve Oldham tarafından yapılmıştır. Belirtilen çalışmalarda ölçeğin güvenirliği kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket uygulama yönteminden yararlanılmıştır. Anketler katılımcılara bire bir görüşülerek verilmiş ve tamamlamayı müteakip geri alınmıştır. Böylece zaman tasarrufu ve güvenirlik sağlanmıştır. Ölçeğin bütün maddeleri olumlu ifadeler içermekte ve maddeler Likert tipi 5 dereceli ölçekle puanlandırılmıştır. Ankette yer alan kararsızım yanıtları iş tatminsizliğinin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Ölçek tanımı aşağıdaki gibidir:

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

4.6. Araştırmanın Varsayımları

Yapılan araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

-Araştırmaya katılan çalışanlarının objektif ve gerçek düşüncelerini yansıtacak şekilde doğru ve içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmektedir.

-Verilerin toplandığı örneklem, evreni temsil edebilir niteliktedir.

-Kullanılan veri toplama araçlarının, araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı kabul edilmektedir.

-Araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinin, verilerin analizine ve araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

-Araştırmada elde edilen veriler kullanılan veri toplama araçları ve deneklerin bu sorulara verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.

4.7. Araştırmanın Kısıtlamaları

Araştırmanın amacına uygun kurum veya işletme araştırılırken telefon ve internet üzerinde yönetimler ile irtibata geçilmiştir. Uygulamanın yapılabileceği kurum veya işletme bulma sürecinde ciddi zaman sarfıyatı olmuştur. Araştırmada iş tatmininin ölçülmesi, yöneticilerinin çalışanlar üzerinde uygulama yapılmasına çok sıcak bakmamasına neden olmuştur. Yönetimlere araştırma sonuçları sadece akademik amaçlı kullanılacak ve yönetim ile paylaşılacak açıklaması yapılmasına rağmen uygulama yapılması konusunda çekingen davranmışlardır.

Anketin uygulanacağı deneklerin yoğunluğunun üretim bölüm personeli olması nedeniyle, yönetim iş akışında bozulma olacağı endişesi ile uygulama yaptırtmayı uygun görmemişlerdir.

İş tatmini konusu çalışanlarının içyapısını ortaya çıkaracağından yönetimlerce bu konuda bilgi paylaşımını uygun bulmamış ve kendilerinin bu konuda araştırma yaptıklarını söylemişlerdir.

4.8. Veri Analiz Yöntemleri

Verilerin analizinde, SPSS 21.0 for Windows (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesi

için uygulanan istatistiksel yöntemlere güvenilirlik ve frekans analizi ile başlanılmıştır. Bir sonraki aşamada çalışanların TKY ve iş tatmini algılarının demografik özellikler ile ilişkilerini ortaya koymak için T ve Anova testleri uygulanmıştır. Analizin son bölümünde ise temel hipotez ve alt hipotezlerin korelasyon ve regresyon analizi yapılarak analiz sonuçları yorumlanmıştır.

4.8.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik bireylerin sorulara verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılıktır. Diğer bir ifade ile testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk; 2011:169). Bu analizin temelinde güvenilirlik katsayılarının hesaplanması ve yorumlanması yer alır. Bu kapsamda geliştirilmiş yöntemlerden en sık kullanılan ve araştırmada da tercih edilen yöntem Cronbach Alpha (α) katsayısıdır.

Cronbach Alpha katsayısı tutarlı istatistiği ve tüm soruların dikkate alınarak hesaplanışından dolayı genel güvenilirlik yapısını en iyi yansıtan katsayıdır (Özdamar; 2004:662). Alpar (2003:375); güvenilirlik analizinde elde edilen (α) değeri 0-0,4 arasında ise güvenilir değil, 0,4-0,6 arasında ise düşük güvenilir, 0,6-0,8 arasında ise oldukça güvenilir ve 0,8-1,0 arasında ise yüksek güvenilir olarak değerlendirmektedir.

Tablo 4.1’de verilen TKY uygulamaları ve iş tatmini sorularının güvenilirlik tespitine ilişkin yapılan analiz sonucunda, likert tipi ölçek verilerinin Cronbach Alpha katsayısı TKY için 0,932, iş tatmini için 0,911 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışmanın “Yüksek Güvenilirlik” seviyesinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.1: Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Madde (Soru Sayısı)	Sayı (N)	Cronbach Alpha (α)
TKY	37	325	0,932
İş Tatmini	14	325	0,911

4.8.2. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri

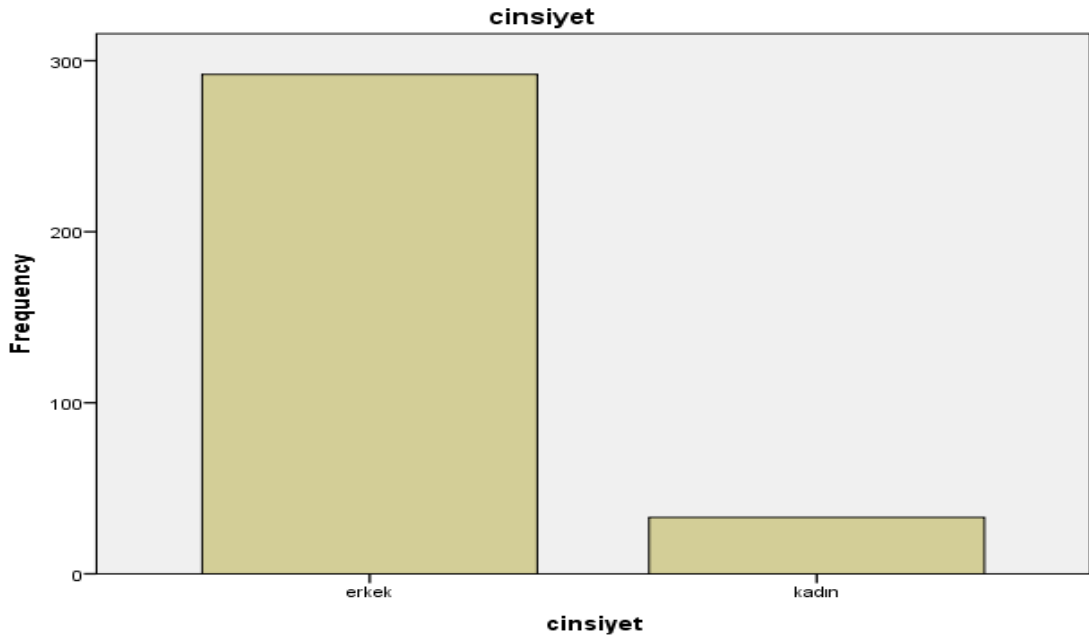
Bu bölümde; örnekleme oluşturan bireylerin sırasıyla cinsiyet, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, aylık gelir düzeyi ve kurumda çalıştığı departman başlıkları altında demografik özelliklerin frekans dağılımları incelenecektir.

4.8.2.1. Cinsiyet

İşletme çalışanlarının cinsiyetine göre dağılımı Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Cinsiyet Dağılım Tablosu

Cinsiyet	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
Erkek	292	89,8	89,8	89,8
Kadın	33	10,2	10,2	10,2
Toplam	325	100,0	100,0	100,0



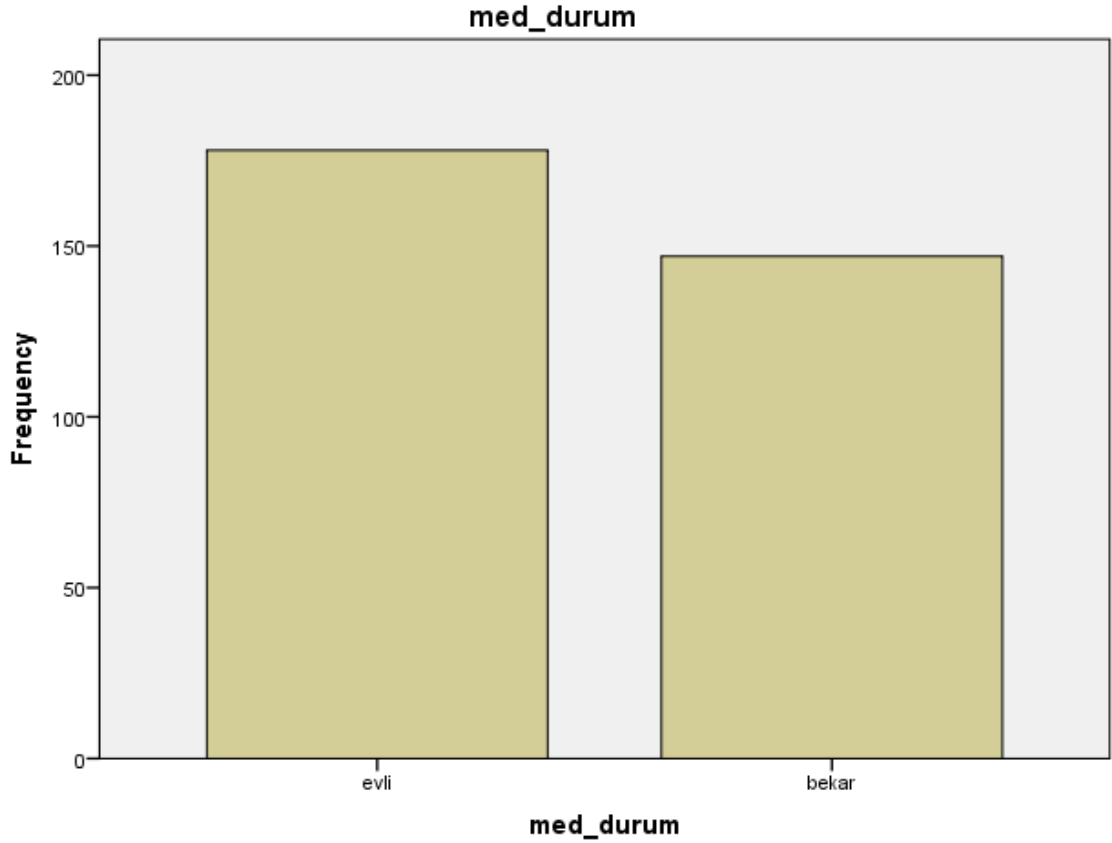
Tablo 4.2’de yer alan veriler incelendiğinde ankete % 89,8 erkek; % 10,2 kadın çalışanlar katılmıştır. Ankete katılanlar ana kütleyi temsil ettiğinden, kurum çalışanların ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

4.8.2.2. Medeni Durum

Anket katılan çalışanlarının medeni durumunu Tablo 4.3’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3:Medeni Durum Dağılım Tablosu

Medeni Durumu	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
Evli	178	54,8	54,8	54,8
Bekâr	147	45,2	45,2	45,2
Toplam	325	100,0	100,0	



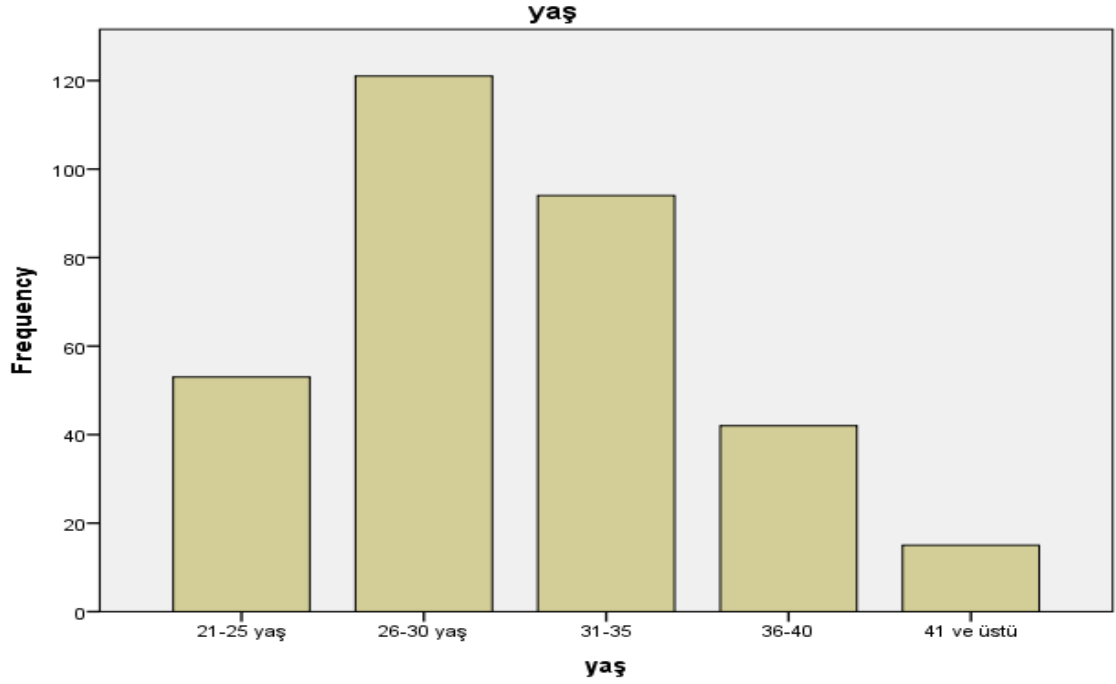
Tablo 4.3’de yer alan veriler incelendiğinde ankete katılanların % 54,8’i evli, % 45,2’si ise bekâr olduğu görülmektedir. İşletmede çalışan evlilerin % 9,6 oranında bekârlardan fazla olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre yapılan değerlendirmede evli ve bekâr çalışan sayıları arasında çok fark olmadığı, bu da kurumun hem bekâr hem de evli işgücü tarafından tercih edildiğini göstermektedir.

4.8.2.3. Yaş

Tablo 4.4’de ankete katılan çalışanların yaş dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 4.4: Yaş Dağılım Tablosu

Yaş	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
21-25 yaş	53	16,3	16,3	16,3
26-30 yaş	121	37,2	37,2	53,5
31-35 yaş	94	28,9	28,9	82,5
36-40 yaş	42	12,9	12,9	95,4
41 yaş ve üstü	15	4,6	4,6	100,0
Toplam	325	100,0	100,0	



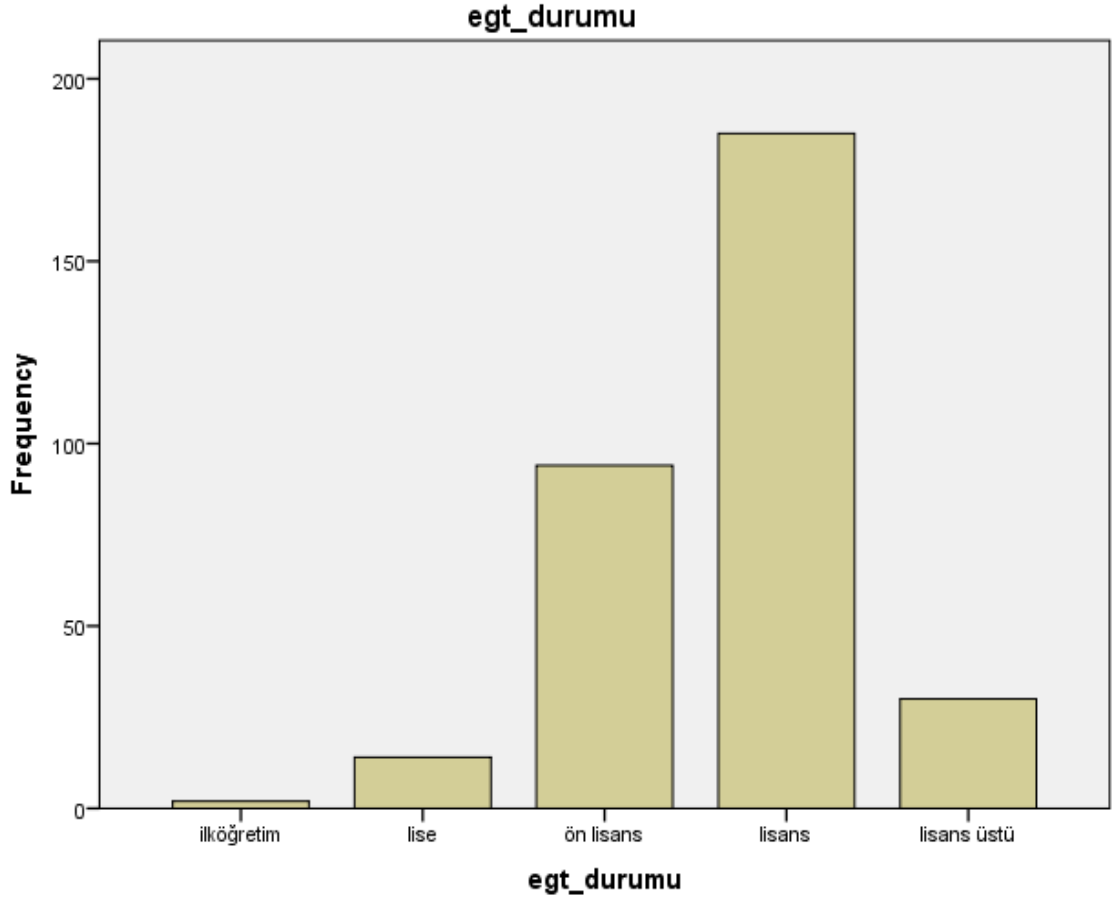
Tablo 4.4’de yer alan veriler incelendiğinde 26-30 yaş (% 37,2) grubu çalışan oranının diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu görülmektedir. Bunu 31-35 yaş (% 28,9) grubu çalışanlar izlemektedir. Diğer yaş grupları ise bu iki gruba göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. İşletme 26-35 yaş (% 37,2) grubu aralığındaki işgücünden yoğun olarak istifade etmektedir. Tablo ayrıca 36-40 yaş (% 12,9) grubu ve sonraki çalışanların ise ciddi anlamda kurumdan ayrıldığı ortaya koymaktadır. Bu bize kurumda tecrübe kazanan çalışanın, aynı iş dalındaki hizmet veren diğer sektörlerin maddi ve sosyal imkânlarının daha iyi olması gibi çeşitli nedenlerle kaybettiğini göstermektedir.

4.8.2.4. Eğitim Durumu

Tablo 4.5’de ankete katılan çalışanların eğitim durumu sunulmuştur.

Tablo 4.5: Eğitim Durumu Dağılım Tablosu

Eğitim Durumu	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
İlköğretim	2	0,6	0,6	0,6
Lise	14	4,3	4,3	4,9
Ön lisans	94	28,9	28,9	33,8
Lisans	185	56,9	56,9	90,8
Lisansüstü	30	9,2	9,2	100,0
Toplam	325	100,0	100,0	



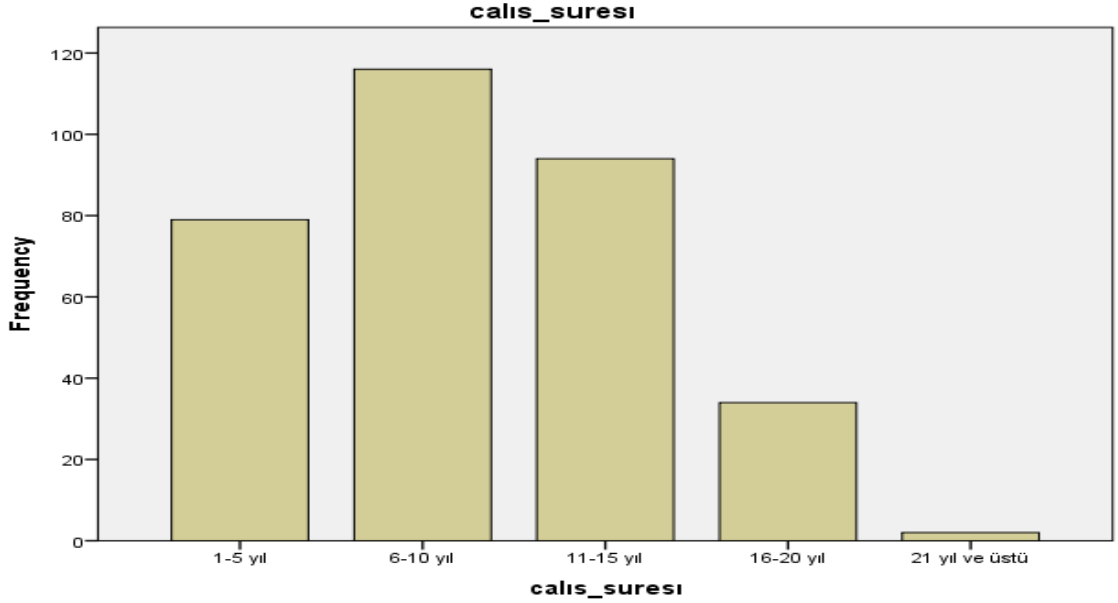
Tablo 4.5'deki veriler göre ankete katılanların % 56,9'luk kısmına tekâmül eden 185 çalışanın lisans mezunlarından oluşması dikkat çekmektedir. Bu oranı % 28,9 ile ön lisans mezunu çalışanlar takip etmektedir. Lisans mezunu çalışanların kurumda fazla olması, işin yapılışında eğitimsel olarak nitelikli çalışanlara ihtiyaç olduğunu göstermektedir. İşletme ağırlıklı olarak lisans seviyesinde eğitimini tamamlamış nitelikli işgücüne tercih etmektedir.

4.8.2.5. İş Yerindeki Toplam Çalışma Süresi

Çalışanların bu iş yerindeki toplam çalışma süreleri Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6: Çalışma Süresi Dağılım Tablosu

Çalışma Süresi	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
1-5 yıl	79	24,3	24,3	24,3
6-10 yıl	116	35,7	35,7	60,0
11-15 yıl	94	28,9	28,9	88,9
16-20 yıl	34	10,5	10,5	99,4
21 yıl ve üstü	2	,6	,6	100,0
Toplam	325	100,0	100,0	



Tablo 4.6'daki verilere göre yapılan inceleme neticesinde; % 35,7 ile 6-10 yıl arası çalışanlar kurumda en üst grubu oluşturmaktadırlar. Bu grubu % 29,2 ile 11-15 yıl arası çalışanlar takip etmektedir. 11-15 yıl çalışma grubunu takip eden 16-20 yıl arası çalışanlar grubunun oranı ise % 10,5'e düşmektedir.

Bu oranlar kurum açısından değerlendirildiğinde, çalışanlar kurumda en uzun 6 ile 15 yıl aralığında çalışmaktadırlar. 15 yıldan sonra kurumda çalışan işgücü sayısında hızlı düşüş yaşanmaktadır.

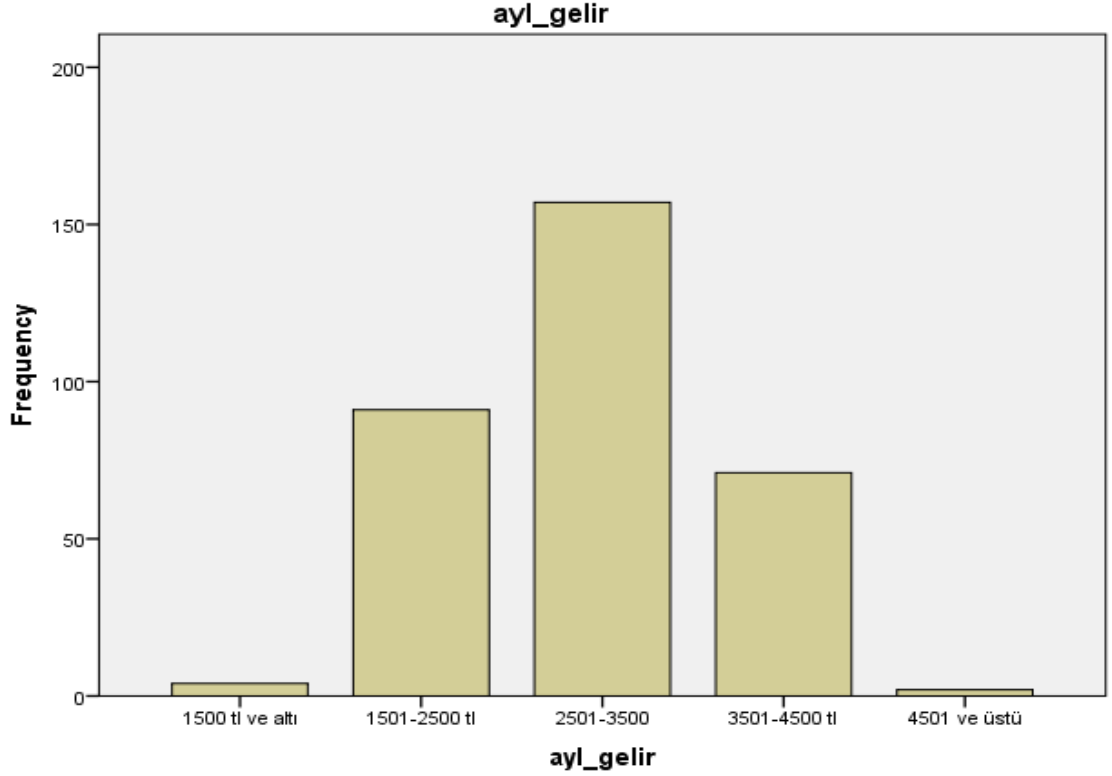
Tablodan elde edilen veriler kapsamında; çalışanların özellikle 15 yıldan sonra kurumdan çeşitli maddi ve sosyal imkânlardan dolayı ayrıldığı gözlemlenmektedir. Bu tespit yaş frekans analizinde öne sürülen çalışanların aynı iş dalında daha iyi maddi imkân ve hizmet veren diğer sivil işletmeleri tercih ettiği olasılığını güçlendirmektedir.

4.8.2.6. Aylık Gelir Düzeyi

Çalışanların aylık gelir düzeyi Tablo 4.7'de sunulmuştur.

Tablo 4.7: Gelir Düzeyi Dağılım Tablosu

Gelir Düzeyi	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
1500 TL ve altı	4	1,2	1,2	1,2
1501 TL-2500 TL	91	28,0	28,0	29,2
2501 TL-3500 TL	157	48,3	48,3	77,5
3501 TL-4500 TL	71	21,8	21,8	99,4
4501 TL ve üstü	2	,6	,6	100,0
Toplam	325	100,0	100,0	



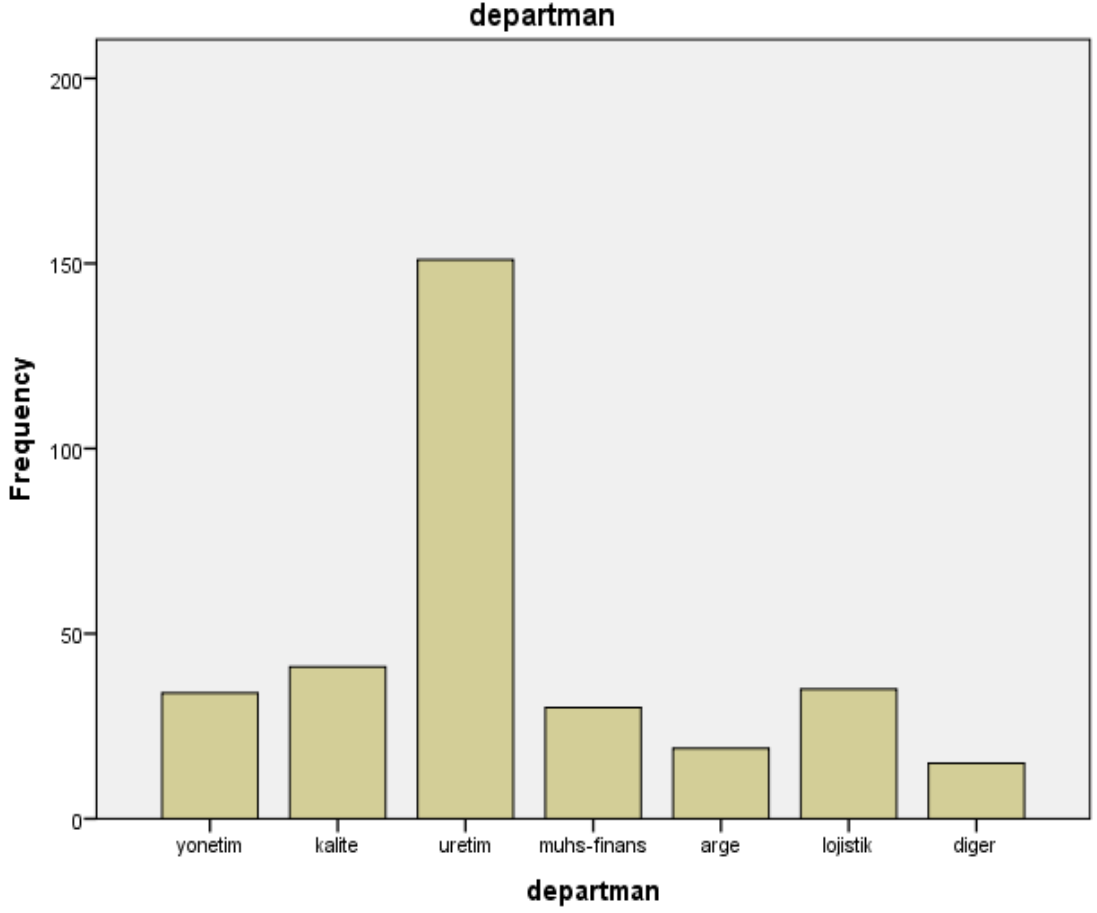
Tablo 4.7’de yer alan veriler analiz edildiğinde ankete katılanların % 48,3’üne rast gelen 157 çalışanın 2501-3500 TL aralığında aylık gelir elde ettiği görülmektedir. Bunu % 28’lik oran ile 1501-2500 TL gelir düzeyli çalışanlar takip etmektedir. Aynı sektörde farklı iş yerindeki çalışanların elde ettikleri ücretin ve çalışma şartlarının daha iyi olması göz önüne alındığında, bunun farkında olan çalışanlar belli bir süre bu kurumda tecrübe kazanmakta ve kendini tecrübe, bilgi ve eğitim olarak donanımlı gördüğünde daha üst seviyede ücret veren sivil işletmeleri tercih etmektedir.

4.8.2.7. Çalışanların Departmanları

Ankete katılanların çalıştığı departmanlar Tablo 4.8’de verilmiştir

Tablo 4.8: Departman Dağılım Tablosu

Departman	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
Yönetim	34	10,5	10,5	10,5
Kalite	41	12,6	12,6	23,1
Üretim	151	46,5	46,5	69,5
Muhasebe-Finansman	30	9,2	9,2	78,8
Ar-ge	19	5,8	5,8	84,6
Lojistik	35	10,8	10,8	95,4
Diğer	15	4,6	4,6	100,0
Toplam	325	100,0	100,0	



. Tablo 4.8'deki veriler değerlendirildiğinde çalışanların yarıya yakınının üretim kısmında (%46,5) görev yaptığı görülmektedir. Bunu % 12,6 oranı ile kalite bölümü çalışanları takip etmektedir. Çalışanların departman ve diğer demografik özelliklerin frekans dağılımları incelendiğinde, çeşitli nedenlerle 10 yıl çalıştıktan sonra kurumdan ayrılan iş gücünün büyük bir kısmının üretim kısmından olduğu görülmektedir.

4.8.3. T Testi

T testi, iki grubun ortalamaları arasındaki farkın rastlantısal ya da istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığına karar veren bir test olup, davranış bilimlerinde hipotezlerin sınanmasında en etkili ve en çok kullanılan testlerin başında gelmektedir (Roscoe, 1975:221).

4.8.3.1. Toplam Kalite Yönetimi T Testi

Aşağıda yapılan analizlerde TKY ile çalışanların cinsiyeti ve medeni durumu arasında ilişki araştırılmıştır.

Tablo 4.9: Toplam Kalite Yönetimi & Çalışanların Cinsiyeti T Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
TKY	Erkek	292	3,8358	,35983	,02106
	Kadın	33	3,6118	,28982	,05045

		Varyansların Eşitliği		T Testi						
		F	Sig	t	df	Sig	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	% 95 Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
TKY	Eşit Varyans	6,676	,010	3,450	323	,001	,22401	,06492	,09628	,35173
	Eşit Olmayan Varyans			4,098	43,974	,000	,22401	,05467	,11383	,33419

Tablo 4.9’da sunulan T testi sonuçlarında belirlenen Sig. değeri, $0,001 < 0,05$ değerinden küçük olduğundan; TKY uygulamaları ile çalışanların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre, erkek çalışanların TKY algıları (3,8358) kadın çalışanların TKY yönetimi algılarından (3,6118) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.10: Toplam Kalite Yönetimi & Çalışanların Medeni Durumu T Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
TKY	Evli	178	3,8759	,32615	,02445
	Bekâr	147	3,7369	,38347	,03163

		Varyansların Eşitliği		T Testi						
		F	Sig	t	df	Sig	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	% 95 Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
TKY	Eşit Varyans	3,301	,070	3,532	323	,000	,13905	,03936	,06161	,21649
	Eşit Olmayan Varyans			3,479	287,818	,001	,13905	,03997	,06037	,21773

Tablo 4.10’da sunulan T-Testi neticesinde belirlenen Sig. değeri $0,000 < 0,05$ değerinden küçük olduğundan; TKY uygulamaları ile çalışanların medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre, evli olanların TKY algıları (3,8759) bekâr çalışanların TKY algılarından (3,7369) daha yüksektir.

4.8.3.2. İş Tatmini T Testi

Aşağıdaki iş tatmini ile çalışanların cinsiyeti ve medeni durumu arasında ilişki araştırılmıştır.

Tablo 4.11: İş Tatmini & Çalışanların Cinsiyeti T Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
İş Tatmini	Erkek	292	3,6614	,44139	,02583
	Kadın	33	3,5887	,41918	,07297

		Varyansların Eşitliği		T Testi						
		F	Sig	t	df	Sig	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	% 95 Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
İş Tatmini	Eşit Varyans	,309	,578	,901	323	,368	,07270	,08067	-,08600	,23140
	Eşit Olmayan Varyans			,939	40,452	,353	,07270	,07741	-,08369	,22909

Tablo 4.11’de yer alan T testine göre Sig. değeri ,368>0,05 değerinden büyük olduğundan çalışanların iş tatmini algısı cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.12: İş Tatmini & Çalışanların Medeni Durumu T Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
İş Tatmini	Evli	178	3,7460	,36429	,02730
	Bekâr	147	3,5428	,49421	,04076

		Varyansların Eşitliği		T Testi						
		F	Sig	t	df	Sig	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	% 95 Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
İş Tatmini	Eşit Varyans	12,840	,000	4,261	323	,000	,20323	,04769	,10940	,29705
	Eşit Olmayan Varyans			4,142	262,779	,000	,20323	,04906	,10662	,29983

Tablo 4.12’de sunulan T testi neticesinde belirlenen Sig. değeri ,000<0,05 değerinden küçük olduğundan; çalışanların iş tatmini algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre, evli olanların iş tatmini algıları (3,7460) bekâr çalışanların iş tatmini algılarından (3,5428) yüksektir.

4.8.4. Anova Testi

Anova testi, ikiden fazla grubun ortalamaları arasındaki farkın rastlantısal ya da istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığına karar veren bir test olup; varyanslar arasında dağılımın homojenliğini tespit etmek için uygulanmıştır.

4.8.4.1. Toplam Kalite Yönetimi Anova Testi

Aşağıdaki analizlerde TKY ile çalışanların demografik özelliklerinden T testi uygulananlar dışındaki varyanslar arasında ilişki araştırılmıştır.

Tablo 4.13: Toplam Kalite Yönetimi & Çalışanların Yaşı Anova Testi

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ								
Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	% 95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
21-25 yaş	53	3,7675	,33221	,04563	3,6759	3,8590	3,00	4,19
26-30 yaş	121	3,7699	,34231	,03112	3,7083	3,8315	2,76	4,22
31-35	94	3,7869	,40792	,04207	3,7034	3,8705	2,92	4,22
36-40	42	4,0161	,28459	,04391	3,9274	4,1048	3,03	4,22
41 ve üstü	15	3,9171	,26233	,06773	3,7718	4,0624	3,49	4,19
Toplam	325	3,8131	,35941	,01994	3,7738	3,8523	2,76	4,22

VARYANS HOMOJENLİĞİ TESTİ			
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ			
İstatistik	df1	df2	Sig.
6,163	4	320	,000

ANOVA					
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ					
	Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
Gruplar Arası	2,293	4	,573	4,637	,001
Gruplar İçi	39,560	320	,124		
Toplam	41,853	324			

Tablo 4.13’de sunulan Anova testi neticesinde belirlenen Sig. değeri, $,001 < 0,05$ değerinden küçük olduğundan, çalışanların TKY uygulamalarına yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Buna göre varyansların homojenlik testi neticesinde bulunan $,000$ Sig. değeri, varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Ayrıca; Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır.

Bonferroni testine göre; 21-25 yaş (3,7675), 26-30 yaş (3,7699) ve 31-35 yaş (3,7869) aralığındaki çalışanların TKY algıları, 36-40 (4,0161) yaş aralığındaki çalışanlardan daha düşüktür.

Tablo 4.14: Toplam Kalite Yönetimi & Öğrenim Durumu Anova Testi

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ								
Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	% 95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	2	3,4459	,05733	,04054	2,9308	3,9611	3,41	3,49
Lise	14	3,5077	,10450	,02793	3,4474	3,5681	3,41	3,76
Ön Lisans	94	3,6599	,39963	,04122	3,5780	3,7417	2,76	4,22
Lisans	185	3,8915	,31666	,02328	3,8455	3,9374	2,92	4,22
Lisans Üstü	30	3,9766	,30427	,05555	3,8630	4,0902	3,00	4,22
Toplam	325	3,8131	,35941	,01994	3,7738	3,8523	2,76	4,22

VARYANS HOMOJENLİĞİ TESTİ			
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ			
İstatistik	df1	df2	Sig.
7,941	4	320	,000

ANOVA					
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ					
	Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
Gruplar Arası	5,720	4	1,430	12,664	,000
Gruplar İçi	36,133	320	,113		
Toplam	41,853	324			

Tablo 4.14’de sunulan Anova testi neticesinde belirlenen Sig. değeri ,000<0,05 değerinden küçük olduğundan, çalışanların TKY uygulamalarına yönelik algıları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Buna göre varyansların homojenlik testi neticesinde bulunan ,000 Sig. değeri varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; eğitim durumu lise (3,5077) ve ön lisans olanların (3,6599) TKY algıları, lisans (3,8915) ve lisansüstü (3,9766) olanlardan daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.15: Toplam Kalite Yönetimi & Çalışma Süresi Anova Testi

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ								
Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	% 95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1-5 yıl	79	3,7722	,36841	,04145	3,6896	3,8547	2,76	4,22
6-10 yıl	116	3,7120	,37964	,03525	3,6422	3,7818	2,92	4,22
11-15 yıl	94	3,9169	,29652	,03058	3,8562	3,9776	3,00	4,22
16-20 yıl	34	3,9428	,31664	,05430	3,8323	4,0532	3,03	4,22
21 yıl ve üstü	2	4,2027	,01911	,01351	4,0310	4,3744	4,19	4,22
Toplam	325	3,8131	,35941	,01994	3,7738	3,8523	2,76	4,22

VARYANS HOMOJENLİĞİ TESTİ			
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ			
İstatistik	df1	df2	Sig.
3,741	4	320	,005

ANOVA					
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ					
	Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
Gruplar Arası	3,206	4	,801	6,636	,000
Gruplar İçi	38,647	320	,121		
Toplam	41,853	324			

Tablo 4.15’de sunulan Anova testi neticesinde belirlenen Sig. değeri ,000<0,05 değerinden küçük olduğundan, çalışanların TKY uygulamalarına yönelik algıları kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Buna göre yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde bulunan ,005 Sig. değeri varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların (3,7120) TKY algılarının, 11-15 (3,9169) ve 16-20 yıl (3,9428) olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.16: Toplam Kalite Yönetimi & Aylık Gelir Düzeyi Anova Testi

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ								
Gelir Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	% 95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1500 tl ve altı	4	3,2838	,35342	,17671	2,7214	3,8462	2,76	3,49
1501-2500 tl	91	3,6792	,34254	,03591	3,6079	3,7506	2,76	4,19
2501-3500	157	3,8008	,36046	,02877	3,7440	3,8577	2,92	4,22
3501-4500 tl	71	4,0324	,24651	,02926	3,9740	4,0907	3,03	4,22
4501 ve üstü	2	4,1351	,00000	,00000	4,1351	4,1351	4,14	4,14
Toplam	325	3,8131	,35941	,01994	3,7738	3,8523	2,76	4,22

VARYANS HOMOJENLİĞİ TESTİ			
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ			
İstatistik	df1	df2	Sig.
8,974	4	320	,000

ANOVA					
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ					
	Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
Gruplar Arası	6,396	4	1,599	14,430	,000
Gruplar İçi	35,457	320	,111		
Toplam	41,853	324			

Tablo 4.16’da sunulan Anova testi neticesinde belirlenen Sig. değeri ,000<0,05 değerinden küçük olduğundan, çalışanların TKY uygulamalarına yönelik algıları aylık gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde bulunan ,000Sig. Değeri varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; çalışanların aylık geliri arttıkça, TKY algılarının da arttığı görülmektedir.

Tablo 4.17: Toplam Kalite Yönetimi & Departman Anova Testi

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ								
Departman	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	% 95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Yönetim	34	4,1773	,02759	,00473	4,1676	4,1869	4,14	4,22
Kalite	41	4,0237	,12694	,01982	3,9837	4,0638	3,65	4,22
Üretim	151	3,8439	,35112	,02857	3,7875	3,9004	2,76	4,22
Muh./Finans	30	3,4360	,21159	,03863	3,3570	3,5150	3,00	3,68
Arge	19	4,0427	,13096	,03004	3,9796	4,1058	3,70	4,19
Lojistik	35	3,4417	,19946	,03372	3,3732	3,5102	3,00	3,68
Diğer	15	3,4306	,26332	,06799	3,2848	3,5765	2,76	3,76
Toplam	325	3,8131	,35941	,01994	3,7738	3,8523	2,76	4,22

VARYANS HOMOJENLİĞİ TESTİ			
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ			
İstatistik	df1	df2	Sig.
27,377	6	318	,000

ANOVA					
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ					
	Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
Gruplar Arası	18,760	6	3,127	43,056	,000
Gruplar İçi	23,093	318	,073		
Toplam	41,853	324			

Tablo 4.17’de sunulan Anova testi neticesinde belirlenen Sig.değeri ,000<0,05 değerinden küçük olduğundan, çalışanların TKY uygulamalarına yönelik algıları bulundukları departmana göre farklılık göstermektedir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde bulunan ,000Sig. değeri varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; yönetim (4,1773) departmanında çalışanların TKY algı düzeylerinin en yüksek olduğu, bunu sırasıyla ar-ge (4,0427) , kalite (4,0237),

üretim (3,8439), lojistik (3,4417) ve muhasebe-finance (3,4360) departmanlarında çalışanlarının takip ettiği görülmektedir.

4.8.4.2. İş Tatmini Anova Testi

Aşağıda yapılan analizlerde iş tatmini ile çalışanların demografik özelliklerinden T testi uygulananlar dışında kalan varyanslar arasında ilişki araştırılmıştır.

Tablo 4.18: İş Tatmini & Çalışanların Yaşı Anova Testi

İŞ TATMİNİ								
Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	% 95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
21-25 yaş	53	3,6146	,36323	,04989	3,5144	3,7147	2,43	4,14
26-30 yaş	121	3,5868	,40952	,03723	3,5131	3,6605	2,14	4,14
31-35	94	3,6292	,51829	,05346	3,5230	3,7353	2,14	4,14
36-40	42	3,9082	,36602	,05648	3,7941	4,0222	2,50	4,14
41 ve üstü	15	3,7810	,31306	,08083	3,6076	3,9543	3,07	4,14
Toplam	325	3,6541	,43912	,02436	3,6061	3,7020	2,14	4,14

VARYANS HOMOJENLİĞİ TESTİ			
İŞ TATMİNİ			
İstatistik	df1	df2	Sig.
2,929	4	320	,021

ANOVA					
İŞ TATMİNİ					
	Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
Gruplar Arası	3,642	4	,911	4,952	,001
Gruplar İçi	58,832	320	,184		
Toplam	62,474	324			

Tablo 4.18’de sunulan Anova testi neticesinde belirlenen Sig. değeri $0,001 < 0,05$ değerinden küçük olduğundan çalışanların iş tatmini algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde bulunan 0,021 Sig. değeri varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır.

Bonferroni testine göre; 36-40 (3,9082) yaş aralığındaki çalışanların iş tatminleri, 21-25 (3,6146) ve 26-30 (3,5868), 31-35 (3,6292) yaş aralığındaki çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 4.19: İş Tatmini & Öğrenim Durumu Anova Testi

İŞ TATMİNİ								
Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	% 95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	2	3,0357	,45457	,32143	-1,0484	7,1199	2,71	3,36
Lise	14	3,4133	,18410	,04920	3,3070	3,5196	3,00	3,57
Ön Lisans	94	3,5372	,54052	,05575	3,4265	3,6479	2,14	4,14
Lisans	185	3,7050	,38375	,02821	3,6494	3,7607	2,14	4,14
Lisans Üstü	30	3,8595	,31915	,05827	3,7403	3,9787	2,43	4,14
Toplam	325	3,6541	,43912	,02436	3,6061	3,7020	2,14	4,14

VARYANS HOMOJENLİĞİ TESTİ			
İŞ TATMİNİ			
İstatistik	df1	df2	Sig.
6,662	4	320	,000

ANOVA					
İŞ TATMİNİ					
	Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
Gruplar Arası	4,606	4	1,152	6,368	,000
Gruplar İçi	57,868	320	,181		
Toplam	62,474	324			

Tablo 4.19’da sunulan Anova testi neticesinde belirlenen Sig. değeri $0,000 < 0,05$ değerinden küçük olduğundan çalışanların iş tatmini algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde bulunan 0,000 Sig. değeri varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; eğitim düzeyi lisans üstü (3,8595) olan çalışanların iş tatmini algılarının, lisans (3,7050), ön lisans (3,5372) ve lise (3,4133) olan çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.20: İş Tatmini & Çalışma Süresi Anova Testi

İŞ TATMİNİ								
Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	% 95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1-5 yıl	79	3,6212	,41514	,04671	3,5282	3,7141	2,43	4,14
6-10 yıl	116	3,4760	,50481	,04687	3,3831	3,5688	2,14	4,14
11-15 yıl	94	3,8305	,27375	,02823	3,7745	3,8866	2,43	4,14
16-20 yıl	34	3,8235	,37642	,06456	3,6922	3,9549	2,50	4,14
21 yıl ve üstü	2	4,1071	,05051	,03571	3,6533	4,5609	4,07	4,14
Toplam	325	3,6541	,43912	,02436	3,6061	3,7020	2,14	4,14

VARYANS HOMOJENLİĞİ TESTİ			
İŞ TATMİNİ			
İstatistik	df1	df2	Sig.
6,718	4	320	,000

ANOVA					
İŞ TATMİNİ					
	Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
Gruplar Arası	8,079	4	2,020	11,882	,000
Gruplar İçi	54,396	320	,170		
Toplam	62,474	324			

Tablo 4.20’de sunulan Anova testi neticesinde belirlenen Sig. değeri,000<0,05 değerinden küçük olduğundan çalışanların iş tatmini algıları kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde bulunan 0,000 Sig. değeri varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanların (3,8305) iş tatmini algılarının, 1-5 yıl (3,6212), 6-10 yıl (3,4760) ve 16-20 yıl (3,8235) olan çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.21: İş Tatmini & Aylık Gelir Düzeyi Anova Testi

İŞ TATMİNİ								
Aylık Gelir	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	% 95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1500 tl ve altı	4	2,8036	,37514	,18757	2,2066	3,4005	2,57	3,36
1501-2500 tl	91	3,5926	,37669	,03949	3,5142	3,6711	2,14	4,14
2501-3500	157	3,5928	,47009	,03752	3,5187	3,6669	2,14	4,14
3501-4500 tl	71	3,9044	,29720	,03527	3,8341	3,9748	2,50	4,14
4501 ve üstü	2	4,0714	,00000	,00000	4,0714	4,0714	4,07	4,07
Toplam	325	3,6541	,43912	,02436	3,6061	3,7020	2,14	4,14

VARYANS HOMOJENLİĞİ TESTİ			
İŞ TATMİNİ			
İstatistik	df1	df2	Sig.
4,807	4	320	,001

ANOVA					
İŞ TATMİNİ					
	Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
Gruplar Arası	8,625	4	2,156	12,813	,000
Gruplar İçi	53,850	320	,168		
Toplam	62,474	324			

Tablo 4.21’de sunulan Anova testi neticesinde belirlenen Sig. değeri,000<0,05 değerinden küçük olduğundan çalışanların iş tatmini algıları kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde bulunan 0,001 Sig. değeri varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; gelir düzeyi 4501 TL ve üstü (4,0714) olan çalışanların iş tatmini algıları en üst, gelir düzeyi 1500 TL ve altı (2,8036) olan çalışanların iş tatmini algıları en düşüktür. Buna göre aylık gelir düzeyi artınca, çalışanların iş tatmin algıları artmaktadır.

Tablo 4.22: İş Tatmini & Departman Anova Testi

İŞ TATMİNİ								
Departman	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	% 95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Yönetim	34	4,0987	,05280	,00905	4,0803	4,1172	4,00	4,14
Kalite	41	3,7822	,19753	,03085	3,7199	3,8446	3,21	4,14
Üretim	151	3,6788	,43046	,03503	3,6096	3,7480	2,14	4,14
Muh./Finans	30	3,3548	,44488	,08122	3,1886	3,5209	2,43	3,79
Arge	19	3,8045	,19024	,04364	3,7128	3,8962	3,21	4,00
Lojistik	35	3,3898	,42234	,07139	3,2447	3,5349	2,43	3,79
Diğer	15	3,0714	,41650	,10754	2,8408	3,3021	2,14	3,50
Toplam	325	3,6541	,43912	,02436	3,6061	3,7020	2,14	4,14

VARYANS HOJENLİĞİ TESTİ			
İŞ TATMİNİ			
İstatistik	df1	df2	Sig.
9,311	6	318	,000

ANOVA					
İŞ TATMİNİ					
	Toplam	df	Ortalama	F	Sig.
Gruplar Arası	18,143	6	3,024	21,690	,000
Gruplar İçi	44,332	318	,139		
Toplam	62,474	324			

Tablo 4.22’de sunulan Anova testi neticesinde belirlenen Sig. değeri0,000<0,05 değerinden küçük olduğundan çalışanların iş tatmini algıları çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.

Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde bulunan 0,000 Sig. değeri varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır.

Bonferroni testine göre; yönetim (4,0987) departmanında çalışanların TKY algı düzeylerinin en yüksek olduğu, bunu sırasıyla ar-ge (3,8045) , kalite (3,7822), üretim (3,6788), lojistik (3,3898) ve muhasebe-fınans (3,3548) departmanlarında çalışanlarının takip ettiği görülmektedir.

4.8.5. Temel Hipotezin Test Edilmesi

Yukarıda yapılan istatistiksel analizlerde uygulama ile ilgili olumsuz durum tespit edilmemiş ve hipotezlerin değerlendirilmesine geçilmiştir.

4.8.5.1. Toplam Kalite Yönetimi & İş Tatmini Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde amaç; regresyon analizi ile neden sonuç ilişkisini irdelemeden önce değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Araştırmada, TKY ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin tespiti için korelasyon analizi yapılmış ve bileşenler arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 4.23: Toplam Kalite Yönetimi & İş Tatmini Korelasyon Tablosu

		TKY	İş Tatmini
TKY	Korelasyon Katsayısı	1	,810**
	Sig.		,000
	N	325	325
İş Tatmini	Korelasyon Katsayısı	,810**	1
	Sig.	,000	
	N	325	325

(** 0.01 anlamlılık düzeyinde)

Tablo 4.23'deki sonuçlar değerlendirildiğinde; TKY uygulamaları ile çalışanların iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. ($P < 0.01$).

4.8.5.2. Toplam Kalite Yönetimi & İş Tatmini Regresyon Analizi

TKY uygulamaları ile çalışanların iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişkiyi korelasyon analizi ile tespit ettikten sonra TKY uygulamaları ile çalışanların iş tatmini arasındaki neden-sonuç ilişkisini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.24: Toplam Kalite Yönetimi & İş Tatmini Regresyon Tablosu

İŞ TATMİNİ ^a					
Model	Toplam	Df	Ortalama	F	Sig.
Regresyon	40,985	1	40,985	616,013	,000b
Artan	21,490	323	,067		
Toplam	62,474	324			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Bağımsız Değişken: Toplam Kalite Yönetimi

İŞ TATMİNİ					
Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Constant	-,119	,153		-,781	,436
TKY	,990	,040	,810	24,820	,000

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tablo 4.24’de yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. (B: ,990; $P < 0.01$). Bu sonuç bize TKY uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu H_1 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

4.8.6. Alt Hipotezlerin Test Edilmesi

Temel hipotezin analizinden sonra alt hipotezlerin analizlerine başlanılmıştır.

4.8.6.1. Üst Yönetim Desteği Faktörünün İş Tatminine Etkisi

Tablo 4.25: Üst Yönetim Desteği & İş Tatmini Korelasyon Testi

		Üst Yönetim Desteği	İş Tatmini
Üst Yönetim Desteği	Korelasyon Katsayısı	1	,748**
	Sig.		,000
	N	325	325
İş Tatmini	Korelasyon Katsayısı	,748**	1
	Sig.	,000	
	N	325	325

(** 0.01 anlamlılık düzeyinde)

Tablo 4.25’deki sonuçlar değerlendirildiğinde; çalışanların üst yönetim desteğini hissetmesi ve görmesi ile çalışanların iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. ($P < 0.01$).

Bu analizden sonra çalışanların üst yönetim desteğini hissetmesi ve görmesi ile çalışanların iş tatmini arasındaki neden-sonuç ilişkisini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.26: Üst Yönetim Desteği & İş Tatmini Regresyon Testi

İŞ TATMİNİ ^a					
Model	Toplam	Df	Ortalama	F	Sig.
Regresyon	34,967	1	34,967	410,600	,000 ^b
Artan	27,507	323	,085		
Toplam	62,474	324			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Bağımsız Değişken: Üst Yönetim Desteği

İŞ TATMİNİ					
Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Constant	1,238	,120		10,294	,000
Üst Yönetim Desteği	,617	,030	,748	20,263	,000

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tablo 4.26’da yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. (B: ,617; P<0.01). Bu sonuç bize çalışanların üst yönetim desteğini hissetmesi ve görmesinin çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

“Çalışanların üst yönetimin desteğini hissetmesi ve görmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1A} hipotezi yapılan korelasyon ve regresyon testleri neticesinde doğrulandığı görülmektedir.

4.8.6.2. Çalışanların Önerilerinin İş Tatminine Etkisi

Tablo 4.27: Çalışanların Önerileri & İş Tatmini Korelasyon Testi

		Çalışanların Önerileri	İş Tatmini
Çalışanların Önerileri	Korelasyon Katsayısı	1	,723**
	Sig.		,000
	N	325	325
İş Tatmini	Korelasyon Katsayısı	,723**	1
	Sig.	,000	
	N	325	325

(** 0.01 anlamlılık düzeyinde)

Tablo 4.27'deki sonuçlar değerlendirildiğinde; çalışanların çalışma ortamı ve şartları ile ilgili önerilerini üst yönetime iletebilmesi ile çalışanların iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. ($P<0.01$).

Bu analizden sonra çalışanların çalışma ortamı ve şartları ile ilgili önerilerini üst yönetime iletebilmesi ile çalışanların iş tatmini arasında neden-sonuç ilişkisini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.28: Çalışanların Önerileri & İş Tatmini Regresyon Testi

İŞ TATMİNİ ^a					
Model	Toplam	Df	Ortalama	F	Sig.
Regresyon	32,688	1	32,688	354,457	,000 ^b
Artan	29,787	323	,092		
Toplam	62,474	324			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Bağımsız Değişken: Çalışanların Önerileri

İŞ TATMİNİ					
Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Constant	,370	,175		2,114	,035
Çalışanların Önerileri	,863	,046	,723	18,827	,000

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tablo 4.28'de yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. (B: ,863; $P<0.01$). Bu sonuç bize çalışanların çalışma ortamı ve şartları ile ilgili önerilerini üst yönetime iletebilmesi iş tatmini üzerinde etkisi olduğu göstermektedir.

“Çalışanların çalışma ortamı ve şartları ile ilgili önerilerini üst yönetime iletebilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir ” olarak tanımlanan H_{1B} hipotezi yapılan korelasyon ve regresyon testleri neticesinde doğrulandığı görülmektedir.

4.8.6.3. Bilgi Kullanımının Önerilerinin İş Tatminine Etkisi

Tablo 4.29: Bilgi Kullanımı & İş Tatmini Korelasyon Testi

		Bilgi Kullanımı	İş Tatmini
Bilgi Kullanımı	Korelasyon Katsayısı	1	,592**
	Sig.		,000
	N	325	325
İş Tatmini	Korelasyon Katsayısı	,592**	1
	Sig.	,000	
	N	325	325

(** 0.01 anlamlılık düzeyinde)

Tablo 4.29'daki sonuçlar değerlendirildiğinde; iş yerinde elde edilen bilginin gerekli seviyede kullanılması ile çalışanların iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. ($P < 0.01$).

Bu analizden sonra iş yerinde elde edilen bilginin gerekli seviyede kullanılması ile çalışanların iş tatmini arasındaki neden-sonuç ilişkisini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.30: Bilgi Kullanımı & İş Tatmini Regresyon Testi

İŞ TATMİNİ ^a					
Model	Toplam	Df	Ortalama	F	Sig.
Regresyon	21,873	1	21,873	174,004	,000 ^b
Artan	40,602	323	,126		
Toplam	62,474	324			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Bağımsız Değişken: Bilgi Kullanımı

İŞ TATMİNİ					
Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Constant	1,254	,183		6,851	,000
Bilgi Kullanımı	,588	,045	,592	13,191	,000

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tablo 4.30'da yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. (B: ,588; $P < 0.01$). Bu sonuç bize iş yerinde elde edilen bilginin gerekli seviyede kullanılması çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. “İş yerinde elde edilen bilginin gerekli seviyede kullanılması çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1C} hipotezi yapılan korelasyon ve regresyon testleri neticesinde doğrulandığı görülmektedir.

4.8.6.4. Tedarikçilerle İlişkinin İş Tatminine Etkisi

Tablo 4.31: Tedarikçilerle İlişki & İş Tatmini Korelasyon Testi

		Tedarikçilerle İlişki	İş Tatmini
Tedarikçilerle İlişki	Korelasyon Katsayısı	1	,405**
	Sig.		,000
	N	325	325
İş Tatmini	Korelasyon Katsayısı	,405**	1
	Sig.	,000	
	N	325	325

(** 0.01 anlamlılık düzeyinde)

Tablo 4.31'deki sonuçlar değerlendirildiğinde; üst yönetimin tedarikçilerle ilişkisi ile çalışanların iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. ($P < 0.01$).

Bu analizden sonra üst yönetimin tedarikçilerle ilişkisi ile çalışanların iş tatmini arasındaki neden-sonuç ilişkisini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.32: Tedarikçilerle İlişki & İş Tatmini Regresyon Testi

İŞ TATMİNİ ^a					
Model	Toplam	Df	Ortalama	F	Sig.
Regresyon	10,232	1	10,232	63,259	,000 ^b
Artan	52,243	323	,162		
Toplam	62,474	324			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Bağımsız Değişken: Tedarikçilerle İlişki

İŞ TATMİNİ					
Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Constant	2,002	,209		9,583	,000
Tedarikçilerle İlişki	,427	,054	,405	7,954	,000

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tablo 4.32'de yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. (B: ,427; $P < 0.01$). Bu sonuç bize üst yönetimin tedarikçilerle ilişkisinin çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğu göstermektedir.

“Üst yönetimin tedarikçilerle ilişkisi çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1C} hipotezi yapılan korelasyon ve regresyon testleri neticesinde doğrulandığı görülmektedir.

4.8.6.5. Kaliteyi İyileştirmenin İş Tatminine Etkisi

Tablo 4.33: Kaliteyi İyileştirme & İş Tatmini Korelasyon Testi

		Kaliteyi İyileştirme	İş Tatmini
Kaliteyi İyileştirme	Korelasyon Katsayısı	1	,372**
	Sig.		,000
	N	325	325
İş Tatmini	Korelasyon Katsayısı	,372**	1
	Sig.	,000	
	N	325	325

(** 0.01 anlamlılık düzeyinde)

Tablo 4.33'deki sonuçlar değerlendirildiğinde; üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabaları ile çalışanların iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. ($P < 0.01$). Bu analizden sonra üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabaları ile çalışanların iş tatmini arasındaki neden-sonuç ilişkisini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.34: Kaliteyi İyileştirme & İş Tatmini Regresyon Testi

İŞ TATMİNİ ^a					
Model	Toplam	Df	Ortalama	F	Sig.
Regresyon	8,661	1	8,661	51,986	,000 ^b
Artan	53,813	323	,167		
Toplam	62,474	324			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Bağımsız Değişken: Kaliteyi İyileştirme

İŞ TATMİNİ					
Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Constant	2,895	,108		26,877	,000
Kaliteyi İyileştirme	,198	,027	,372	7,210	,000

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tablo 4.34'de yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. (B: ,198; $P < 0.01$). Bu sonuç bize üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabalarının iş tatmini üzerinde etkisi olduğu göstermektedir.

“Üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabaları çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1D} hipotezi yapılan korelasyon ve regresyon testleri neticesinde doğrulandığı görülmektedir.

4.8.6.6. Müşteri Odaklı Çalışmanın İş Tatminine Etkisi

Tablo 4.35: Müşteri Odaklı Çalışma & İş Tatmini Korelasyon Testi

		Müşteri Odaklı Çalışma	İş Tatmini
Müşteri Odaklı Çalışma	Korelasyon Katsayısı	1	,524**
	Sig.		,000
	N	325	325
İş Tatmini	Korelasyon Katsayısı	,524**	1
	Sig.	,000	
	N	325	325

(** 0.01 anlamlılık düzeyinde)

Tablo 4.35’deki sonuçlar değerlendirildiğinde; müşteri odaklı çalışma iklimi ile çalışanların iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. ($P < 0.01$). Bu analizden sonra müşteri odaklı çalışma iklimi ile çalışanların iş tatmini arasındaki neden-sonuç ilişkisini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.36: Müşteri Odaklı Çalışma & İş Tatmini Regresyon Testi

İŞ TATMİNİ ^a					
Model	Toplam	Df	Ortalama	F	Sig.
Regresyon	17,137	1	17,137	122,086	,000 ^b
Artan	45,338	323	,140		
Toplam	62,474	324			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Bağımsız Değişken: Müşteri Odaklı Çalışma

İŞ TATMİNİ					
Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Constant	1,772	,172		10,329	,000
Müşteri Odaklı Çalışma	,542	,049	,524	11,049	,000

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tablo 4.36’da yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. (B: ,542; $P < 0.01$). Bu sonuç bize müşteri odaklı çalışma ikliminin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu göstermektedir.

“Müşteri odaklı çalışma iklimi çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1E} hipotezi yapılan korelasyon ve regresyon testleri neticesinde doğrulandığı görülmektedir.

4.8.6.7. Sürekli İyileştirmenin İş Tatminine Etkisi

Tablo 4.37: Sürekli İyileştirme & İş Tatmini Korelasyon Testi

		Sürekli İyileştirme	İş Tatmini
Sürekli İyileştirme	Korelasyon Katsayısı	1	,721**
	Sig.		,000
	N	325	325
İş Tatmini	Korelasyon Katsayısı	,721**	1
	Sig.	,000	
	N	325	325

(** 0.01 anlamlılık düzeyinde)

Tablo 4.37’deki sonuçlar değerlendirildiğinde; üst yönetimin sürekli iyileştirme çabaları ile çalışanların iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. ($P<0.01$). Bu analizden sonra üst yönetimin sürekli iyileştirme çabaları çalışanları ile çalışanların iş tatmini arasındaki neden-sonuç ilişkisini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.38: Sürekli İyileştirme & İş Tatmini Regresyon Testi

İŞ TATMİNİ ^a					
Model	Toplam	Df	Ortalama	F	Sig.
Regresyon	32,504	1	32,504	350,314	,000 ^b
Artan	29,970	323	,093		
Toplam	62,474	324			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Bağımsız Değişken: Sürekli İyileştirme

İŞ TATMİNİ					
Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Constant	,759	,156		4,876	,000
Sürekli İyileştirme	,820	,044	,721	18,717	,000

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tablo 4.38’de yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. (B: ,820; $P<0.01$). Bu sonuç bize üst yönetimin sürekli iyileştirme çabalarının çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğu göstermektedir.

“Üst yönetimin sürekli iyileştirme çabaları çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1F} hipotezi yapılan korelasyon ve regresyon testleri neticesinde doğrulandığı görülmektedir.

4.8.6.8. Yöneticilere Güvenin İş Tatminine Etkisi

Tablo 4.39:Yöneticilere Güven & İş Tatmini Korelasyon Testi

		Yöneticilere Güven	İş Tatmini
Yöneticilere Güven	Korelasyon Katsayısı	1	,808**
	Sig.		,000
	N	325	325
İş Tatmini	Korelasyon Katsayısı	,808**	1
	Sig.	,000	
	N	325	325

(** 0.01 anlamlılık düzeyinde)

Tablo 4.39'daki sonuçlar değerlendirildiğinde; çalışanların kurum yöneticilerine güveni ile çalışanların iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. ($P<0.01$).

Bu analizden sonra çalışanların kurum yöneticilerine güveni ile çalışanların iş tatmini arasındaki neden-sonuç ilişkisini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.40:Yöneticilere Güven & İş Tatmini Regresyon Testi

İŞ TATMİNİ ^a					
Model	Toplam	Df	Ortalama	F	Sig.
Regresyon	40,785	1	40,785	607,390	,000 ^b
Artan	21,689	323	,067		
Toplam	62,474	324			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Bağımsız Değişken: Yöneticilere Güven

İŞ TATMİNİ					
Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Constant	,258	,139		1,862	,064
Yöneticilere Güven	,889	,036	,808	24,645	,000

Yapılan regresyon analizi neticesinde Tablo 4.40'da yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. (B: ,889; $P<0.01$). Bu sonuç bize çalışanların kurum yöneticilerine güveninin çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

“Çalışanların kurum yöneticilerine güveni iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1G} hipotezin yapılan korelasyon ve regresyon testleri neticesinde doğrulandığı görülmektedir.

SONUÇ

Yaşamın dünya üzerinde başlamasından günümüze kadar geçen süreçte insan ve diğer canlıların hem sayılarında hem de ihtiyaçlarında sürekli artış olmuş ve bundan sonrada olmaya devam edecektir. Bu çoğalma sürecinde ihtiyaçlara göre üretim şekilleri doğmuştur. Her yeni oluşan yönetim, geçmişte var olan tecrübelerin üzerine daha iyilerini koymak suretiyle yaşama katkı sağlamıştır. İhtiyaç talep edildikçe üretim arz edilmiştir. Yeryüzündeki yaşam kalabalıklaştıkça da üretim yapan işletmelerin sayıları ve kapasiteleri artarak daha kurumsal yapıya geçmişlerdir. Üretimdeki bu yapılaşma beraberinde rekabeti ortaya çıkarmıştır.

TKY uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisini ölçmek için yapılan bu araştırmada ilk olarak konu ile ilgili literatür çalışması yapılmıştır. Kalitenin tarihçesi çalışmanın ilk bölümünü, TKY ikinci bölümünü, iş tatmini ise son bölümünü oluşturmuştur.

Çalışmanın son kısmında TKY uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisini ölçmek için uygulamaya yer verilmiştir. Uygulamada sorulacak sorular çalışanlara anket yöntemi ile ulaştırılmıştır.

Ankette Gödelek (1988:89) ve Güler (1990:94) tarafından Türkçe'ye çevrimi yapılan, TKY ölçeği olarak Gerald vd. (1997: 414)'nin çalışması, iş tatminini ölçeği ise Hackman ve Oldham'ın (1980:284) geliştirmiş olduğu çalışma kullanılmıştır.

Literatür ve anketin tamamlanma aşamasından sonra araştırma konusunun çalışanlar üzerinde ölçülmesi için TKY uygulayan sivil işletmeler ile iletişime geçilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışanların iş tatmini konusu yöneticileri tedirgin etmiş olacak ki, görüşme yapılan diğer üç sivil işletmeden çeşitli gerekçeler ile olumlu cevap alınamamıştır. İzin alınan kurum ise çalışmada isim belirtmemek şartıyla uygulamaya müsaade etmiştir.

Uygulamanın yapıldığı şirket ülkemizde dört farklı bölgede hava araçlarının bakım faaliyetlerini üstlenmiş kuruluştur. Kuruluştaki bakım faaliyetlerinin yürütülebilmesi için 1152 çalışan bulunmaktadır. Ana kütleyi temsil edecek örneklem hacmi % 95 güven seviyesine göre hesap edilerek 289 bulunmuştur. Geçersiz anketlerin de olabileceği dikkate alınarak çalışmaya 350 anket hazırlanmıştır. Dağıtılan anketlerden geri dönmeyenler ve hatalı olanlar ayrıştırılarak analizde 325 adet anket kullanılmıştır. Anketler kuruluşun dört farklı bölgedeki çalışanlarına bizzat elden ulaştırılmıştır. Çalışanların birbirinden etkilenmesini önlemek için anket departman çalışanlarına aynı anda uygulanmış ve doldurma işlemi biten anketler hemen toplanarak zaman kaybı da önlenmiştir.

Toplanan verilerin analizinde, SPSS 21.0 for Windows (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Anket cevapları programına girildiğinde 325 anketin geçerli olduğu görülmüş ve aşağıdaki analizler yapılmıştır.

Anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesi için uygulanan istatistiksel yöntemlere güvenilirlik ve frekans analizi ile başlanılmıştır. Bir sonraki aşamada çalışanların TKY ve iş tatmini algılarının demografik özellikler ile ilişkilerini ortaya

koymak için T ve Anova testleri uygulanmıştır. Analizin son bölümünde ise önce temel hipotezin daha sonra alt hipotezlerin korelasyon ve regresyon analizi yapılarak analiz sonuçları yorumlanmıştır.

Analizlerde ilk olarak yapılan güvenilirlik testi sonucunda; Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,955 bulunmuştur. Bu sonuç Alpar (2003:375)'a göre çalışmanın “Yüksek Güvenilirlik” seviyesinde olduğunu göstermektedir.

Güvenilirlik seviyesi ölçülen çalışmada bir sonraki aşamada demografik soruların frekans testine geçilmiştir. İlk olarak cinsiyet dağılımı test edilmiştir. Buna göre; ankete % 89,8 erkek; % 10,2 kadın çalışanlar katılmıştır.

Bir sonraki aşamada çalışanların medeni durum tablosu oluşturulmuştur. Buna göre; ankete katılanların % 54,8'i evli, % 45,2'si ise bekâr olduğu görülmektedir.

Yapılan yaş dağılım frekans tablosuna göre; kurumda 26-30 yaş grubu çalışan % 37,2 oranla diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu görülmektedir. Bunu % 28,9 oranla 31-35 yaş grubu çalışanlar izlemektedir. Diğer yaş grupları ise bu iki gruba göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılanların eğitim durumu incelendiğinde; % 56,9'luk kısmına tekâmül eden 185 çalışanın lisans mezunlarından oluşması dikkat çekmektedir. Bu oranı %28,9 ile ön lisans mezunu çalışanlar takip etmektedir.

Çalışanların kurumdaki hizmet süreleri üzerinden yapılan incelemede neticesinde % 35,7 ile 6-10 yıl arası çalışanlar kurumda en üst grubu oluşturmaktadırlar. Bu grubu % 29,2 ile 11-15 yıl arası çalışanlar takip etmektedir. 11-15 yıl çalışma grubunu takip eden 16-20 yıl arası çalışanlar grubunun oranı ise % 10,5'e düşmektedir.

Çalışanların aylık gelir tablosuna göre yapılan değerlendirmede ankete katılanların % 48,3'üne rast gelen 157 çalışanın 2501-3500 TL aralığında aylık gelir elde ettiği görülmektedir. Bunu %28 ile 1501-2500 TL ve %21,8 ile 3501-4500 TL aralığında aylık gelir elde edenler takip etmektedir.

Çalışanların çalışma bölümlerini gösteren tabloya göre çoğunluğu üretim kısmında (%46,5) görev yapmaktadır. Bunu kalite kontrol (%12,6) ve diğer departmanlar izlemektedir.

Çalışmanın frekans analizi tamamlandıktan sonra iki grubun ortalamaları arasındaki farkın rastlantısal ya da istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığına karar

veren T testine geçilmiştir. Bunun için ilk olarak TKY soruları ve iş tatmini sorularının ortalamaları bulunmuş ve bu ortalar ile çalışanların cinsiyet ve medeni durumları karşılaştırılmıştır.

Bu kapsamda yapılan T testi analizi neticesinde;

-TKY uygulamaları ile çalışanların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre, erkeklerin TKY algıları (3,8358) kadın çalışanların TKY algılarından (3,6118) daha yüksektir.

-TKY uygulamaları ile çalışanların medeni durumları arasında yapılan T testi neticesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, evli olanların TKY algıları (3,8759) bekâr çalışanların TKY algılarından (3,7369) daha yüksektir.

-İş tatmini ile çalışanların cinsiyetleri arasında yapılan T testi neticesinde çalışanların iş tatmini algısı cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

-İş tatmini ile medeni durum arasında yapılan T testi neticesinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, evli olanların iş tatmini algıları (3,7460) bekâr çalışanların iş tatmini algılarından (3,5428) daha yüksektir.

T testinin tamamlanmasını müteakiben, TKY ile çalışanların iş tatmini arasında Anova testi yapılmıştır. Anova testi, ikiden fazla grubun ortalamaları arasındaki farkın rastlantısal ya da istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığına karar veren bir test olup; çalışmanın uygulama aşamasını oluşturan varyanslar arasında dağılımın homojenliğini tespit etmek için uygulanmıştır. Anova testine göre;

-Çalışanların TKY uygulamalarına yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Buna göre varyansların homojenlik testi neticesinde varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Bu durumda gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; 21-25 (3,7675), 26-30 (3,7699) ve 31-35 (3,7869) yaş aralığındaki çalışanların TKY algıları, 36-40 (4,0161) yaş aralığındaki çalışanlardan daha düşüktür.

-Çalışanların TKY uygulamalarına yönelik algıları ile eğitim durumları arasında yapılan Anova testi neticesinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında,

gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; eğitim durumu lise (3,5077) ve ön lisans olanların (3,6599) TKY algıları, lisans (3,8915) ve lisansüstü (3,9766) olan çalışanlardan daha düşük olduğu görülmektedir.

-Çalışanların TKY uygulamalarına yönelik algıları ile kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların (3,7120) TKY algılarının, 11-15 (3,9169) ve 16-20 yıl (3,9428) olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

-Çalışanların TKY uygulamalarına yönelik algıları ile aylık gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; çalışanların aylık gelir düzeyi arttıkça, TKY algılarının da arttığı görülmektedir.

-Çalışanların TKY uygulamalarına yönelik algıları ile bulundukları departman arasında yapılan Anova testi neticesinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; yönetim (4,1773) departmanında çalışanların TKY algı düzeylerinin en yüksek olduğu, bunu sırasıyla ar-ge (4,0427) , kalite (4,0237), üretim (3,8439), lojistik (3,4417) ve muhasebe-finance (3,4360) departmanlarında çalışanlarının takip ettiği görülmektedir.

Çalışanların TKY algıları ile demografik özellikleri arasındaki Anova testi tamamlandıktan sonra iş tatmini ile demografik özellikler arasında Anova testi uygulanmıştır.

-Çalışanların iş tatmini algıları ile yaşları arasında yapılan Anova testine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi

sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; 36-40 (3,9082) yaş aralığındaki çalışanların iş tatminleri 21-25 (3,6146) ve 26-30 (3,5868), 31-35 (3,6292) yaş aralığındaki çalışanlardan daha yüksektir.

-Çalışanların iş tatmini algıları ile eğitim durumu arasında yapılan Anova testine göre farklılık göstermektedir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; eğitim düzeyi lisansüstü (3,8595) olan çalışanların iş tatmini algılarının, lisans (3,7050), ön lisans (3,5372) ve lise (3,4133) olan çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

-Çalışanların iş tatmini algıları ile kurumdaki toplam çalışma süreleri arasında yapılan Anova testine göre farklılık göstermektedir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanların (3,8305) iş tatmini algılarının, 1-5 yıl (3,6212), 6-10 yıl (3,4760) ve 16-20 (3,8235) olan çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

-Çalışanların iş tatmini algıları ile aylık gelir düzeyine göre yapılan Anova testi neticesinde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; gelir düzeyi 4501 TL ve üstü (4,0714) olan çalışanların iş tatmini algıları en üst, gelir düzeyi 1500 TL ve altı (2,8036) olan çalışanların iş tatmini algıları en düşük seviyededir. Buna göre aylık gelir düzeyi arttıkça, iş tatmini algılarının arttığı görülmektedir.

-Çalışanların iş tatmini algılarının ile çalıştıkları departmana göre yapılan Anova testine göre farklılık göstermektedir. Buna yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde varyansların homojen olmadıklarını ifade etmektedir. Anova testi sonucunda tespit edilen homojen olmayan grup dağılımında, gruplar arasındaki farkı analiz etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bonferroni testine göre; yönetim

(4,0987) departmanında çalışanların TKY algı düzeylerinin en yüksek olduğu, bunu sırasıyla ar-ge (3,8045) , kalite (3,7822), üretim (3,6788), lojistik (3,3898) ve muhasebe-finance (3,3548) departmanlarında çalışanlarının takip ettiği görülmektedir.

Yukarıda yapılan analizlerden sonra uygulamanın temel ve alt hipotezlerin testine geçilmiştir. TKY ile iş tatmini arasındaki ilişki ile temel hipotez, TKY uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişki ise alt hipotezleri oluşturmuştur.

Temel hipotezin analizinde;

H₁:TKY uygulamaları ile iş tatmini arasında yapılan korelasyon testinde istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. TKY uygulamaları ile çalışanların iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişkiyi korelasyon analizi ile tespit ettikten sonra TKY uygulamaları ile iş tatmini arasındaki neden-sonuç ilişkisini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi neticesinde TKY uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Alt hipotezlerin analizinde;

H_{1A}: Çalışanların üst yönetim desteğini ile iş tatmini arasında yapılan korelasyon testinde istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. Yapılan regresyon analizi neticesinde ise çalışanların üst yönetim desteğini hissetmesi ve görmesinin çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

H_{2A}: Çalışanların önerileri ile iş tatmini arasında yapılan korelasyon testinde istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. Yapılan regresyon analizi neticesinde ise çalışanların çalışma ortamı ve şartları ile ilgili önerilerini üst yönetime iletebilmesi iş tatmini üzerinde etkisi olduğu göstermektedir.

H_{3A}: İş yerinde elde edilen bilginin kullanılması ile iş tatmini arasında yapılan korelasyon testinde istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. Yapılan regresyon analizi neticesinde ise iş yerinde elde edilen bilginin gerekli seviyede kullanılması çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

H_{4A}: Üst yönetimin tedarikçilerle ilişkisi ile iş tatmini arasında yapılan korelasyon testinde istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. Yapılan regresyon analizi neticesinde ise üst yönetimin tedarikçilerle ilişkisinin çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğu göstermektedir.

H_{5A}: Üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabaları ile iş tatmini arasında yapılan korelasyon testinde istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. Yapılan regresyon analizi neticesinde ise üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabalarının iş tatmini üzerinde etkisi olduğu göstermektedir.

H_{6A}: Müşteri odaklı çalışma iklimi ile iş tatmini arasında yapılan korelasyon testinde istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. Yapılan regresyon analizi neticesinde ise müşteri odaklı çalışma ikliminin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu göstermektedir.

H_{7A}: Üst yönetimin sürekli iyileştirme çabaları ile iş tatmini arasında yapılan korelasyon testinde istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. Yapılan regresyon analizi neticesinde ise üst yönetimin sürekli iyileştirme çabalarının çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğu göstermektedir.

H_{8A}: Çalışanların kurum yöneticilerine güveni ile iş tatmini arasında yapılan korelasyon testinde istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır. Yapılan regresyon analizi neticesinde ise çalışanların kurum yöneticilerine güveninin çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

ANALİZ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yukarıda yüksek güvenilirliğe sahip bir anket uygulaması sonucunda yapılan tüm analizlerin sonuçları, ankete katılanlar ana kütleyi temsil ettiği kabul edilerek değerlendirilmek üzere ele alındığında;

Frekans analizleri kapsamında;

- İşletme çalışanların ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu;
- Çalışanların evli ve bekâr sayıları arasında çok fark olmadığı, bu da kurumun hem bekâr hem de evli işgücü tarafından tercih edildiği;
- İşletme işgücü olarak 26-35 yaş grubu aralığında yoğun olarak istifade ettiği;
- Lisans mezunu çalışanların kurumda fazla olması, yapılan iş için nitelikli çalışanlara ihtiyaç olduğunu;
- Çalışanlar kurumda süre olarak en uzun 6 ile 15 yıl aralığında çalıştığı;
- Çalışanların büyük bir kısmının 2501-3500 TL aralığında gelir elde ettikleri;
- Kurumda çalışanların yarısına yakını üretim departmanında görev yapmakta olduğu;

Çalışanların TKY algıları kapsamında;

-Erkeklerin TKY algılarının kadın çalışanların TKY algılarından daha yüksek olduğu;

-Evli olanların TKY algılarının bekâr çalışanların TKY algılarından daha yüksek olduğu;

-Çalışanların iş tatmini algılarının cinsiyetine göre farklılık göstermediği

-Evli olanların iş tatmini algılarının bekâr çalışanların iş tatmini algılarından daha yüksek olduğu;

-21-25, 26-30 ve 31-35 yaş aralığındaki çalışanların TKY algıları, 36-40 yaş aralığındaki çalışanlardan daha düşük olduğu;

-Eğitim durumu lise ve ön lisans olanların TKY algıları, lisans ve lisansüstü olan çalışanlardan daha düşük olduğu;

-Toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların TKY algılarının, 11-15 ve 16-20 yıl olan çalışanlara göre daha düşük olduğu;

-Çalışanların aylık gelir düzeyi arttıkça, TKY algılarının da arttığı;

-Yönetim departmanında çalışanların TKY algı düzeylerinin en yüksek olduğu, bunu sırasıyla ar-ge, kalite, üretim, lojistik ve muhasebe-finans departmanlarında çalışanlarının takip ettiği;

Çalışanların iş tatmini kapsamında;

-36-40 yaş aralığındaki çalışanların iş tatminleri diğer yaş aralığındaki çalışanlardan daha yüksek olduğu;

-Eğitim düzeyi lisansüstü olan çalışanların iş tatmini algılarının, lisans, ön lisans ve lise olan çalışanlardan daha yüksek olduğu;

-İşyerindeki çalışma süresi 11-15 yıl olan çalışanların iş tatmini algılarının, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16-20 yıl olan çalışanlardan daha yüksek olduğu;

-Gelir düzeyi 4501 TL ve üstü olan çalışanların iş tatmini algıları en üst, gelir düzeyi 1500 TL ve altı olan çalışanların iş tatmini algıları en düşük seviyede olduğu, buna göre aylık gelir düzeyi arttıkça, iş tatmini algılarının arttığı;

-Yönetim departmanında çalışanların TKY algı düzeylerinin en yüksek olduğu, bunu sırasıyla ar-ge, kalite, üretim, lojistik ve muhasebe-finans departmanlarında çalışanlarının takip ettiği;

Temel hipotezin analizi kapsamında;

TKY uygulamaları ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki olduğu ve H_1 hipotezinin kabul edildiğini;

Alt hipotezlerin analizi kapsamında;

-“Çalışanların üst yönetimin desteğini hissetmesi ve görmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1A} hipotezi yapılan testler neticesinde doğrulandığı;

-“Çalışanların çalışma ortamı ve şartları ile ilgili önerilerini üst yönetime iletebilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. ” olarak tanımlanan H_{1B} hipotezi yapılan testler neticesinde doğrulandığı;

-“İş yerinde elde edilen bilginin gerekli seviyede kullanılması çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1C} hipotezi yapılan testler neticesinde doğrulandığı;

-“Üst yönetimin tedarikçilerle ilişkisi çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1C} hipotezi yapılan testler neticesinde doğrulandığı;

-“Üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabaları çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1D} hipotezi yapılan testler neticesinde doğrulandığı;

-“Müşteri odaklı çalışma iklimi çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1E} hipotezi yapılan testler neticesinde doğrulandığı;

-“Üst yönetimin sürekli iyileştirme çabaları çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1F} hipotezi yapılan testler neticesinde doğrulandığı;

-“Çalışanların kurum yöneticilerine güveni iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” olarak tanımlanan H_{1G} hipotezi yapılan testler neticesinde doğrulandığı tespit edilmiştir.

TAVSİYELER

Geçmişte var olan kalite kavramının günümüz işletmelerinde de vazgeçilmez bir unsur oluşu bu çalışmaya yönlendiren temel faktör olmuştur. Literatür kısmı tamamlanan çalışmanın uygulama aşamasında, kamu havacılık bakım hizmeti veren şirkette TKY uygulamalarının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Uygulama kapsamında anket yöntemi ile çalışanlara ulaşılmış ve elde edilen veriler istatistiksel tekniklerle analiz edilmiştir.

Uygulama bölümünde sunulmuş olan çalışmanın analiz sonuçları bir araya getirildiğinde; havacılık sektörü içerisinde faaliyet gösteren işletmelerde TKY uygulamalarının en üst düzeyde işletildiği görülmektedir. Bunun en temel sebebi, hava araçları üzerinde yapılan bakım prosedürlerinde hataya yer olmamasıdır. Dolayısıyla sektördeki her bir çalışanın, sistemin bir parçası olduğu ve görevini en üst düzeyde yerine getirmesi gerektiği herkes tarafından bilinmektedir. Ancak işletmelerin unutmaması gereken bir husus vardır ki o da çalışanların birer sosyal varlık oldukları ve amaçlara ulaşma uğruna makine gibi kullanılmamaları gerektiğidir. Bu bağlamda işletmelerin çalışanlarına verdiği değerin, verimliliklerini de arttırdığı konuyla ilgili yapılan çok sayıdaki çalışmayla ortaya konulmuştur. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi bir yana, çalışanların değer konusunda doyurulmaları verimlilik noktasında bir diğer kritik husustur. Gerek maddi, gerekse de manevi anlamda eksik bırakılan çalışanlar kendilerine yeni işveren arayacaklardır. Sektör içinde uzun yıllar tecrübe kazanarak yetişmiş olan personel iş tatmini konusunda istenilen düzeye getirilmediği takdirde yeni iş fırsatlarını tereddüt etmeden değerlendirmek isteyecektir.

Analizlerin sonuçlarına göre; TKY uygulamalarının çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. TKY uygulama aşamalarını tek tek ele aldığımızda ise her bir alt boyutun çalışanları eşit düzeyde etkilemediği görülmektedir.

TKY uygulamalarından;

- Çalışanların üst yönetim desteğini hissetmesi,
- Çalışanların önerilerini yönetim tarafından dikkate alınması,
- İşletmede yapılan çalışmalarda sürekli iyileştirme,
- İşletme yöneticilerine güven konularındaki olumlu gelişmeler, çalışanların iş tatmin düzeylerini **üst düzeyde etkilediği;**
- İşletme içerisinde elde edilen bilgilerin gerekli yerlerde kullanılması,
- İşletmenin tedarikçiler ile ilişkileri,
- İşletme yöneticilerinin kaliteyi iyileştirme çabaları,

Müşteri odaklı çalışma konularında oluşturulan olumlu gelişmelerden ise çalışanların iş tatmini bağlamında etkilendiği, ancak bunun ilk dört uygulama kadar **yüksek olmadığı ortaya çıkmıştır.**

İş tatminini etkileme düzeyi düşük kalan konular incelendiğinde; kurumun kaliteyi en üst düzeyde kullanıyor olması, iyileştirme çabalarının çok ince detaylar ibaret olduğu, bunlarında çalışanların iş tatmin düzeylerini **üst düzeyde etkilemediğini** ortaya çıkarmaktadır.

İşletmenin bir kamu kurumu oluşu, dolayısıyla karlılık peşinde koşmaması onu ticari kaygılardan uzak tutmakta, bu da kurumun müşteri odaklı çalışma fikrinden **uzaklaşmasına neden olabilmektedir.**

Yine kurumun bir kamu kurumu olması nedeniyle tedarikçi-yönetici ilişkileri, çalışanları çok tedirgin etmemektedir. Bu alandaki gerek olumlu, gerekse de olumsuz gelişmelerin iş tatmini üzerindeki etkilerinin diğer faktörlere göre nispeten **daha az olduğu görülmektedir.**

İşletme içerisinde elde edilen bilgilerin gerekli yerlerde kullanılarak çalışanlara ulaştırılması, işverenin bir kamu kuruluşu olması sebebiyle yapılan bakım hizmetinin kurum dışında algılanma düzeyi çalışanlar üzerinde etkili olmadığından iş tatmin düzeylerini **düşük miktarda etkilemektedir.**

Çalışmada, üzerinde durulması gereken diğer önemli hususlar ise üst yönetim desteği, çalışanların önerileri, sürekli iyileştirme ve yöneticilere güvendir. Bu dört TKY uygulamalarında yapılan her bir olumlu değişiklik, çalışanlar üzerinde çok yüksek seviyede **pozitif yönlü değişimlere neden olmaktadır.**

Üst yönetimin desteğini gören çalışanların iş tatmin düzeyleri artan oranda yükselmektedir. Havacılıkta tek amaç kazasız uçuştur. Bu amacın gerçekleşmesinde görevli olan tüm bölümler işlerini en mükemmel seviyede yerine getirmek zorundadır. Bölümlerin birleşmesiyle ortaya çıkacak emniyetli uçuş bir zincire benzetilirse, bu zincir ancak zayıf halkası kadar güçlü olacaktır. Diğer tüm bölümlerde de olduğu gibi zincirin halkalarından birisi olan hava araçlarının bakımında görevli çalışanlar üst yönetimin desteğini görmek ister. Bu destek belki başka meslek dalları için de önemli olsa da, havacılıkta ayrı bir öneme sahiptir. Çalışanlar yaptıkları işlerde yöneticilerinin desteğini gördüklerinde işlerine daha iyi motive olmaktadır. Bu sonuç, yönetimin desteğini hisseden çalışanların işlerini **daha istekli biçimde yaptıklarını ortaya koymaktadır.**

Her kurumda olduğu gibi havacılık sektöründe faaliyet gösteren kurum çalışanları da kendilerine değer verildiğini bilmek ister ve bu da onların fikirlerini dinleyen ve gerektiğinde uygulayan yönetim sayesinde olur. Yöneticiler tarafından önerilerine değer verilen çalışanların iş tatmin düzeyleri **yüksek olmaktadır.**

Kurumda gerçekleştirilen sürekli iyileştirme çabaları, çalışanları olumlu yönde etkilemektedir. Çalışmaların rutin bir duruma dönüşerek, gelişime açık olmaması ise çalışanları olumsuz yönde etkilemektedirler. Gelişim yönetim tarafından sağlanabileceği gibi, çalışanlar tarafından da oluşturulabilmektedir. Çalışanlara kurumu iyileştirme imkânı verilmesi, onların fikirlerine değer verildiğini göstermektedir. Bu durum çalışanların sürekli iyileştirmeye açık olduklarını, bu süreçte yer alanların iş tatmin düzeylerinin **yüksek olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.**

Yöneticilere güven, çalışanların kurumda çalışmaya başlamasıyla birlikte en çok ihtiyaç duydukları konudur. Çalışanlar yöneticilerinin güvenini gördüklerinde ruhsal olarak kendilerini daha rahat hissetmekte ve daha üretici olmaktadırlar. Yöneticilerinin desteği ve güveni oluşmamış bir iş yerinde çalışanlar kendilerini tedirgin hissederler ve bu durum ise çalışanların üretim gücünü ve iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Yöneticilere güven seviyesi yüksek olan bir iş yerinde ise iş tatmini yüksek olmaktadır. Araştırma bize çalışanların yöneticilerine güven seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Buda çalışanların **iş tatmin seviyesini olumlu etkilemiştir.**

Tüm bu bilgiler ışığı altında; kurumda TKY uygulamalarının sonuçları çalışanlar üzerinde olumlu etki oluşturmakta iken, frekans analizlerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan 36 yaş ve üzeri, 15 yıllık tecrübeye sahip personel neden kurumdan ayrılmaktadır sorusunun cevabı aranmalıdır sonucu ortaya çıkmaktadır.

Uygulama yapılan kurumda çalışanların aylık gelir düzeyi arttıkça iş tatmin düzeylerinin de artması ücret konusunu ön plana çıkarmaktadır. İşletmede çalışanların çoğunluğu üretim departmanında çalışmaktadır. Çalışanların büyük bir kısmı eğitim seviyesi yüksek nitelikli personelden oluşmakta ve 2501-3500 TL aralığında ücret almaktadır. Çalışanların nitelikli ve tecrübeli olmaları karşısında almış oldukları ücret sivil bakım hizmeti veren işletmeler ile karşılaştırıldığında tam olarak uyuşmamaktadır.

Haberleşme teknolojilerinin en üst düzeye ulaştığı günümüzde çalışanlar sivil işletmelerin ücret ve sosyal imkânlarının kapsamına rahatlıkla ulaşabilmektedirler. Kendilerine sunulan değeri de yeterli bulmayan çalışanlar kolaylıkla sivil işletme yönetimleri iletişime geçebilmektedir. Bu durum kurumda büyük kaygı oluşturmaktadır.

Kurum iş gücünü hem maddi hem de manevi olarak doyum noktasına ulaştırmadıkça kaybetmeye hazır olmalıdır. Aynı sektördeki sivil işletmelerde çalışanlara daha yüksek ücret ve daha iyi sosyal imkânlar sunulduğu bir gerçektir. Uygulama yapılan kuruluşun çalışanlarında 36 yaş kırılma noktasıdır. Bu süre zarfında kendini geliştiren, nitelik kazandıran, donanımsal olarak sivil sektöre geçmeye

hazırlayan çalışanlar tercihlerini iř yeri değiştirmekte kullanmaktadır. 36 yaştan sonra kurum içerisinde çalışmaya devam edenler ise çalışma konumlarına bağlı olarak manevi doyumunu ücretle değişmediğinden çalışmaya devam etmektedirler. Yani rgtsel bağlılıkları daha ağır basmaktadır.

Sonuç olarak; kurum yönetiminin, tecrübeli iř gücünü sivil işletmelere geçişini önlemek için öncelikle ücret ve sosyal imkân ve yönünden tekrar değerlendirme yapması gerektiği ortaya çıkmaktadır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Akın, B., Çetin, C., ve Erol, V. (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Akın, B., Çetin, C., ve Erol, V. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi. (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Aksu, M. (2002). Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Alpar, R. (2003). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aziz, A. (2008). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Motivasyon, Ankara: Pegem Yayınları.
- Baron, R. A. (1986). Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side of Work. (Second Edition). Boston: Allyn And Bacon Inc.
- Baş, T. (2010). Anket. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, L. E. (1999). Örgütsel Davranış. Ankara: Umut Yayıncılık.
- Baysal, A. C. (1993). Çalışma Yaşamında İnsan. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Bingöl, D. (1996). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bolat, T., Bolat, İ., Seymen, O. ve Erdem, B., (2009). Yönetim ve Organizasyon. (2. Baskı). Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Bozkurt, R. (1998). Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri. Ankara: MPM Yayınları.
- Bozkurt, R. ve Odaman A. (1998). ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.

- Böke, K. (2009).Örnekleme Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. (1.Baskı) İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Bunney, H. and Dale, B. (1999). Total Quality Management USA: Blackwell Publishers Inc.
- Burrill, C. and Ledolter, J. (1999). Achieving Quality Through Continual Improvement. New York: John Wiley & Sons Co.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Dale, B.G. (2003). Managing Quality. (Fourth Edition). USA: Blackwell Publishers Inc.
- DAVIS, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, (Çev.Kemal Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Demir, N. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demirci, H. (2008). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.
- Doğan, E. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Akademyplus Yayınları.
- Doğan, S. (2003). Personel Güçlendirme. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Elif, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Efil, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Örgüt. İstanbul: Alfa Yayım.
- Efil, İ. (2006). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eren, E. (2004).Örgütsel Davranışlar ve Yönetim Psikolojisi.(8.Baskı) İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertuğrul, İ. (2004). Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri. İstanbul: Hünkar Ofset Yayınları.
- Feldman, D. C., and Hugh J. A. (1983). Managing Individual and Group Behavior in Organizations. New York: McGraw-Hill.

- George, J. M. and Jones, G. R. (1996). Organizational Behavior. USA: Addison Wesley.
- Hackman, J. R. and Oldman, G. R. (1980) Work Redesign. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Halis, M. (2000). Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri-ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları. İstanbul: Beta Basım Yayınevi.
- Halis, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamaları. Ankara: Roma Yayınları.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction”, Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
- Kantar, H. (2008).İşletmede Motivasyon. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.
- Karafakıoğlu, M. (2005). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Karaman, F. (2010). İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kıngır, S. (2006). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mıner, J. B. (1992). Industrial-Organizational Psychology, Singapore: Mcgraw-Hill Inc.
- Newstron, J. W. and Davis, K. (1997). Organizational Behavior. (Tenth Edition). USA: Mcgraw-Hill.
- Organ, D.W. and Hamer, W. C. (1982). Organizational Behavior, An Applied Psychological Approach, Business Application.
- Özcan, E. D. (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özdamar, K., (2004). Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin Yayıncılık.

- Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplum Kalite Yönetimi. İstanbul: Santay Yayınevi.
- Peşkircioğlu, N. (1997). Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları. Ankara: MPM Yayınları.
- Robbins, S. P. (1998). Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall.
- Roscoe, J. (1975). Fundamental Research Statistics for The Behavioral Sciences. Holt-Winston Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995) Örgütsel Psikoloji.(1.Baskı).Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Schultz, D.P. and Schultz, S.E. (2002). Modern Psikoloji Tarihi. (Çev. Y. Aslan).İstanbul: Kaktüs Yayınları.
- Solmuş, T. (2004).İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek, M. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Taptık, Y. ve Keleş, Ö. (1998). Kalite Savaşı. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Tatar, T. ve Üner, M. (1992). İşletmecilik Bilgileri. Ankara: Büro Yayınları.
- Tekin, M. (1999). Toplam Kalite Yönetimi. Konya: Kuzucular Ofset.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). Çalışanın Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Tınaz, P.(2009). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tikici, M., Kaya, E. Ü. ve Kırgın, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Top, S. (2009). Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Topal, Ş. (2000). Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Vecchio, R. P. (1988). Organizational Behavior. Orlando: The Dreyden Pres.
- Yamak, O. (1998). Kalite Odaklı Yönetim. İstanbul: Panel Matbaacılık.
- Yatkın, A. (2004). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Yenersoy, G. (1997). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Yıldırım, H. A. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yükçü, S. (1999). Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Yüksel, Ö. (1990). Personel Organizasyonu: İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından, Ankara: Aksel Yayınları.

SÜRELİ YAYINLAR

- Akal, Z. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri. Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı.
- Akkoç, İ. Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 19/1 105-135.
- Aktan, C.C. (1999). Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite. Türkiye Dergisi Kalite Özel Sayısı. (26).
- Aşan, Ö. ve E. Erenler. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13/2. 203-216.
- Ataklı, A., Dikmentaş, E. ve Altınışık, S. (2004). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 6/2
- Aydoğan E., Köse A. Ve Genel G. (2011). Devlet Hastanelerinde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin İş Tatminlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ampirik Çalışma: Trabzon İli Örneği”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15/21.
- Azar, A. ve Henden, R. (2003). Alan Dışı Atamanın İş Doyumuna Etkileri: Sınıf Öğretmenliği Örneği. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi 3/2. ss.323-347.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 7. ss. 1-30.
- Bumin, B. ve Erkutlu, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama İlişkileri Politikaları. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 4/1.
- Brah, S.A. and Lim, H. Y. (2005). The Effects of Tecnology and TQM on the Performance of Logistics Companies. Department of Decision Sciences, NUS Business School, National University of Singapore.
- Boje D. M. and Winsor, R. D. (1993). The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda. Journal of Organizational Change Management, 6/4.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatmininin Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Doğu Üniversitesi Dergisi. 9/1. 1-18.
- Bruce, R. and Scott, S., (1994). Determinants of Innovative Behaviour: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace. Academy of Management Journal, Vol:37. pp. 580-607.
- Cafoğlu, Z. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları. No:3.
- Conti, T. (1998). Kurumsal Özdeğerlendirme. (Çev: G. Günay), Kalder Yayınları. No: 20.
- Criado, F. and, Calvo-Mora, A. (2009). Excellence Profiles in Spanish Firms With Quality Management Systems. Total Quality Management. 20/6. pp. 655–679.
- Churchill, G. A., Ford, N. M. and Walker, O.C. (1976). Organizational Climate and Job Satisfaction in The Sales Force. Journal of Marketing Research, 13/4. 323-332.
- Çarıkçı, İ. H. ve Oksay A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 9/2. ss.157-172.

- Dalay, İ. (2001). Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi Dergisi. No:43.
- Dean, J.W. and Bowen, D.E.(1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development. Academy of Management Review. 19/3. 392-418.
- Durak, A.Y. (2010). Ahiliğin Sosyo-Ekonomik Etkileri ve Günümüze Yansımaları. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 15/2.
- Eğinli, T. A. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 23/3.
- Erkılıç, T.A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. GAU J. Soc. and Appl. Sci.2/4, 50-62.
- Garvin, D. A. (1996). Competing on the Eight Dimensions of Quality. IEEE Engineering Management Review, Spring 24/1. pp. , 15-23.
- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 3/3.
- Gerald, Z., Russell, J., and Edgar R.JR. (1997), An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture, Group and Organization Studies (1986-1998); 22/4; Abı/Inform Global.
- Gökçümen A., Koçak C., Saraloğlu T. ve Yenersoy G. (1999). Belediyelerde TKY Temel Eğitimleri El Kitabı. İstanbul: Kalder Yayınları (27).
- Hellsten, U. ve Klefsjö, B. (2000). TQM As A Management System Consisting of Values, Techniques and Tools. The TQM Magazine. 12/4. 238-244.
- Honeycutt, A., (1993). Total Quality Management at TRW. The Journal of management MCB University Press Ltd.15/5.
- Juran, J. M. (1993). A Renaissance in Quality. Harward Business Review. July-August, 47

- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008). TKY'nin Mavi Yakalı İş Gören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 15/1. 27-40.
- Kim, W. L., Jerrold K. ve Lee, Y. K. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. Hospitality Management. Vol: 24, pp. 171–193.
- Koç, H., Boylu, Y. ve Arslantürk, Y., (2009). İş Tatminine Etki Eden Kimi Faktörlerin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi. 7/1. 143-158.
- Lyu, J. (1996). Applying Kaizen and Automation to Process Reengineering. Journal of Manufacturing Systems, 15/2. 125-132.
- Malik, M. H., Danish, R. Q. ve Munir, Y. (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence From Higher Education Institutes of Pakistan. American Journal of Economics. Special Issue: 6-9.
- Mandal, A. (2007). Quality and Cost-Effectiveness. Burns: An International Journal. Vol:33. 414-417.
- McCausland, W., Pouliakas, K. and Theodossiou, I. (2005). Some Are Punished and Some Are Rewarded: A Study of the Impact of Performance Pay on Job Satisfaction. International Journal of Manpower. 26. 636-659.
- Mercer, D. (1997). Job Satisfaction and The Secondary Headteacher-The Creation of a Model of Job Satisfaction. Scholl Leadership and Management, Vol: 17.
- Naktiyok A. (2005). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama.
- Oswald, A. And Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age, Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol: 69.
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş gören Tatminini Etkileyen Faktörler. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 8/14.

- Öztürk A., Özdemir F. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 17/1-2, ss.198-202,
- Özkan, M. (1993). Japon Teşebbüsleri Nasıl Kazanıyor?, İstanbul Sanayi Odası Dergisi Yayınları
- Peker, Ö. (1996).Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi. 5/6. Ankara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 16/3-4.
- Poyraz, K., Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13/2. ss. 143-164.
- Selimoğlu, S. (1998). İç Denetimde Etkinliği Arttırıcı Bir Araç Olarak Toplam Kalite Yönetimi. Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı: XIV/1-2.
- Seyran, C.D. (2010). Kalitenin Tarihi Süreci İçinde Oluşan Dönemler ve Neoklasik Kalite Anlayışının Süreç İçindeki Yeri. Sosyal Gelişim Dergisi. 1/1
- Saari, L., Judge, M. ve Timothy A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. Human Resource Management, 43/3. pp. 395-407.
- Woldman, D. A. (1994). The Contributions of Total Quality Management to A Theory of Work Performance. Academy of Management Review. 19/3.
- Uyan M. ve Karaköse, K. (2003). Yapı Denetiminde Kalite Kontrol Laboratuvarlarının Yeri ve Kalite Yönetim Sistemlerinin Kurulması. TMH Türkiye Mühendislik Haberleri. 426/4. 37-42
- Yelboğa A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi.4/2. ss. 2-18
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2009). İş Görenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 11/2.
- Yumuşak, S. (2008). İş gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13/3

Zand, D. E.(1995), Managing and Consulting: A Total Quality Perspective. Journal of Management Development. 12/7.

DİĞER KAYNAKLAR

Aslan, T. (2007). Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kahramanmaraş.

Ateş, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

Başkan, K. (2012). Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri İle Konaklama İşletmeleri Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.

Elçi, E. M. (2003). Etik İklimin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmit.

Gödelek, E. (1988). Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil, Tekstil Boya, Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Güler, M. (1990) Endüstri işçilerinin Doyumu ve Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi, Basılmamış Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Kaymakçı, K. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.

Kuğuoğlu, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

- Öztekin, S. Z. (2008). Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Tartar, S. (2013) İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu.
- Telman, N. T. (1988). Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Urhan, S. (2014). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Ünüvar, T.G. (2006). An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior (İş Özellikleri, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bütünleşik Bir Modeli). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Yücel, P. Z. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.gtu.edu.tr/ebulten/sayi4/kalitendr.htm>(Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü E-Bülten (12.06.2016)

ANKET FORMU

Değerli katılımcı;

Bu anket çalışması, toplam kalite yönetimine sahip olan kuruluşlardaki çalışanların iş tatmininin ölçülmesi amacıyla hazırlanmıştır. Yapacağınız değerlendirme; mevcut durumu belirlemeye yönelik önemli katkılar sağlayacaktır.

Araştırma akademik bir çalışmada kullanılmak üzere yapılmaktadır. Anket sonucunda elde edilen bilgilerin sunulmasında kesinlikle kişi ve kurum adı belirtilmeyecektir. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza, sorulara eksiksiz ve içtenlikle vereceğiniz cevaplara bağlıdır.

Değerli zamanınızı anketi cevaplamaya ayırarak, araştırmaya sağlayacağınız değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Halil İbrahim AÇAN
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
ibrahimacan26@hotmail.com

DEMOGRAFİK SORULAR

• Cinsiyetiniz:

- a) Erkek b) Kadın

• Medeni Durumunuz:

- a) Evli b) Bekâr

• Yaşınız:

- a) 20 yaş ve altı b) 21-25 c) 26-30 d) 31-35 e) 36-40 f) 41 yaş ve üstü

• Eğitim Durumunuz:

- a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e) Lisans Üstü

• Bu iş yerindeki toplam çalışma süreniz:

- a) 1-5 yıl arası b) 6-10 yıl arası c) 11-15 yıl arası d) 16-20 yıl arası e) 21 yıl ve daha üstü

• Aylık Gelir Düzeyiniz (TL):

- a) 1500 ve altı b) 1501-2500 c) 2501-3500 d) 3501-4500 e) 4500 ve üstü

• Çalıştığınız Departman:

- () Yönetim Birimi () Muhasebe ve Finans () Lojistik
() Kalite Kontrol Birimi () Ar-ge () Üretim Birimi
() Diğer

NOT: Anket sorularını okuduktan sonra cevabınıza ait kutucuğa (X) işareti yapınız.

	ANKET SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş yerinde bütün yönetim kademeleri kaliteye büyük önem verir.	1	2	3	4	5
2	Bütün çalışanlar kaliteye olan ihtiyacın farkındadır.	1	2	3	4	5
3	Kaliteyi sürekli geliştirme iş yerimin önemli bir hedefidir.	1	2	3	4	5
4	Üst yönetim iyileştirme için önerilere açıktır.	1	2	3	4	5
5	Üst yönetim çalışma alanını iyileştirmek için çaba harcar.	1	2	3	4	5
6	Bölümümdeki üst yöneticiler kalite geliştirmek için açık hedefler koyarlar.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler performansımızı arttırmak için değişiklikler planlarlar.	1	2	3	4	5
8	Bütün çalışanlar görev ve sorumluluklarının farkındadır.	1	2	3	4	5
9	Çalışanlar sık sık amirlerine ve yöneticilerine çalışma şartlarını (iş güvenliği, çalışanlara davranış şekli, dinlenme odaları vs.) iyileştirilmesi konusunda önerilerde bulunur.	1	2	3	4	5
10	Yapılan öneriler yönetim tarafından dikkate alınır ve uygulanır.	1	2	3	4	5
11	Daha iyi çalışma şartlarıyla ilgili öneriler yönetim tarafından uygulanır.	1	2	3	4	5
12	Çalışanlar, amirlerine ve yöneticilerine işlerin daha verimli yapılabilmesi için önerilerde bulunur.	1	2	3	4	5
13	İşimizi daha iyi yapabilmek ve kendimizi geliştirmek için yönetime öneride bulunurum.	1	2	3	4	5
14	Yaptığımız işlerin kalitesinin takibi için tablolar kullanırız.	1	2	3	4	5
15	Departmanım yaptığımız iş ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili bilgi toplar.	1	2	3	4	5
16	İş takibi ve iş gelişimi için departmanım toplanılan bilgilerin depolanmasını sağlar.	1	2	3	4	5
17	Departmanın işin gerçekleştiği zamanla ilgili bilgi toplar.	1	2	3	4	5
18	Yaptığım işin kalitesini ölçmek için çalışma alanımda kayıtlar tutarım.	1	2	3	4	5
19	Dış tedarikçilerden temin edilen hizmetler / malzemeler	1	2	3	4	5

	İhtiyaçlarımı karşılar.					
20	Diğer departmanlardan temin edilen hizmetler / malzemeler ihtiyaçlarımı karşılar.	1	2	3	4	5
21	İhtiyaç duyduğum destek ve malzemeler zamanında ve sipariş ettiğim gibi ulaştırılır.	1	2	3	4	5
22	İşimi iyi yapmama yetecek alet ve donanımına sahibim.	1	2	3	4	5
23	İş arkadaşlarım yaptıkları işin kalitesini iyileştirmek için çaba sarf ederler.	1	2	3	4	5
24	İş arkadaşlarım kalite iyileştirmeyi kendi sorumlulukları olarak benimserler.	1	2	3	4	5
25	İş arkadaşlarım yaptıkları işi daha iyi yapmanın yollarını ararlar.	1	2	3	4	5
26	İş arkadaşlarım müşterilerinin kim olduğunu bilirler.	1	2	3	4	5
27	İşimi yaparken müşterileri düşünürüm.	1	2	3	4	5
28	Çalışma arkadaşlarım sıklıkla, müşterilere verdikleri hizmeti düşünürler.	1	2	3	4	5
29	Yönetim çalışanlarla iletişim kurmada başarılıdır.	1	2	3	4	5
30	İşyerimde çalışanların performansını arttırması için çalışanlar takdir edilir ve övülür.	1	2	3	4	5
31	Bütün olarak bakıldığında, işyerinizdeki üst yönetime güven duyar ve itimat edersiniz.	1	2	3	4	5
32	Yüksek performans gösteren çalışanlar daha fazla zam, prim gibi maddi ödüller alırlar.	1	2	3	4	5
33	İşyerimdeki departmanlar arasında zayıf bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
34	Benden ne beklendiğini tam olarak biliyorum.	1	2	3	4	5
35	Amirim çalışanlarının işlerini iyi yapabilmek için sahip oldukları yeteneklerine güvenir.	1	2	3	4	5
36	Amirim ile problemleri ve kötü durumlar hakkındaki düşüncelerimi serbestçe paylaşabilirim.	1	2	3	4	5
37	İş yerimde çalışanlar, makul olan her türlü fikri hiç bir korku duymadan söyleyebilirler.	1	2	3	4	5
38	İşimin bana sağladığı güven derecesi beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
39	Aldığım maaş ve terfilerin miktarı beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
40	İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
41	İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile çalışmaktan memnunum.	1	2	3	4	5
42	Yöneticimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5

43	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu beni memnun etmektedir.	1	2	3	4	5
44	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı vardır.	1	2	3	4	5
45	Yöneticimden gördüğüm destek ve rehberlik beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
46	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adalet derecesinden memnunum.	1	2	3	4	5
47	İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkânına sahibim.	1	2	3	4	5
48	İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesinden memnunum.	1	2	3	4	5
49	İş yerimdeki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatlarına sahibim.	1	2	3	4	5
50	İş yerimdeki yarışma fırsatı beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
51	İş yerimdeki yönetimin tutumu beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5