

**T.C.
ADİYAMAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: ADİYAMAN
ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELLERİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halil GÜLDÜREN

**DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Kadir AYDIN**

ADİYAMAN, 2025

ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: ADIYAMAN ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Halil GÜLDÜREN

Yönetim ve Organizasyon Programı/İşletme Anabilim Dalı

Adıyaman Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 02/2025, Sayfa: 115

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi, Kadir AYDIN

Küreselleşmenin ve teknolojinin etkisiyle örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve rakipleriyle baş edebilmek için kendilerini güncellemektedir. Günümüzde örgütlerin faaliyetlerini iyileştirmek amacıyla kullandıkları uygulamalardan biri de toplam kalite yönetimi uygulamalarıdır. Toplam kalite yönetimi, örgütün tüm kademelerinde ürün ve hizmet olarak kaliteyi arttırarak, müşteri memnuniyetini hedeflemektedir. Bu nedenle örgütte müşteriler ile temas kuran çalışanların motivasyonu ve iş tatmini önem arz etmektedir. İş tatmini, çalışanların yaptığı işten hissettiği memnuniyet düzeyini ifade etmektedir. Örgütte çalışanlara sunulan imkân ve olanaklar iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bu çalışmanın amacı, toplam kalite yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş tatminine etkisini ölçmektir. Bu çalışma, geleceğin karar alıcılarını, kalifiye personellerini ve yöneticilerini yetiştiren üniversitelerin, kendi iç dinamiklerinde kullandıkları toplam kalite yönetimi uygulamalarının, iş tatminine etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, Adıyaman Üniversitesinde görev yapan 249 idari personele yönelik nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler neticesinde toplam kalite yönetimi alt boyutları (üst yönetimin desteği, çalışanların önerileri, bilgi kullanımı, tedarikçilerle ilişkiler, kaliteyi iyileştirme, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, yöneticiye güven) ile iş tatmini boyutu arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla bilimsel araştırmalarda en çok kullanılan test türlerinden olan parametrik testlerden korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca faktör analizi ve katılımcıların ölçekteki ifadelerle ilişkin betimleyici istatistiksel sonuçları incelenmiştir. Aynı zamanda demografik özelliklerden cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine yönelik iki grup arasındaki istatistiksel farklılığı tespit etmek için t-testi uygulanmıştır. Diğer demografik özelliklerden yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir değişkenlerine yönelik üç veya daha fazla grup arasındaki istatistiksel farklılığı tespit etmek için tek yönlü varyans (anova) testi uygulanmıştır. Analiz bulguları neticesinde Adıyaman Üniversitesindeki toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplam kalite yönetimi; İş tatmini; İdari personeller; Adıyaman.

ABSTRACT

THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION: AN APPLICATION ON ADIYAMAN UNIVERSITY ADMINISTRATIVE STAFF

Halil GÜLDÜREN

Management and Organization Program / Department of Business Administration

Adıyaman University, Graduate Education Institute, 02/2025, Page: 115

Supervisor: Dr. Lecturer Member, Kadir AYDIN

With the effect of globalization and technology, organizations are updating themselves in order to survive and compete with their competitors. Today, one of the applications that organizations use to improve their activities is total quality management applications. Total quality management aims at customer satisfaction by increasing the quality of products and services at all levels of the organization. Therefore, the motivation and job satisfaction of employees who come into contact with customers in the organization are important. Job satisfaction refers to the level of satisfaction that employees feel from their work. The opportunities and facilities offered to employees in the organization directly affect job satisfaction. The purpose of this study is to measure the effect of total quality management applications on job satisfaction of employees. This study aims to determine the effect of total quality management applications used in the internal dynamics of universities that train the decision makers, qualified personnel and managers of the future on job satisfaction. In this context, a survey study, one of the quantitative research methods, was conducted on 249 administrative personnel working at Adıyaman University. As a result of the obtained data, factor, correlation and regression analyses, which are the most commonly used test types in scientific research, were conducted to determine the relationships between the sub-dimensions of total quality management (support of senior management, suggestions of employees, use of information, relations with suppliers, quality improvement, customer focus, continuous improvement, trust in the manager) and the dimension of job satisfaction. In addition, the descriptive statistics and results of the participants regarding the expressions in the scale were examined. At the same time, t-test was applied to determine the statistical difference between two groups for the variables of gender and marital status from demographic characteristics. One-way variance (anova) test was applied to determine the statistical difference between three or more groups for the variables of age, education status, working period in the institution and monthly income from other demographic characteristics. As a result of the analysis findings, it was concluded that total quality management practices at Adıyaman University have a positive and significant effect on the job satisfaction of employees.

Keywords: Total quality management; Job satisfaction; Administrative staff; Adıyaman.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada toplumun etik ve kültürel değerlerini emanet edeceği, geleceğin politika uygulayıcıları ve karar alıcıları olan gençlerin yetiştiği üniversitelerden biri olan Adıyaman Üniversitesinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının idari personellerin iş tatminine etkisi araştırılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam esnasında bilgi, deneyim ve tecrübeleriyle bana yol gösteren başta danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Kadir AYDIN olmak üzere saygıdeğer Prof. Dr. Mücahit ÇELİK, Doç. Dr. Rahman DAĞ ve Dr. Öğr. Üyesi Ramazan ASLAN hocalarıma kıymetli emekleri, hoşgörü ve destekleri için çok teşekkür ederim. 6 Şubat 2023 depremlerinde aramızdan ayrılan tüm kaybettiklerimize, bu tez çalışmasının anket sürecinde yardımlarını esirgemeyen Adıyaman Üniversitesi idari personellerine, ayrıca Kemal AYDIN ve ailesine saygıyla teşekkürlerimi sunarak rahmet diliyorum.

Bu çalışma neticesinde tanıdığım kaynakçamda olan ya da olmayan, toplumun gelişimi için her türlü fedakârlığı yapıp zamanlarını ve emeklerini harcayarak literatüre katkı sağlayan tüm değerli hocalarıma teşekkürlerimi arz ederim.

Eğitim sürecimde ve hayatımın her aşamasında sabır ve hoşgörülerıyla bana destek olan kıymetli aile üyelerime ayrı ayrı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Adıyaman Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Halil GÜLDÜREN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xv
1.GİRİŞ	1
2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1.Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramları	5
2.1.1.Kalite kavramı ve tarihsel gelişimi.....	5
2.1.1.1.Performans kalitesi	6
2.1.1.2.Özellik kalitesi	7
2.1.1.3.Güvenilirlik kalitesi.....	7
2.1.1.4.Uygunluk kalitesi	8
2.1.1.5.Dayanıklılık kalitesi	8
2.1.1.6.Hizmet görme yeteneği kalitesi.....	8
2.1.1.7.Estetiklik kalitesi.....	8
2.1.1.8.Algılanan kalite	9
2.1.2.Kalitenin gelişim süreçleri	9
2.1.2.1.Kalite muayene.....	10
2.1.2.2.Kalite kontrol	10
2.1.2.3.Kalite güvence	10
2.1.2.4.Toplam kalite yönetimi	11
2.1.3.Toplam kalite yönetimine yönelik yaklaşımlar	12
2.1.3.1.Deming döngüsü kalite yaklaşımı.....	13
2.1.3.2.Juran'ın kalite planlama yol haritası yaklaşımı	14

2.1.3.3.Ishikawa'nın kalite çemberi yaklaşımı.....	15
2.1.3.4.Crosby'nin kalite yaklaşımı.....	15
2.1.3.5.Feigenbaum'un kalite yaklaşımı	16
2.1.4.Klasik yönetim anlayışı ve toplam kalite yönetiminin karşılaştırılması....	16
2.1.5.Toplam kalite yönetiminin temel unsurları	18
2.1.5.1.Müşteri odaklılık.....	20
2.1.5.2.Önleyici yaklaşım.....	21
2.1.5.3.İstatistik ve analizden yararlanma	21
2.1.5.4.Takım çalışması	22
2.1.5.5.Üst yönetimin liderliği.....	22
2.1.5.6.Sürekli gelişme (Kaizen)	23
2.1.5.7.Çalışanların eğitimi.....	25
2.1.5.8.Tedarikçilerle ilişkiler.....	26
2.1.6.Devletlerin ve kurumların toplam kalite yönetimine bakışı.....	26
2.1.7.Adıyaman Üniversitesinde uygulanan toplam kalite yönetimi faaliyetleri	28
2.2.İş Tatmini Kavramı ve İş Tatminine Etki Eden Faktörler	30
2.2.1.İş tatmini kavramı ve önemi.....	30
2.2.2.İş tatminini etkileyen faktörler.....	32
2.2.2.1.İş tatminine etki eden bireysel faktörler	33
2.2.2.2.İş tatminine etki eden örgütsel faktörler	36
2.2.3.İş tatminine yönelik teoriler	38
2.2.3.1.İçerik (kapsam) teorileri	39
2.2.3.2.Süreç teorileri.....	43
2.2.4.İş tatminini artırma yöntemleri	45
2.2.4.1.İş rotasyonu yöntemi.....	45
2.2.4.2.İşin zenginleştirilmesi yöntemi	45
2.2.4.3.İşin genişletilmesi yöntemi	46
2.2.4.4.Oryantasyon (işe alıştırma) yöntemi	47
2.2.4.5.Personel güçlendirme yöntemi.....	47
2.2.5.İş tatmininin sonuçları.....	48
2.2.5.1.Düşük seviyede iş tatmininin sonuçları	49
2.2.5.2.Yüksek seviyede iş tatmininin sonuçları.....	50

2.3.Toplam Kalite Yönetimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Üzerine Literatürde Yapılan Çalışmalar.....	52
3.YÖNTEM	54
3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	54
3.2.Veriler Toplama Aracı ve Yöntem	54
3.3.Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem)	56
3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	57
3.5.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	57
3.6.Verilerin Analizi ve Veri Çözümleme Yöntemi	60
3.7.Ölçümün Güvenirliği.....	61
3.8.Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	63
3.8.1.Ölçeklere ilişkin faktör analizi	63
3.8.1.1.Toplam kalite yönetimi ölçeğinin faktör analizi	64
3.8.1.2.İş tatmini ölçeğinin faktör analizi.....	67
3.8.2.Demografik özellikler	68
3.8.2.1.Ölçekteki ifadelerle ilişkin betimleyici istatistikler ve sonuçları ...	69
3.8.2.2.Demografik özellikler ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	73
3.8.3.Toplam kalite yönetimi ve alt boyutları ile iş tatmini değişkeni arasındaki ilişkilere ait korelasyon analizi	82
3.8.4.Regresyon analizi	85
3.8.4.1.Toplam kalite yönetimi – üst yönetim desteği boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi	85
3.8.4.2.Toplam kalite yönetimi – çalışanların önerileri boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi	86
3.8.4.3.Toplam kalite yönetimi – bilgi kullanımı boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi	88
3.8.4.4.Toplam kalite yönetimi – tedarikçi ilişkileri boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi	89
3.8.4.5.Toplam kalite yönetimi – kaliteyi iyileştirme boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi	91
3.8.4.6.Toplam kalite yönetimi – müşteri odaklılık boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi	92

3.8.4.7.Toplam kalite yönetimi – sürekli iyileştirme boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi	94
3.8.4.8.Toplam kalite yönetimi – yöneticiye güven boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi	95
4.SONUÇ VE ÖNERİLER	97
KAYNAKÇA.....	108



TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Juran'ın kalite planlama yol haritası.....	14
Tablo 2.2. Klasik yönetim ile toplam kalite yönetimi anlayışı arasındaki farklar	17
Tablo 2.3. Toplam kalite yönetiminin temel prensipleri	20
Tablo 2.4. Kaizen – Buluş yaklaşımları karşılaştırması.....	25
Tablo 3.1. Belirli büyüklükte evrenler(N) için seçilmesi gereken örneklem(S) sayıları	56
Tablo 3.2. TKY uygulamaları alt hipotezlerine karşılık anketteki soru aralıkları	59
Tablo 3.3. Örneklem sayısı, Kolmogorov-Smirnov ve Çarpıklık-Basıklık değerleri (Normallik Testleri)	60
Tablo 3.4. KMO değerleri ve yorumları.....	61
Tablo 3.5. Güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) sonuç yorumları	62
Tablo 3.6. Ölçeğin güvenirlik katsayısı.....	62
Tablo 3.7. Ölçekten çıkarılan ifadeler	63
Tablo 3.8. Üst yönetimin desteği alt boyutuna ait faktör yükleri	64
Tablo 3.9. Çalışanların önerileri alt boyutuna ait faktör yükleri.....	64
Tablo 3.10. Bilgi kullanımı alt boyutuna ait faktör yükleri.....	65
Tablo 3.11. Tedarikçi ilişkileri alt boyutuna ait faktör yükleri.....	65
Tablo 3.12. Kaliteyi iyileştirme alt boyutuna ait faktör yükleri	66
Tablo 3.13. Müşteri odaklılık alt boyutuna ait faktör yükleri.....	66
Tablo 3.14. Sürekli iyileştirme alt boyutuna ait faktör yükleri.....	67
Tablo 3.15. Yöneticiye güven alt boyutuna ait faktör yükleri.....	67
Tablo 3.16. İş tatminine ait faktör yükleri	68
Tablo 3.17. Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin demografik özellikleri	68
Tablo 3.18. Ölçekteki ifadelerle ilişkin betimleyici istatistikler ve sonuçları	70
Tablo 3.19. Cinsiyet değişkeni - TKY - İş tatmini - T-testi	74
Tablo 3.20. Medeni durum değişkeni – TKY – İş tatmini – T-testi.....	75
Tablo 3.21. Yaş değişkeni – TKY – İş tatmini - Anova.....	75
Tablo 3.22. Eğitim durumu değişkeni – TKY – İş tatmini - Anova	76
Tablo 3.23. Eğitim durumu değişkeninin iş tatmini ifadelerine yönelik Anova testi	77
Tablo 3.24. Adıyaman üniversitesi idari personellerinin eğitim durumlarına göre 40. ifadeye yönelik tutumları	78

Tablo 3.25. Adıyaman üniversitesi idari personellerinin eğitim durumlarına göre 42. ifadeye yönelik tutumları	79
Tablo 3.26. Adıyaman üniversitesi idari personellerinin eğitim durumlarına göre 47. ifadeye yönelik tutumları	79
Tablo 3.27. Adıyaman üniversitesi idari personellerinin eğitim durumlarına göre 48. ifadeye yönelik tutumları	80
Tablo 3.28. Kurumdaki çalışma süresi değişkeni – TKY – İş tatmini - Anova.....	80
Tablo 3.29. Aylık gelir düzeyleri değişkeni – TKY – İş tatmini - Anova.....	81
Tablo 3.30. Korelasyon katsayıları aralıklarına ilişkin değer aralıkları ve yorumları	82
Tablo 3.31. Toplam kalite yönetimi ve alt boyutları ile iş tatmini değişkenlerine ilişkin Korelasyon analizi sonuçları	83
Tablo 3.32. Model özeti.....	85
Tablo 3.33. Toplam kalite yönetimi üst yönetim desteği boyutu ile iş tatmini arasındaki Regresyon analizi Anova testi sonuçları.....	86
Tablo 3.34. Regresyon analizi katsayıları ve güven aralıkları.....	86
Tablo 3.35. Model özeti.....	87
Tablo 3.36. Toplam kalite yönetimi çalışanların önerileri boyutu ile iş tatmini arasındaki Regresyon analizi Anova testi sonuçları.....	87
Tablo 3.37. Regresyon analizi katsayıları ve güven aralıkları.....	87
Tablo 3.38. Model özeti.....	88
Tablo 3.39. Toplam kalite yönetimi bilgi kullanımı boyutu ile iş tatmini arasındaki Regresyon analizi Anova testi sonuçları.....	88
Tablo 3.40. Regresyon analizi katsayıları ve güven aralıkları.....	89
Tablo 3.41. Model özeti.....	89
Tablo 3.42. Toplam kalite yönetimi tedarikçi ilişkileri boyutu ile iş tatmini arasındaki Regresyon analizi Anova testi sonuçları.....	90
Tablo 3.43. Regresyon analizi katsayıları ve güven aralıkları.....	90
Tablo 3.44. Model özeti.....	91
Tablo 3.45. Toplam kalite yönetimi - kaliteyi iyileştirme boyutu ile iş tatmini arasındaki Regresyon analizi Anova testi sonuçları.....	91
Tablo 3.46. Regresyon analizi katsayıları ve güven aralıkları.....	92
Tablo 3.47. Model özeti.....	92

Tablo 3.48. Toplam kalite yönetimi müşteri odaklılık boyutu ile iş tatmini arasındaki Regresyon analizi Anova testi sonuçları.....	93
Tablo 3.49. Regresyon analizi katsayıları ve güven aralıkları.....	93
Tablo 3.50. Model özeti.....	94
Tablo 3.51. Toplam kalite yönetimi sürekli iyileştirme boyutu ile iş tatmini arasındaki Regresyon analizi Anova testi sonuçları.....	94
Tablo 3.52. Regresyon analizi katsayıları ve güven aralıkları.....	95
Tablo 3.53. Model özeti.....	95
Tablo 3.54. Toplam kalite yönetimi yöneticiye güven boyutu ile iş tatmini arasındaki Regresyon analizi Anova testi sonuçları.....	96
Tablo 3.55. Regresyon analizi katsayıları ve güven aralıkları.....	96
Tablo 4.1. Araştırmanın soruları, hipotezler, beklenen sonuçlar ve gerçekleşen sonuçlar	100

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Deming PÜKO çevrimi	13
Şekil 2.2. TKY liderlik çerçevesi	23
Şekil 2.3. Buluş yaklaşımı.....	24
Şekil 2.4. Kaizen yaklaşımı.....	24
Şekil 2.5. İş tatminini etkileyen faktörler.....	32
Şekil 2.6. İş tatmini belirleyicileri	35
Şekil 2.7. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi.....	40
Şekil 3.1. Araştırma modeli	58

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
KMO	: Kaiser Mayer Olkin
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans
EFOQ	: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
ISO	: Uluslararası Standartlar Organizasyonu
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü



1. GİRİŞ

Örgütler, küreselleşmenin etkisiyle yaşamlarını sürdürebilmek için süreç ve faaliyetlerini güncel tutmaya çalışmaktadır. Teknolojinin ilerlemesi ve rekabetin artmasıyla örgütlerin fırsat ve tehditlere karşı iyileştirmeler yaparak faaliyetlerini sürekli yenilemeye çalışması önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütlerin misyon ve vizyon hedeflerine ulaşmalarını sağlayan ana etkenlerden birini, örgüt içinde çalışmakta olan bireyler oluşturmaktadır. Bu kapsamda kaliteye önem verilmesi açısından gerek örgüt gerekse çalışanlar için günümüzde toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamaları tercih edilmektedir. Bu uygulamalarla birlikte örgütler, mevcut müşterilerinin ve hedef kitlesinin ihtiyaçlarını en iyi düzeyde karşılamak için ürünlerini ve hizmetlerini geliştirmektedir. Hedef odaklı planlamalar yaparak, sunulan ürün ve hizmetlerde örgüt çalışanlarının rolü önem taşımaktadır. Müşterilerle doğrudan temas içerisinde olan çalışanların toplam kalite yönetimi faaliyetlerini uygularken sergiledikleri tutum ve davranışlar, müşterilerin memnuniyetini etkilemektedir.

Müşterilerin veya hizmet alıcıların memnuniyeti, örgütlerin arzuladıkları temel hedeflerden biri olmuştur. Toplam kalite yönetimi uygulayan örgütler, verimli sonuçlar elde edebilmek için toplam kalite faaliyetlerini örgütün tüm alanlarına yaymaktadır. Bu nedenle bütün departmanlar üst yönetim ve akademik birimlerden idari ve araştırma birimlerine kadar tüm süreçlerde sistemli faaliyet planlamaları yapılmalıdır. Örgütlerde uygulanacak olan her faaliyetten optimum verim sağlamak için çalışanların etkin ve verimli olmaları gerekmektedir. Bu nedenle bir çalışanın imkanlarını iyileştirmek, motivasyon gelişiminin yanı sıra kişinin performansının artmasına da olanak sağlar. Dolayısıyla çalışanın işine olan memnuniyeti artarak, iş tatmini algısı olumlu yönde gelişme göstermektedir (Merter, 2006: 47; Gencel, 2001: 166; Çelik ve Taşar, 2012: 2).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle iş tatmini; iş niteliği, iş ortamı ve ücretlendirme koşulları gibi unsurları içeren, bunun sonucunda çalışanda iş ve işletmeye karşı oluşan bağlılık seviyesini ifade etmektedir. İş tatmini yüksek olan bir çalışan ile düşük olan bir çalışanın iş performansı farklılık göstermektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanların potansiyellerine, yetenek düzeylerine ve memnuniyetlerine göre çeşitli uygulamalar geliştirerek, mal ve hizmet sağlarken sürdürülebilir bir kaliteye ulaşmayı hedeflemektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 160; İnce, 2003: 4; Erol, 1998: 2).

Kaliteye ulaşma hedefi özel işletmeler gibi kamu örgütleri için de önem taşımaktadır. Dolayısıyla kaliteye ulaşmak için kamu kurumları iletişim, güvenlik, sağlık

ve eğitim gibi kamu yararına olan birçok mal ve hizmeti insanların yararına sunmaktadır. Bu bağlamda daha kaliteli hizmetler sağlanabilmesi amacıyla bireylerin sosyo-ekonomik gelişimi için bu mal ve hizmetler genel olarak devlet tarafından sağlanmaktadır. Ancak zaman zaman kamu kurumlarında meydana gelen bazı yapısal veya teknik sorunlar, bu gibi hizmetlerin verimini ve kalitesini düşürmektedir. Dolayısıyla kamu kurumları toplam kalite yönetimi uygulamalarını yaygınlaştırarak gerek bireylerin gerekse örgütlerin gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle toplam kalite yönetimi düşük sermaye ve düşük maliyet ile sunulan ürün ve hizmetin kalitesini arttırmanın yanı sıra maliyetlerin düşmesine de katkı sağlayan yönleri nedeniyle her türlü kurum tarafından tercih edilen önemli bir yöntem olmaktadır (Balcı, 2005: 196-197).

Ürün ve hizmet kalitesinin artması ve maliyetlerin azalmasına etki eden en önemli yöntemlerin başında çalışanların yönetim süreçlerine dahil edilmesi gelmektedir. Her örgüt veya kurum çalışanlardan maksimum verimlilikte performans almayı hedefler. Bu kapsamda verimliliği ve etkinliliği arttırmak için çalışanlara fikir hakkı tanıyarak onları pasif bir varlık olarak görmemek uygulamada kullanılan önemli yöntemlerden birkaçı olmuştur. Bu durum örgütlere yönelik maliyetlerin azalmasına, çalışanlara yönelik ise savurganlığın önlenmesine katkı sağlamaktadır (Balcı, 2005: 196-197).

Örgütler bu gibi faydalı çıkarımları elde etmek için amaç ve hedef belirlerken iç ve dış faktörleri tanımlamak üzere swot analizi yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntem örgütlerin uzman desteği ile güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek fırsat ve tehditlere karşı hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır. Toplam kalite yönetiminden tam olarak fayda sağlayan örgütler, bu sistemi faaliyet gösterdiği tüm süreçlere kapsamlı olarak yaymaktadır. Toplam kalite yönetimini doğru uygulayan örgütlerin başarısının belki de en önemli anahtarlarından biri insan unsurunu doğru kullanmak olmuştur. Sürdürülebilir başarıyı hedefleyen örgütler, karşılaşılabilecek öngörülen ve öngörülmeyen tüm olaylara karşı çalışanların hızlı bir aksiyon almasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işinden memnun olan veya iş tatmin algısı yüksek çalışanların, öngörülemeyen herhangi bir duruma karşı hazırlıklı olduğu görülmektedir.

Yukarıda açıklanan bilgiler sentezlendiğinde toplam kalite yönetimi ve iş tatmini kavramlarının örgütler (kurumlar) için ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Toplam kalite yönetimi ve iş tatmini değişkenlerine yönelik farklı alanlarda çalışmalar yapılmıştır. Fakat bahsi geçen bu iki değişken kapsamında üniversitelerde idari personellere yönelik yapılan çalışmaların hemen hemen hiç olmadığı, akademik personellere yönelik yalnız bir

çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışma Güzel ve Küçüköğlü tarafından 2019 yılında Atatürk Üniversitesinde yüksek lisans tezi olarak yayınlanmıştır (Güzel ve Küçüköğlü, 2019: 38). Bu durum bahsedilen değişkenlere ve örnekleme yönelik literatürdeki eksikliği ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma Adıyaman Üniversitesi idari personelleri örnekleminde özgün bir çalışma ortaya çıkarmak, alana katkı sağlamak ve üniversitelerin kalite politikaları için dikkate alınacak bir eser oluşturmak hedeflenmektedir. Özellikle geleceğin yöneticilerini, personellerini, karar alıcılarını ve araştırmacılarını yetiştiren bu tür bilim merkezlerine yönelik, kendi iç unsurlarıyla uyguladıkları toplam kalite yönetimini ve iş tatminini tespit etmek, geleceğin araştırmacıları için yol gösterici bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle bu çalışma Adıyaman Üniversitesindeki toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine pozitif yönde anlamlı bir etkisi var mıdır? Sorusu ile temellendirilmiştir. Adıyaman Üniversitesinde toplam kalite yönetimi koordinatörlüğü bulunmaktadır ve düzenli olarak kalite çalışmaları yapılmaktadır. Aynı zamanda akademik, idari personeller, hizmet alıcılar ve paydaşlara yönelik düzenli memnuniyet anketleri yapılmaktadır. Bu araştırmanın amacı Adıyaman Üniversitesinde yapılan bu çalışmaların kapsamlı olarak değerlendirmesi ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine etkisini tespit etmektir. Dolayısıyla bu çalışmada, Adıyaman Üniversitesinde görev yapan 249 idari personele yönelik nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket çalışması kullanılarak veriler elde edilmiştir.

Araştırmanın ilk bölümünde giriş kısmı yer almaktadır. Bu bölümde araştırmada yer alan tüm aşamalar kısaca açıklanmıştır. Öncelikle kavramsal çerçeve bağlamında toplam kalite yönetimi ve iş tatmini kavramlarına değinilmiştir. Ayrıca araştırmanın yöntem ve bulgularında yapılan çalışmalar ifade edilmiştir. Elde edilen bilgilerin sonuç ve öneriler kısmında yer aldığı açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde kalite ve toplam kalite yönetimi kavramlarına, kalitenin tarihsel gelişimine, gelişim süreçlerine, ayrıca toplam kalite yönetiminin öncülerine ve temel unsurlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde yer alan diğer değişken ise iş tatminine ait kavramlardır. İş tatmini kavramlarına ve iş tatminine etki eden faktörlere yer verilmiştir. Ayrıca iş tatmini kavramının önemine, bu tanıma etki eden örgütsel ve bireysel faktörlere, bunun yanı sıra iş tatminine yönelik teorilere ve iş tatminini artırma yöntemlerine yer verilmiştir.

Bu çalışmanın temellendirildiği üçüncü bölümünde ise, araştırmanın metodolojisine ait bilgiler, toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine etkisi kapsamında Adıyaman Üniversitesi idari personellerine uygulanan anket çalışmasına ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır. Bu kısımda akademik literatüre katkı sağlamak amacıyla toplam kalite yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkilerden elde edilen tüm sonuçlar değerlendirilmiştir. Aynı zamanda örgütlere, çalışanlara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde toplam kalite yönetimi ve iş tatmini kavramları alanyazın taraması yapılarak ele alınmıştır. Adıyaman Üniversitesi idari personelleri üzerinden toplanan bulguların en doğru şekilde değerlendirmesi için toplam kalite yönetimi ve iş tatmini kavramları detaylı bir şekilde incelenmiştir. İlk aşamada kalite ve toplam kalite yönetimi kavramları, tarihsel gelişimi, kaliteden toplam kalite yönetimine geçiş süreçleri ve kalite kuramcılarının yaklaşımlarından bahsedilmiştir. İkinci aşamada ise iş tatmini kavramı, iş tatminine etki eden bireysel ve örgütsel faktörlerle birlikte iş tatminine yönelik kuramcılarının yaklaşımları açıklanmıştır.

2.1. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramları

Bu bölümde kalite kavramı, kalite kavramının tarihsel gelişimi ve toplam kalite yönetimine geçiş süreçleri yer almaktadır. Aynı zamanda toplam kalite yönetiminin önemi, temel unsurları, klasik dönem kalite anlayışı ile günümüz toplam kalite yönetimi yaklaşımları ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.1.1. Kalite kavramı ve tarihsel gelişimi

Kalite sözcüğü tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına en uygun nitelikte mal veya hizmet sunmayı ifade etmektedir. Kalite sözcüğü köken olarak Latince “Qualis” kelimesinden gelmektedir. Kalite kelimesi farklı ülkelere geçiş yaparken birçok kelime olduğu gibi telaffuza bağlı olarak değişime uğramıştır. Dolayısıyla Latince “Qualis”, Fransızcaya “Qualite” olarak geçmiştir. Fransızca okunuş şekli “Kalite” olarak telaffuz edilmektedir. Bu ifade şekli ile hem okunuş hem yazım olarak Türkçeye geçmiştir. Kalite, bir şeyin niteliğini ve bir şeyi diğerlerinden ayıran özelliklerin var olduğunu ifade etmektedir (Akbaba ve Özkul, 2011’den aktaran Çolak ve Koşan, 2019: 276).

Bir başka tanıma göre kalite, müşterilerin (vatandaşların) mevcut ihtiyaçlarını ve olması muhtemel taleplerini göz önünde bulundurarak bunları en iyi şekilde karşılayabilmektir. Kalite kavramını birçok şekilde tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla kalite kavramı müşteriye memnun etme, müşteriye daha iyi hizmet sunabilme ve çalışma ortamlarını iyileştirme gibi sağlıklı yönetim biçimlerini içermektedir (Zengin ve Erdal, 2000: 45).

Kalite kavramı zaman içerisinde genişleyerek geçmişten günümüze değişime uğrayarak gelişmiştir. Kalite kavramının tarihsel değişimine bakıldığında; kalite kontrol, kalite güvencesi ve kalitenin toplam yönetimi kavramları öne çıkmaktadır. Kalite kontrol; müşterilerin temel ihtiyaçlarına göre geliştirilen ürünlerin test edilme sürecidir. İşletmelerde üretim aşamaları dışında farklı bir birim olarak faaliyet gösteren kalite kontrol birimi yer almaktadır. Bu birim üretim aşaması sonucu, oluşumu tamamlanan üründe herhangi bir problem, hata ve kalite tespiti için kontrol görevini gerçekleştirmektedir. Kalite güvencesi kavramı ise, müşterilerin ihtiyaçlarına göre geliştirilen ürünlerin, üretim süreci ile bütünleşerek kalite kontrollerini yapmak ve kalite sorumluluğunu üstlenmektedir. Bir başka tanımlamaya göre kalite güvencesi, ürün veya hizmetin talepleri karşılama düzeyine ulaşmada güven sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetler bütünüdür (Parlak, 2004: 14).

Yukarıda belirtildiği gibi kalite kavramı zaman içerisinde değişime uğrayarak sistematik ve planlı bir şekilde ürünlerin kalitesini ve müşterilerin memnuniyetini arttırmayı hedefleyerek günümüze toplam kalite yönetimi faaliyetleri olarak gelmiştir.

Toplam kalite kavramı, ilk kez Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Feigenbaum'a göre toplam kalite işletmenin bütün birimleri ve çalışanları ile yürütülen ortak bir faaliyettir. Ishakawa'ya göre, kaliteyi sağlama, işletmede her çalışanın ve her bölümün zincirleme sorumluluğundadır. Bu nedenle “topyekün”, “total” veya “toplam kalite” kavramı olarak ifade edilmektedir. Kalitenin toplam yönetimi kavramı işletmede tüm çalışanların katılımıyla iç ve dış müşteriler tarafından belirtilen talepler doğrultusunda üretim yapmak olarak tanımlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi; kalite kontrol ve kalite güvencesi uygulamalarının tümünü kapsamaktadır (Parlak, 2004: 15). Kalite, toplam kalite yönetimi, kalite kontrol ve kalite güvencesi kavramlarının yanı sıra kalitenin temel boyutlarını ele alan ve Garvin tarafından tanımlanmış kalitenin sekiz aşamasına aşağıda yer verilmiştir. Bunlar; performans kalitesi, özellik kalitesi, güvenilirlik kalitesi, uygunluk kalitesi, dayanıklılık kalitesi, hizmet görme yeteneği kalitesi, estetik kalitesi ve algılanan kalite olarak belirtmiştir. Bu boyutlar başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır (Garvin, 1984: 29).

2.1.1.1. Performans kalitesi

Sunulan ürün veya hizmetin kalite seviyesini ölçmeye yarayan temel bir özelliktir. Bir ürünün kalitesini belirlerken, örneğin bir otomobilde olması beklenen performans

öğeleri; hız, güvenlik, taşıma kapasitesi, seyir halindeyken oluşan gürültü seviyesi ve konfor gibi unsurlara bakılmaktadır. Bu unsurlara göre ürünün kalitesi tespit edilir. Bir hizmetin kalitesini belirlerken bakılan performans öğeleri ise; müşterilerin ya da vatandaşların memnun bir şekilde kurum ya da işletmeden ayrılmasını sağlamak, müşterilerin istek ve taleplerini karşılayacak düzeyde performans sunmak, şikâyet süreçlerinde hızlı geri bildirim sağlamak ve memnuniyetsizlik oluşmasını engellemek şeklinde ifade edilmiştir. Kalitenin ön plana çıkarılması ve örgütün faaliyet gösterdiği pazarda cazip hale gelmesi için performans değerleri önem taşımaktadır (Garvin, 1984: 30).

2.1.1.2. Özellik kalitesi

Bir ürün veya hizmetin kaliteli olarak nitelendirilmesi için performans kalitesinin yanı sıra ürün veya hizmette yer alan ekstra özellikler de önem taşımaktadır. Kalitenin özellik boyutu, ilgili ürün ya da hizmete ait ekstra özellikleri ifade etmektedir. Araç alırken mevcut donanım özelliklerinin yanında ekstra olarak eklenen ve ücretlendirilen çeşitli özelliklerde yer almaktadır. Her ürün ve hizmet alanının kendine ait temel ve ekstra özellikleri olabilir. Bu öğelerin varlığı ve kullanıcılar tarafından beğenilme düzeyleri özellik kalitesini belirler (Russel ve Taylor 2014: 56).

2.1.1.3. Güvenilirlik kalitesi

Özellik kalitesi gibi güvenilirlik kalitesi de ürün veya hizmetin kalitesini belirleyen unsurlardan biridir. Ürün içeriğinde yer alan tüm özellikleri doğru bir şekilde kapsıyorsa bu durum ürünün güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Örneğin, bir ürünün ambalajında yer alan gramaj ile içeriği aynı ise bu yönüyle güvenilir bir üründür. Güvenilirliğin en yaygın ölçütlerinden biri ise hedeflenen ilk arıza verme süresine ürünün uygunluğudur. Bu ürüne göre değişkenlik gösterebilir. Hızlı tüketim ürünleri için sunulan dayanıklılık süresi ile uzun vadeli kullanılan ürünlerin bozulma süreleri farklıdır. Örgütler güvenilirlik boyutunu daha aktif şekilde kullanarak güvenilirliğe tam uygunluk sağlayan ürünlerini ön plana çıkarıp rekabet avantajı elde etmeyi amaçlarlar (Yeşilbayır, 2007: 11). Dolayısıyla güvenilirlik kalitesi örgütün sunduğu ürün veya hizmet kalitesini belirlemede önemli bir etkidir.

2.1.1.4. Uygunluk kalitesi

Kalitenin tespiti için bakılan bir diğer unsur ise uygunluk kalitesidir. Uygunluk, bir ürünün tasarım veya çalışma özelliklerinin belirli bir standarda uygun olmasıdır. Öngörülen standartlara göre kusur veya hata oluşursa uygunluk düzeyi yüksek bir ürün olarak adlandırılır. Öngörülen standartlara uygun olmayıp daha fazla hata veya onarım ihtiyacı doğuran ürünler ise kullanıcı tarafından kalitesiz ürün olarak nitelendirilir. Ürünlerin önceden belirlenmiş standartları karşılama oranına göre uygunluk seviyesi tespit edilir (Russel ve Taylor 2014: 56).

2.1.1.5. Dayanıklılık kalitesi

Örgütler, uygunluk boyutu ve diğer boyutlarda olduğu gibi dayanıklılık boyutunda da önceden belirlenen standartlara uygun olmayı hedeflemektedir. Ürün ömrünün bir ölçüsü olan dayanıklılık hem ekonomik hem de teknik boyutlara sahiptir. Teknik olarak ürünün kullanım miktarı ve bozulma süresini ifade etmektedir. Kullanım süresinin uzunluğu ürünün aktif dayanıklılık süresidir. Ürün kısa vadede değişim ihtiyacı ya da belirli bir süre kullanım sonrası bakım ve onarım ihtiyacı doğurabilir. Bu da kullanıcı için ekonomik boyutu oluşturur ve bir maliyet ortaya çıkarır. Dayanıklı bir ürünün daha önce belirtilen kullanım süresi uzun ve nettir. Hem teknik hem ekonomik olarak bu tip ürünler kalitelidir ve daha çok tercih edilmektedir (Şimşek, 2007: 10).

2.1.1.6. Hizmet görme yeteneği kalitesi

Dayanıklılık kalitesinin yanı sıra hizmet verme düzeyini ve yeterliliğini ölçebilmek amacıyla hizmet görme yeteneği kalitesine aşağıda açıklanmaktadır. Hizmet görme yeteneği; ürünün arıza, bakım ve onarım ihtiyacında sunulan yeterliliği ifade etmektedir. Müşteri garanti ve servis ihtiyacında örgüte hızlı bir şekilde ulaşmak ister. Dolayısıyla örgüt için müşteriyi mağdur edebilecek gecikmelerin önüne geçmek önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgütler, müşteri memnuniyetini esas alarak profesyonel müşteri hizmetleri sunmalıdır. (Garvin, 1984: 32).

2.1.1.7. Estetiklik kalitesi

Müşteri memnuniyeti sağlamak için değerlendirilen diğer bir unsur da ürünün güzel görünmesini hedefleyen estetiklik kalitesidir. Kalitenin son iki boyutu diğerlerine göre en

subjektif olan boyutlardır. Estetiklik, kullanıcıların duyu organlarına hitap ederek oluşturulan, göze güzel görünebilecek standartta estetiklik gözetilen boyuttur. Performans ya da özellik gibi ürünün kalitesini doğrudan etkileyen bir öge değildir. Estetiklik, evrensel olarak herkese hitap etmemektedir. Fakat belirli bir kitleyi baz alarak ürün üretmek ve öznel bazı kombinasyonlar sağlayarak kaliteye ulaşmak hedeflenmiştir (Şimşek, 2007: 10).

2.1.1.8. Algılanan kalite

Estetiklik kalitesi gibi algılanan kalite de ürün veya hizmetin kalitesini belirleyen unsurlardandır. Tüketiciler her zaman bir ürünün özellikleri hakkında tam bilgiye sahip olmadıklarından markaları araştırırken diğer kullanıcıların değer algılarını gözetirler. Karar alma süreçlerinde bunun büyük etkisi vardır. Bu değer algılarını ürünün nesnel özelliklerinden çok görsel özellikleri etkilemektedir. Reklam veya marka adları kullanıcılar tarafından kalite işaretleri olarak algılanırlar. Kalitenin bu sekiz boyutu geniş bir kavram yelpazesini kapsamaktadır. Boyutların birçoğu ölçülebilir ürün özelliklerini içerirken birkaçı ise bireysel tercihleri yansıtmaktadır (Sözer, vd., 2002: 48). Kalite kavramı zaman içerisinde günün ihtiyaçlarına göre genişlemiştir. Bu genişleme aşamaları kalitenin gelişim evreleri olarak sınıflandırılmıştır.

2.1.2. Kalitenin gelişim süreçleri

Kalite, tarih boyunca incelenen ve önemini kaybetmeyen bir konudur. 19. yüzyıl sonlarına kadar örgütlerde birkaç personel tarafından gerçekleştirilen kalite kontrol işlemi 20. yüzyıl başları itibarıyla yaşanan teknolojik gelişmeler sonucu büyümeye başlamıştır. Çağdaş anlamda kalite yönetiminin bugünlere ulaşması ve evrilmesi, örgütlerde uzmanlaşan bir kalite kontrol çalışanlarının oluşmasını sağlamıştır. İkinci Dünya savaşı sonrası kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim haline gelmiştir. Bunun sonucu olarak istatistiksel kalite kontrolü sağlamak, muayene işlemleri, örnekleme planları, kontrol grafikleri gibi araç ve teknikler kullanılmıştır. Toplam kalite yönetimi anlayışına geçiş aşamaları savaş sonrası üretim süreçlerinin karmaşık hale gelmesi nedeniyle, muayeneciler ve karar alıcılar tarafından ortaya atılmıştır. Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen Deming, Juran ve Crosby “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının temellerini atmışlardır. Feigenbaum ve Ishikawa ise yaptıkları katkılar sonucu toplam kalite yönetiminin geniş kitleler tarafından benimsenmesini sağlamıştır (Tekin, 2004: 2-3). Dolayısıyla kalite yönetimi ikinci dünya

savaşından bu yana gelişerek savaş sonrası üretim süreçleri ile birlikte birçok teorisyen tarafından geniş kitlelere aktarılmıştır.

Kalitenin gelişim süreçleri dört aşamada açıklanabilmektedir. Bunlar; kalite muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite yönetimidir (Taşçı, 2019: 7). Bu kavramların temel işlevleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.1.2.1. Kalite muayene

Kalite muayenesi ile hatalı ve sorunlu ürünleri, üretim safhasında tespit etmek hedeflenmiştir. Müşterilere arızalı bir ürünün ulaşmasını engellemeye yöneliktir. Bu bağlamda kalite muayenesi örgütler için önemli bir unsur haline gelmektedir. Kalite muayenesinin yapılabilmesi için üretim süreçlerinin tamamlanması beklenmiştir. Bu nedenle kalite muayenesi üretim aşamasının son bölümünde yapılmıştır. Bu durum yüksek maliyetlere sebep olmuştur. Yüksek maliyetler müşterileri korurken, örgütleri zor durumda bırakmıştır. Hatalı ürünlerin maliyetlerinin artması sonucu üreticilerin ve müşterilerin aynı anda korunmasını sağlayacak bir yaklaşım ihtiyacı duyulmuştur. Bu nedenle kalite kontrol yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Taşçı, 2019: 7).

2.1.2.2. Kalite kontrol

Kalite kontrol, ürünlerin girdi, işlem ve çıktı süreçlerinin her safhasında planlı olarak kontrol edilmesidir. Ürünler, her aşamada kontrol edilmiştir. Bu nedenle örgütün arzu ettiği şekilde ürünler meydana gelmiştir. İşletmenin planladığı şekilde, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte bir ürün ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Kalite kontrol, ürünün ham maddeden son haline ulaşana kadar uygulanan tüm süreçlerin kontrol işlemini gerçekleştirmektedir. Kalite kontrol ve kalite güvencesinin birçok ortak noktaları vardır. İkisi de performansı hedeflerle karşılaştırarak değerlendirmektedir. Sistemde temel işleyişinin dışına çıkan bir farklılık tespit edildiğinde reaksiyon göstererek sorunlar giderilmeye çalışılır. Kalite kontrolün birinci amacı kontrolü düzenli bir şekilde sürdürmektir. Kalite güvencesinin ana amacı ise kontrolün sürdürüldüğünü doğrulamaktır (Juran ve Godfrey, 1998: 4.3).

2.1.2.3. Kalite güvence

Kalite güvencesi, programlı ve sistemli uygulamalarla satıcı ve alıcılara güven verir. Kalite yönetiminin planlı ilerlemesi için ihtiyaç duyulan bir araçtır. Tanımlanan

politika ve prosedürler doğrultusunda belirli yükümlülükleri kapsamaktadır. Prosedür süreçleri toplanarak el kitabını meydana getirmektedir. Bu el kitabı kalite uygulama süreçlerinin temelini oluşturmaktadır. Bu temel ile işletmeler misyon ve sorumluluklarını oluşturarak, amaç ve hedefleri doğrultusunda ilerleme sağlamaktadır.

Kalite güvencesi;

- Kalite kontrolü veya muayenesi değildir.
- Üst düzey bir denetim mekanizması değildir.
- Önemli maliyet gerektirmez. Maliyetlerin düşürülmesine katkı sağlar.
- Verimliliğin artırılmasını sağlar.
- Yapılan işin ilk seferde, zamanında ve doğru yapılmasına yardımcı olur.

Kalite güvencesi bir kalite sistem modelidir. Toplam kalite yönetimi felsefesinin tamamlayıcısı niteliğindedir (Şimşek, 2007: 352).

2.1.2.4. Toplam kalite yönetimi

Toplam kalite yönetimi, 1950 yıllarında ortaya çıkan 1980'li yıllarda kullanımı popüler hale gelen bir yönetimdir. Toplam kalite yönetimi, ürün ve hizmet sürecinde kaliteyi yakalamak, sürekli iyileştirmeler sağlamaya yönelik planlar oluşturarak uygulanan sistematik bir yaklaşımdır. Akademisyenler toplam kalite yönetimini tanımlarken, organize faaliyetleri gerçekleştirmenin metodik bir yolu olarak ifade etmiştir. Toplam kalite yönetimi, ürünler için daha iyi kalite standartları, müşteri memnuniyetini sistematik olarak arttırmaya yönelik uygulamalar, çalışanlar için daha iyi iş performansı sağlayan sistemler bütünüdür. Aynı zamanda tüm bu faydaların yanı sıra işletmeye ekonomik bir maliyet çıktısı oluşturması toplam kalite yönetiminin her alanda kullanımını cazip hale getirmiştir (Sohel ve Anjalin, 2016: 209).

Diğer bir tanımlamaya göre toplam kalite yönetimi, hem bir felsefe hem de bir metododur. Örgütlerin veya kurumların değişimi yönetmelerine ve kendi gündemlerini belirlemelerine yardım eder. Mevcut problemlerle başa çıkabilme kabiliyeti oluşturmaktadır. Amaç ve hedeflere ulaşmak için uygulanan bir değişim, dönüşüm aracıdır. Uygulanan iyileştirmeler neticesinde çok hızlı bir geri bildirim alınmayacağı da belirtilmiştir. Mevcut düzeni biranda değiştirmek yerine zamana yayarak programlar halinde ilerlemeyi öngörmektedir. Bu doğrultuda kullanımı yaygınlaşarak artmıştır. Mal ve hizmet sağlayan tüm örgütlerde kullanılabilecek önemli araçlar bütünüdür (Sallis, 2014: 3).

Örgütün her alanında varlığını gösteren toplam kalite yönetiminin temel amacı, birçok farklı birime sahip olan örgüt ya da kurumu bir bütün olarak ele almak ve kalite yönetim faaliyetlerini tüm departmanlara yaymaktır. Bu nedenle örgütteki tüm ast ve üstlerin koordinasyonu sağlanmıştır. Örgütler, tüm personel ile iş birliği ve ortak hedefler doğrultusunda iyileştirmeler yaparak, faaliyetlerini kaliteli hizmet anlayışına göre sürdürmüştür (Sevim, 1997: 211).

Tekin 1999 yılındaki çalışmasında toplam kalite yönetimini, müşteriler ve çalışanlar için fayda sağlamaya yönelik bir yönetim modeli olarak ifade etmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları işletmenin her alanına yayılmalıdır. Toplam kaliteyi doğru kullanan bir işletme (kurum), çalışanların bireysel performanslarını iyileştirir, birimler arası koordinasyonda kaliteyi artırır, mevcut ve potansiyel müşterilere daha iyi hizmet ve avantaj sağlar. Uygulanan bu faaliyetler doğrultusunda işletmeler rakiplerine karşı daha avantajlı hale gelmiş, mevcut konumlarını güçlendirmektedir (Akdağ, 2005: 160).

Besterfield (1999) toplam kalite yönetimi kitabında, toplam kalite yönetimini mükemmelliğe ulaşma sanatı olarak ifade etmektedir. Toplam kalite yönetimi gelişmekte olan ve gelişmeyi amaç edinen organizasyonların kullandığı bir dizi ilkeler felsefesidir. Organizasyon içindeki tüm süreçleri iyileştiren nicel insan kaynakları uygulamasıdır. Mevcut müşterilere sunulan hizmeti ve gelecekteki müşteri beklentilerini karşılamaya yöneliktir. Toplam kalite yönetimi çıkarımsal yönetim teknikleri, mevcut geliştirme çabaları ve teknik araçlarla yürütülen bir disiplindir (Aydın ve Üçüncü, 2020: 799). Verimli bir toplam kalite yönetimine sahip olmak için doğru bir yönetim süreci izlemek gerekir. Bu doğrultuda toplam kalite yönetimini tam olarak kavramak için toplam kalite yönetimine yönelik yaklaşımları öğrenmek önem taşımaktadır.

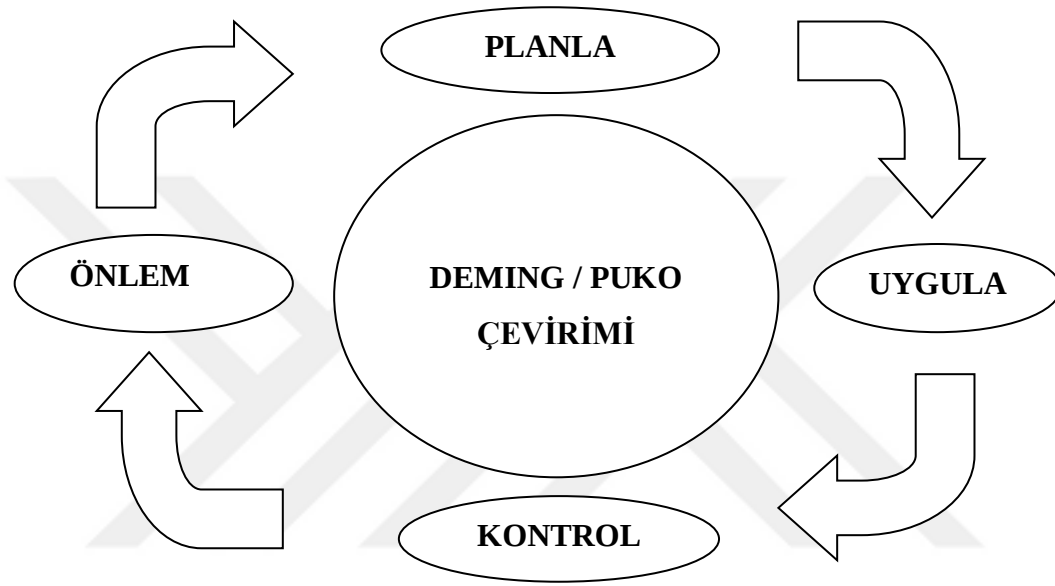
2.1.3. Toplam kalite yönetimine yönelik yaklaşımlar

Topyekün mükemmellik olarak ifade edilen toplam kalite yönetimi, 1990 yıllarından itibaren gelişmiş ülkelerde yönetim perspektifi olarak ilgi görmeye başlamıştır. Literatürde toplam kalite yönetimi akımının oluşmasına öncülük eden üç isim yer almaktadır. Bunlar; Deming, Juran ve Ishikawa olarak ifade edilmiştir (Şişman, 1997: 61).

Bir başka görüşe göre toplam kalite yönetiminin varlığına ve gelişimine katkı sağlayan, bu doğrultuda çeşitli yaklaşımlar öne süren başlıca bilim adamları, Deming, Juran, Crosby ve Ishikawa olarak ifade edilmiştir (Yılmaz, 1995: 24-33). Bu kuramcılardan Deming, toplam kalitenin en önemli öncülerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

2.1.3.1. Deming döngüsü kalite yaklaşımı

Deming, II. Dünya Savaşı sonrası Japonya’da kalite üzerine yaptığı çalışmalarla tanınarak, toplam kalite yönetiminin baş mimarı olarak kabul edilmektedir. II. Dünya Savaşı sonrası Japonya’nın kalite alanında mucize yükselişinin temelini Deming öğretileri oluşturmuştur. Bu öğretiler, toplam kalite yönetiminin dünyaya yayılmasını sağlamıştır. Deming öğretileri; Deming döngüsü ve ilkeleri olarak Şekil 2.1’ de gösterilmiştir;



Şekil 2.1. Deming PÜKO Çevrimi (**Kaynak:** Çakar, 2018: 405)

Deming döngüsü ilkeleri;

- Hizmet ve ürün gelişiminde amaçlara bağlılık,
- Yeni kalite yönetimi ve sürekli gelişimi benimsemek
- Üretim ve hizmet tesislerini sürekli geliştirmek
- Departmanlar arası iletişim engellerini yok ederek, entegrasyon sağlamak
- Çalışanların daha iyi iş yapabilmesi için gerekli eğitim ve donanımsal materyalleri sağlamak
- Yenilik ve değişim programları oluşturmak (Çakar, 2018: 404).

Deming, toplam kalite yönetiminin örgüte ait tüm alanlarda etkin bir şekilde uygulanması durumunda verimliliğin yükseleceğini ve maliyetlerin düşeceğini belirtmiştir. Maliyetler azalırsa ürün fiyatları ucuzlar, fiyatların ucuzlamasıyla işletmenin pazar payı hacmi büyümektedir. Akabinde yeni yatırım imkânlarının genişlemesi, iş ve istihdamın artmasının kaçınılmaz olacağını ifade etmiştir. Deming bu ilkeleri ile toplam kalite

yönetiminin örgütlere ve ülkelere büyük faydalar sağlayacağını belirtmiştir (Aktan, 2012: 255). Deming görüşleri ile organizasyonların kalite süreçlerinin ilerlemesi ve gelişmesi öngörülmüştür (Özer, 2013: 146). Deming gibi Juran da yaptığı çalışmalarla toplam kalite yönetimine büyük katkılar sağlamıştır. Kalitenin en önemli kuramcılarında biri olan Juran'ın kalite yaklaşımları aşağıda ifade edilmiştir.

2.1.3.2. Juran'ın kalite planlama yol haritası yaklaşımı

Juran'ın kalite anlayışı, toplam kalite yönetimine yönelik dünyada en öne çıkan uzmanlardan ve kuramcılardan biri olarak kabul edilmiştir. Eğitim ve çalışma hayatında kalite üzerine çalışmalar yaparak bu alanda lider bir anlayış geliştirmiştir. Kalite yönetim bilimine sunduğu katkılar neticesinde birçok ödül alarak kalitenin uluslararası düzeyde gelişimine katkı sağlamıştır. Örgütlerin kalite süreçlerinde gelişmesi için müşteri odaklı stratejik kalite planlamaları yapmalarının gerekli olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda bir yol haritası oluşturup uygulamanın önemini vurgulamıştır. Bu yol haritasının başarılı olması için kalite planlama, kalite kontrol ve kalite geliştirme işlemlerinin doğru adımlarla yapılması gerekmektedir. Bu yol haritasının aşamaları aşağıda Tablo 2.1'de açıklanmıştır (Aktan, 2012: 246);

Tablo 2.1. Juran'ın Kalite Planlama Yol Haritası (Kaynak: Aktan, 2012: 247).

1	Müşterileri belirleme
2	Müşterilerin listesini oluşturma
3	Müşterilerin ihtiyaçlarını tespit etmek
4	Müşteri perspektifinden ihtiyaçlar
5	Müşteri ihtiyaçlarını organizasyon perspektifinden belirlemek
6	Organizasyon perspektifinden müşteri ihtiyaçları
7	Performans ölçüm birimlerini oluşturmak
8	Ölçüm birimi
9	Performans ölçüm sistemleri oluşturmak
10	Müşteri ihtiyaçları (ölçüm birimi)
11	Ürün geliştirmek
12	Ürün özellikleri
13	Ürün dizaynını optimize etmek
14	Ürünün amaçları
15	Süreç geliştirmek
16	Süreç özellikleri
17	Sürecin optimizasyonunu sağlamak
18	Sürecin işlem için hazırlanması
19	Operasyona başlamak
20	Sürecin üretim için hazırlanması

Juran, kalite planlama yol haritası yaklaşımı ile toplam kalite yönetimine katkı sağlamıştır. Toplam kalite yönetiminin gelişimine katkı sağlayan bir diğer önemli yaklaşım ise kalite çemberi yaklaşımıdır. Ishikawa tarafından ortaya atılan kalite çemberi yaklaşımına ait bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

2.1.3.3. Ishikawa'nın kalite çemberi yaklaşımı

Japon bilim adamı Ishikawa, kalite çemberleri üzerine araştırmalar yaparak, toplam kalite felsefesinin ilerlemesine önemli katkılar sağlamıştır. Kalite uzmanı Ishikawa kalite çemberinde, örgüt kalitesini arttırmayı hedefleyen çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkilerin önemini vurgulamıştır. Aynı zamanda kalite anlayışını işletmenin faaliyette bulunduğu tüm departmanlara yayarak birey, örgüt, sistem ve hedeflerin kalitesi üzerine araştırmalar yapmıştır (Beyazıt, 1998: 104).

Ishikawa'ya göre kalite anlayışı dört aşamada incelenebilir;

- Alıcıların taleplerinin doğru karşılanması
- Müşteri odaklı çalışmalar yapılması
- Ürün, hizmet, personel yönetimi ve işlem süreçlerinin kalite odaklı ve kapsamlı bir şekilde ele alınması
- Yapılacak işin doğru kalitede, doğru fiyatlandırma ve doğru miktarla ifade edilmesi (Yasin, 2015: 14).

Ishikawa'nın kalite çemberi yaklaşımı toplam kalite yönetiminde önemli bir değer olarak yerini almıştır. Ishikawa gibi Crosby'nin kaliteye olan bakış açısı ve yaklaşımı da toplam kalite yönetiminin gelişimine katkı sağlamaktadır.

2.1.3.4. Crosby'nin kalite yaklaşımı

Crosby (1979) araştırmalarında, örgütlerde meydana gelen sorunların %20'sinin çalışanlardan, %80'inin ise yönetimlerden kaynaklandığını belirtmiştir. Bu tespiti nedeniyle örgütlerde ilk eğitilmesi gereken grubun yöneticiler olduğunu savunmuştur. Bu bağlamda Crosby kalite felsefesini dört madde ile açıklamaktadır;

- Kalitedeki amaç mükemmelliğe ulaşmak değildir, amaç ihtiyaçları karşılamaya uygunluktur.
- Kalite bilinci ve toplam kalite yönetimi sistemindeki hedef, ileride oluşabilecek hataları öngörerek önüne geçmektir.

- Çalışma prensibi hataları sifıra indirme üzerine olmalıdır.
- Kalitenin ölçülebilmesi, standarda uygun olmayan hataların tespit maliyetidir (Gencel, 2001: 167).

Crosby kalite yaklaşımında, çalışanlar ve yöneticiler üzerine araştırmalar yaparak toplam kaliteye katkı sağlamıştır. Toplam kalite yönetiminin gelişimi için katkı sağlayan bir diğer önemli isim Feigenbaum'dur. Feigenbaum ise kalite yaklaşımında, kalite ve maliyet üzerine araştırmalar yapmıştır. Feigenbaum'un ortaya attığı kalite yaklaşımı aşağıda verilmiştir.

2.1.3.5. Feigenbaum'un kalite yaklaşımı

Kalite ve maliyet arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar gerçekleştirmiştir. Kalitenin işletmelerdeki bütün aşamalarda yer almasını ve bu doğrultuda bir sistem oluşturmanın gerekliliğini ortaya atmıştır. "Toplam Kalite" kavramı ve hizmet kalitesine çalışmalarında değinen ilk araştırmacılardan biridir (Gülner, 2021: 65).

Feigenbaum, Amerikalı bir bilim adamıdır. "Toplam Kalite Kontrol" kavramını ortaya atan ilk kişidir. Talep ve ihtiyaçların ekonomik bir şekilde karşılanması için kalitenin oluşturulması ve geliştirilmesini savunmuştur. İşletmelerin faaliyet alanlarının tümünde kalite bilinci oluşturmayı, planlı sorumluluk olarak paylaşımlar yapmayı ve bu doğrultuda çalışanların topyekün katılımlarının sağlanmasını gerekli görmüştür. Bu süreç bir yönetim felsefesi "Toplam kalite yönetimi felsefesi" olarak isimlendirilmiştir (Erdoğan, 2005: 9).

2.1.4. Klasik yönetim anlayışı ve toplam kalite yönetiminin karşılaştırılması

Klasik yönetim anlayışı, Taylor'un "Bilimsel Yönelim" yaklaşımı ile başlayıp "önce üretim" odaklı gelişen bir yönetim şeklidir. Tepe yönetimin düşünce ve görüşleri doğrultusunda, hiyerarşik bir şekilde yukarıdan aşağıya doğru örgütler yönetilmiştir. Toplam kalite yönetimi ise, müşterilerin talep ve ihtiyaçları doğrultusunda örgütün tüm birimlerinin yönlendirilmesi şeklinde bir yönetim süreci geliştirmiştir (Tekin, 2004: 16-17). Bu bağlamda klasik yönetim anlayışı ile toplam kalite yönetimi anlayışının karşılaştırılması ve aralarındaki farklılıklar aşağıda Tablo 2.2'de açıklanmıştır.

Tablo 2.2. Klasik Yönetim ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar (Kaynak: Tekin, 2004: 19-20)

	Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Anlayışı
1	Üretim sonrası muayene ve “muayeneye” dayalı kalite sağlamak,	Hataları önleme odaklı, tasarımın kalitesine önem vererek, “önlemeye” dayalı kalite sağlamak
2	Maliyetleri arttırarak kaliteyi yükseltmek,	Düşük maliyetle yüksek kaliteye ulaşmak,
3	Optimum düzeyde stok,	Sıfır stok,
4	Teknik şartname limitine göre üretim,	Hedefe uygun olarak üretim,
5	Hata tespit edildikten sonra çözmeye çalışmak,	Çıkabilecek olası hatalara karşı tedbir ve önlem almak,
6	Uzmanlaşarak sistem geliştirmek,	İşbirliği ile sistem geliştirmek
7	Kesin olarak ayrılan fonksiyonlara dayalı organizasyon,	Esnek kalıplı, ideal işin yürütülmesine dayalı organizasyon,
8	Kabul edilir seviyede hatayı hedefleyen üretim,	“Sıfır hata” hedefli üretim
9	Ceza ve ödüllendirmeye dayalı güdüleme,	Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı güdüleme,
10	Öncelikler hiyerarşiye dayalıdır,	Öncelikler müşteri memnuniyetine dayalıdır,
11	Tedarik sistemi, rekabete dayalıdır,	Tedarik sistemi, güvene ve karşılıklı anlayışa dayalıdır,
12	Maksimum kar hedefli güdüleme,	Yüksek kalite hedefli güdüleme,
13	Mal kalitesi; ulusal ve uluslararası standartlara göre,	Mal kalitesi; müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir,
14	Kalite güvencesi; kalite kontrol birimi sorumluluğundadır,	Kalite güvencesi; yönetimle birlikte tüm çalışanların sorumluluğundadır,
15	Ürün tasarımı; pazarlama ve AR-GE sorumluluğundadır,	Ürün geliştirme; satış yapanların ve üretkenlerin katkılarıyladır,
16	Uygun düzeyde fire verme ve yeniden işleme,	Sıfır fire vererek, yeniden işleme,
17	Uygun seviyede 1. kalite ve 2. kalite mal üretimi,	Sadece 1.Kalite mal üretimi,
18	Evrimsel hızla gelişim,	Devrimsel hızla gelişim,
19	Yüksek verimli süreçlerle randıman artışları sağlamak,	Ürün tasarımında robotlardan yararlanarak üretim ve randıman artışları sağlamak,
20	İşbaşı eğitimleri ile bilgi ve beceri sağlamak,	İşbaşı eğitimleri kadar temel eğitimi de geliştirerek bilgi ve beceri sağlamak,
21	Fayda-Maliyet analizi ile işletme ve yatırım kararları almak,	Kalite gelişimini odak alarak uygulama ve yatırım kararları almak,
22	İşi en iyi yönetenin bildiğine inanılan anlayış,	İşin en yakınında olup işini en iyi yapan kişinin bilgisine inanılan anlayış,
23	Hataları önleyerek prosedürler geliştiren yönetim,	Hataları önlerken, çalışanların fikirlerinden yararlanan bir yönetim,
24	Karar alırken inisiyatif alarak deneyimlerden faydalanmak,	Karar alınırken sayısal ve istatistik analizlerden faydalanmak,
25	Sorunlarla ilgili karar vermek,	Yenilik odaklı bir yönetim felsefesi geliştirmek,
26	Tepkisel olarak sorunları ortaya koymak,	“Hata” önlemeyi amaçlayarak bunu disipline etmek,
27	Maliyetlere odaklanarak kısa vadeli üretime yoğunlaşmak,	Uzun vadeli “sürekli iyileşme” odaklı olmak,
28	Birkaç kişinin görüşüne dayanarak kararlar almak,	Birçok bireyin görüşüne ve bilgiye dayalı kararlar almak,
29	Bir görev esnasında kaynakları minimum düzeyde tutmak	Sürekli iyileşmek hedefiyle insan kaynaklarından yüksek düzeyde faydalanmak

Toplam kalite yönetimini tam olarak kavramak için önem arz eden değerlerden biride toplam kalite yönetiminin temel unsurlarıdır. Bu unsurlar ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmıştır.

2.1.5. Toplam kalite yönetiminin temel unsurları

Toplam kalite yönetim disiplini, birçok uygulamayı içeren çeşitli faaliyetlerden meydana gelmektedir. Bu uygulamalar müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler olmak üzere örgütün tüm departmanlarına yöneliktir. Her kademedede entegrasyon ve sürecin toplu olarak ilerlemesi önem arz etmektedir. Verimli bir süreç oluşturmak için, teknik ve yönetsel anlamda kaliteyi şirket çapına yaymak gereklidir. Aynı zamanda örgütsel sistemler geliştirerek prosedür ve gereksinimlerle doğru orantılı düzenlenmeler oluşturulmalıdır. Dale'nin (1999) bu düzenlemelerinin yer aldığı toplam kalite yönetimi felsefesini doğru uygulamak için gerekli ilkeler aşağıda belirtilmiştir;

- Bakış açısının, becerilerin genişletilmesi ve kalite güvence düzeyinde yaratıcı faaliyetlerde artış sağlamak.
- Araç ve tekniklerin geliştirilmesi, süreç yönetimi, örgüt içi eğitimler, örgüte değer katmayan faaliyetleri ortadan kaldırmak.
- Örgütteki herkes karşılıklı işbirliği içinde olmalıdır.
- Satış fiyatını oluştururken rekabet unsurlarını göz önünde bulundurarak ürün ve hizmet üretmek, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini aşmaya çalışmak.
- Liderler ve yöneticiler, örgütün (kurumun) amaçlarına, hedeflerine ulaşmak adına iç ortamı oluşturmalı, çalışanları güdülemeli ve stratejiler geliştirmelidir.
- Örgüt içinde faaliyetlere katılan her kademedeki insan gücü örgüt için önemlidir. Organizasyonun kalitesi için tam katılım sağlanarak birimlerin her safhasında yer alan bu insan gücü doğru kullanılmalıdır.
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarını, belirli bir strateji ve süreçle aktiviteler oluşturarak örgüt içine yaymak gerekmektedir. Aynı zamanda birey ve grupların, değişim ve gelişime daha hızlı adapte olmaları sağlamalıdır.
- Yönetimsel sistem yaklaşımları geliştirerek örgütün eksiklerini bulmak, bunları tanıyıp kabul etmek ve bu bağlamda çözümler üreterek süreç verimli yönetilmelidir.

- Sürdürülebilir gelişim sağlamak için örgüt (kurum) genelinde sürekli iyileştirmeler yaparak çalışanlara performansla dayalı yükselme olanakları sağlamak ve kalıcı kurumsal hedefler geliştirmek gerekmektedir.
- Etkili kararlar vererek olgusal yaklaşımlar sergilenmelidir. Bu bağlamda veri ve bilgilerin analizi, karşılıklı yarar sağlayan tedarikçi ilişkileri, kurum için katma değer oluşturacak tutum ve davranışlar geliştirilmelidir (Dale, 1999: 26).

Toplam kalite yönetimini uygulayarak verimli bir süreç geçirmek isteyen örgütler için yukarıda verilen ilkeler temel bir yapı taşıdır. Bu bağlamda verimli bir süreç geçirmek için öğrenilmesi gereken diğer unsurlardan biride toplam kalite felsefenin nasıl oluştuğu ve dünyadaki diğer örgütlerin bu felsefeye karşı nasıl bir yaklaşım sergiledikleridir.

Toplam kalite yönetimi, sürekli gelişmeyi hedeflemektir. Sürekli gelişme Masaaki Imai tarafından geliştirilen kaizen felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Masaaki Imai 2012 yılında ikinci baskı olarak yayınlanan Gemba Kaizen kitabında kaizen felsefesini hem çalışanları hem yöneticileri kapsayan nispeten az masraf gerektiren ve herkesi ilgilendiren iyileşme olarak ifade etmektedir. Bu tanımlama ile kaizen, Japonca sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir (Imai, 2012: 1).

Kaizen, Japonca değişim anlamındaki “kai” ile iyi anlamı taşıyan “zen” sözcüklerinin birleşiminden oluşmaktadır. Bu kavram ile ürün ve hizmet sağlayan örgütler sürekli gelişime odaklanmayı amaçlamaktadır. Kaizen yönteminin Japonlar için önemi; her yeni günde, önceki günden daha iyi olmak ve bu doğrultuda mücadele etmeyi yaşam felsefesi haline getirmektir. Bu yaklaşım, İslam inancında yer alan “iki günü bir olan ziyandadır” fikriyatıyla da örtüşen bir yaklaşım türüdür. Bu durum toplam kalite yönetiminin benimsenmesinde, ülkelerin kendi iç dinamiklerinde yer alan unsurların bu felsefeye elverişli olmasıyla değişkenlik gösterebileceği gözlemlenmiştir (Aksu, 2002: 125).

Toplam kalite yönetimi, ihtiyaca yönelik süreç odaklı uygulamalar üreterek, sürekli kendini yenileyen bir sistem kurmayı amaçlar. Bu sistemin işleyişini sağlayan temel unsurların başında örgütlerin yöneticileri ve çalışanları yer alır. Çalışanların niteliklerinin geliştirilmesi, yönetimin karar alma süreçlerinde doğru saha analizleri yapmaları önem taşımaktadır. Örgütte kalitenin gelişmesi için örgüte mensup tüm oluşumların çaba ve kararlılıkları sağlanmalıdır. Doğru hedeflerin doğru bir planlama ile yapılması gerekmektedir. Tüm bu şartların oluşması için toplam kalite yönetiminin temel prensipleri

doğru bir şekilde uygulanmalıdır (Altınok, 2001, 206-207). Bu prensipler literatürde Tablo 2.3'te gösterildiği gibi sıralanmıştır.

Tablo 2.3. *Toplam Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri (Kaynak: Altınok, 2001: 206-207)*

Müşteri Odaklılık
Önleyici Yaklaşım
İstatistik ve Analizden Yararlanma
Takım Çalışması
Üst Yönetimin Liderliği
Sürekli Gelişme (Kaizen)
Çalışanların Eğitimi
Tedarikçilerle İlişkiler

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının temel bileşenlerini oluşturan yukarıdaki prensiplerden ilki müşteri odaklılık unsurudur. Müşteri odaklılık unsuruna ait bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.1.5.1. Müşteri odaklılık

Örgütler için gerçek hedef müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmet sunmak olmuştur. Ürün ya da hizmetin kalitesi, müşterilerin istek ve beklentilerine göre şekillenmektedir. Bu durum müşterilerin devamlılığını sağlamak açısından önemli bir unsurdur. Örgütlerin, genişleyen iş alanları ve artan rekabetlerle baş edebilmesi için müşteri odaklı süreçler geliştirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin başarılı olması için gerekli temel ölçüt müşteri memnuniyetine ulaşmaktır. Aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmak için temel unsurun müşteri gereksinimlerine odaklanmaktan geçtiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda müşteri gereksinimlerine odaklanmanın örgüte sağlayacağı faydalar kısaca şöyle sıralanmıştır (Turhan, 2002: 7-8);

- Örgütün pazardaki payının artması
- Müşteriler için oluşturulan değerin net bir şekilde anlaşılması
- İşlem maliyetlerinin düşürülmesi

Toplam kalite uygulamalarından müşteri odaklı planlamaların örgüte sağlayacağı faydalar yukarıda verilmiştir. Örgütler için önemli bir diğer unsur ise toplam kalite yönetimi uygulamalarından önleyici yaklaşım unsurudur. Önleyici yaklaşıma ait bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

2.1.5.2. Önleyici yaklaşım

Önleyici yaklaşım unsuru, örgütte işleyen tüm süreçlere hakim olmanın gerektiğini savunur. Süreç esnasında oluşabilecek hataları öngörmek, hata meydana gelmeden çözme amaçlar. Olası bir hata durumunda sorun çözme zaman kaybı olarak kabul eder. Sorun çıkmadan gerekli önlemler alınmış olmalıdır. Bunu yapmak hata oluşuktan sonra çözümle uğraşmaktan daha hızlı, kolay ve ekonomiktir. Önleyici yaklaşım, sıfır hata odaklı planlamalar yaparak, tüm detayların planlamaya eklenmesi gerektiğini ve olması muhtemel hiçbir şeyin göz ardı edilmemesini hedefler. Tüm bu hassas yaklaşımların doğru uygulanması sonucu hiç hata çıkmayacağı öngörülmesine de, büyük hataların oluşmasının önüne geçilebileceği ya da büyük hataları önlemeye yardımcı olacağı belirtilmektedir (Çakar, 2018: 403).

Hataların gerçekleşmeden önüne geçilmesini amaçlayarak örgütlerin verimliliğine katkı sağlayan önleyici yaklaşım unsurunun yanı sıra örgüt yararı için kullanılan uygulamalardan biri de istatistik ve analizden yararlanma unsurudur.

2.1.5.3. İstatistik ve analizden yararlanma

Toplam kalite yönetimi uygulamalarından biri de bilgi ve verilerin analizine dayalı olmaktır. Geliştirilmesi gereken işlemin öncelikle ölçülmesini amaçlar. Ölçülemeyen bir işlemin analizinin yapılması ve geliştirilmesinin mümkün olmadığını savunur. İstatistik ve analizlerden yararlanma unsuru, kalite hedeflerine ulaşabilmek için müşteri beklentilerinin, örgütte yer alan tüm süreçlerin ve personel memnuniyeti olgularının bilimsel istatistiklerle toplanması ve ölçülmesini amaçlamaktadır. Ölçme ve değerlendirme sonucu örgütlerin mevcut durumlarını görmesi bu doğrultuda kararlar alması, örgütlerin gelişimi için doğrudan etki etmektedir (Altınok, 2005: 19-20).

Örgütler istatistik ve analizlerden yararlanmak için birçok şekilde veri toplama ve değerlendirme işlemi gerçekleştirebilir. Bu bağlamda veriler; denetim, süreç performansları, müşteri istek ve taleplerine yönelik anket vb. nicel ve nitel araştırmalarla elde edilebilir. Yeterli veri toplanmadan karar alınırsa bu örgüt için olumsuzluklara yol açmaktadır. Başarıya ulaşmak için, verilerin doğru bir şekilde toplanıp analiz edilerek yorumlanması gerekir. Yorumlama esnasında rakip örgütlerin stratejileri ve çevre koşulları dikkate alınmalıdır. Elde edilen verilerin analiz edilmesi de önem taşımaktadır. Analizler yapılırken histogram, sebep-sonuç dağılıma diyagramları, çetele tabloları, kontrol şemaları vb. teknik istatistiklerden yararlanılabilir. Doğru verilerle doğru analizler sonucu strateji

geliştiren örgütler problemlerine gerçekçi çözümler üretebilirler. Dolayısıyla olası hatalara karşı doğru önlemler alınır ve örgüt sorunlarını başarılı bir şekilde çözmüş olur (Altınok, 2005: 19-20).

Örgütler, sorunlarını çözmek için istatistik ve analizlerden yararlanmaktadır. Örgütler için bu unsur kadar önemli olan bir diğer unsur ise takım çalışması unsurudur. Toplam kalite yönetimi uygulamalarından takım çalışması unsuru ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.1.5.4. Takım çalışması

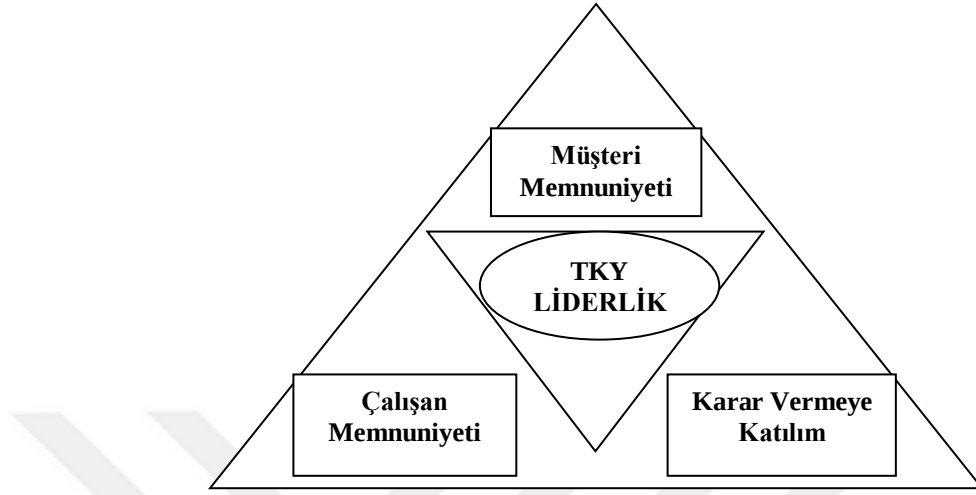
Takım çalışması, tüm çalışanların aktif katılım sağlayarak örgütü geliştirmek için birlikte hareket etmeleridir. Örgütün hedeflerine ulaşmak için kullandığı temel toplam kalite uygulamalarından biridir. Takım çalışmasında örgütte çalışan herkesin enerjisinden faydalanmak amaçlanır. Çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak için çeşitli programlar ve faaliyetler geliştirilmelidir. Örgütü oluşturan tüm çalışanların yetenek ve becerilerini kullanarak örgüt menfaati için birlikte çalışmaları önemli bir sinerji yayabilmektedir. Bu durum uygulanan süreçlerin başarıya ulaşması için katkı sağlamaktadır. Kaliteye ulaşmak, sürecin tüm aşamalarında çalışan personelin sorumluluğu altındadır. Bu nedenle takım ruhunun gelişmesi, kaliteye ulaşmak için önemli bir avantaj sağlamaktadır (Kağnıcıoğlu, 2002: 13).

Takım çalışması unsurunun yanı sıra örgüt için avantaj sağlayan bir diğer unsorda üst yönetimin liderliği unsurudur.

2.1.5.5. Üst yönetimin liderliği

Liderler örgütün yönünü ve vizyonunu belirler. Üst yönetimin liderliği toplam kalite faaliyetlerinden alınacak verimin kaynağını oluşturmaktadır. Üst yönetimin liderliği olmadan operasyon ve süreç yönetimleri oluşturmak imkansızdır. Doğru bir kalite yapılandırması sağlamak için sorumluluğun %85'inin üst yönetimde olduğu ifade edilmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşması için üst yönetimin tutku ve arzusunun olması gerekmektedir. Bu iradenin oluşmaması olası başarısızlığın temel nedenlerinden biridir. Yönetim, sistemli bir kalite liderliği ve yeniliği sağlayarak, çalışan ve müşteri memnuniyeti odaklı bir ortam oluşturmalıdır. Karar alma süreçlerinde çalışanların görüşlerine yer vererek yeniliğe ve gelişime açık olmalıdır. Toplam kalite

yönetiminde üst yönetimin liderlik bileşenleri aşağıda Şekil 2.2’ de verilmiştir (Kim, 2020: 3).

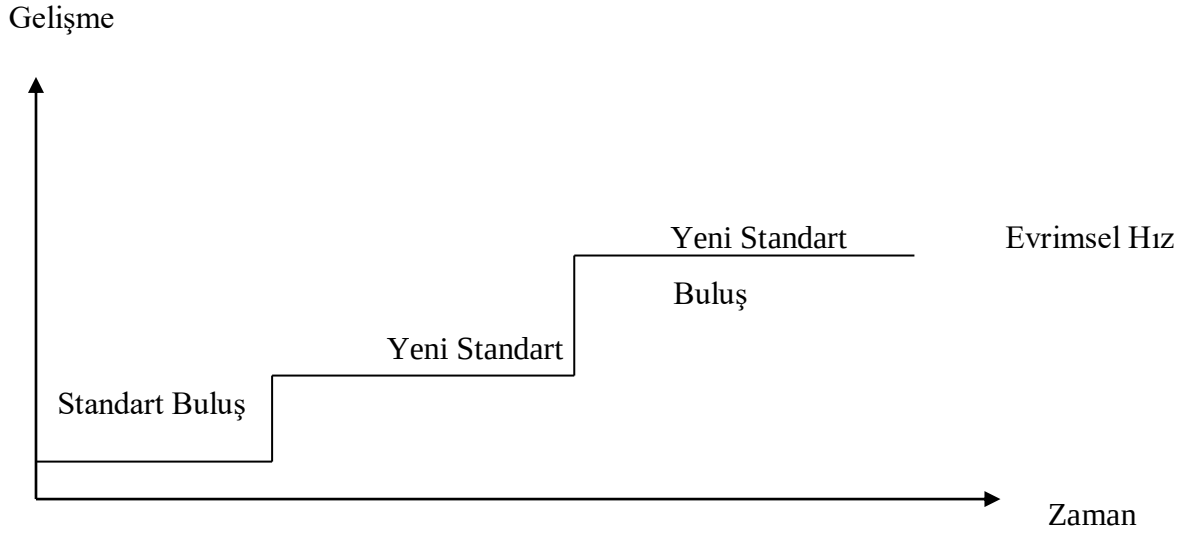


Şekil 2.2. TKY Liderlik Çerçevesi (Kaynak: Kim, 2020: 3)

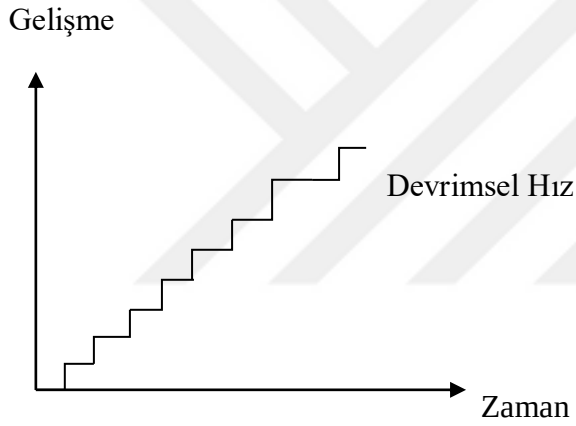
Toplam kalite yönetimi uygulamalarının verimliliği açısından üst yönetimin liderliği kadar önem taşıyan diğer unsurlardan biri de Masaaki Imai tarafından ortaya atılan sürekli gelişme (kaizen) unsurudur.

2.1.5.6. Sürekli gelişme (Kaizen)

Kaizen, daha önce kısaca bahsedildiği gibi Japonca sürekli gelişim ve daha iyiye ulaşmayı istemek anlamına gelmektedir. Japonlara göre kaizen (sürekli gelişme), her insanın içinde varolan bir oluşumdur. Çünkü herkes her yeni günün bir önceki günden iyi olması için çalışır ve çaba sarf eder. Kaizen kavramını duyduğumuzda aklımıza hemen çok büyük hedefler ve çağrışımlar gelmemelidir. Aksine kaizen adım adım sürekli ilerlemeyi hedefler. Kaizen kavramı ile batının klasik gelişme kavramı arasında bazı farklılıklar olsa da iki kavram birbirinin tamamlayıcısı niteliğindedir. Aşağıda batının klasik gelişme (buluş) yaklaşımı Şekil 2.3’te verilmiştir. Aynı zamanda kaizen yaklaşımı Şekil 2.4’te verilmiştir (Yükçü, 1999: 10).



Şekil 2.3. Buluş Yaklaşımı (Kaynak: Yükçü, 1999: 10)



Şekil 2.4. Kaizen Yaklaşımı (Kaynak: Yükçü, 1999: 13)

Batının klasik gelişme kavramı (buluş yaklaşımı), sürekli yeni bir buluş üzerine odaklanarak yeni standartlar inşa etmeyi bu bağlamda kaliteye ulaşıp gelişmeyi hedefler. Japon kaizen yaklaşımında ise sürekli bir buluş ihtiyacı söz konusu değildir. Standart işleyen düzende küçük adımlarla ve sürekliliği sağlayarak gelişmek hedeflenir. Gerektiğinde buluşlardan da faydalanarak küçük adımlarla sıçramaları güçlendirerek kalite gelişimi sağlanılabilir. Amaç sıfır hata ile mal ve hizmet ya da bilgi üreten süreçleri geliştirmektir (Yükçü, 1999: 13). Sürekli gelişme (kaizen) ile batının klasik gelişme kavramı olan buluş yaklaşımı arasındaki temel fark yukarıda verilmiştir. İki kavram arasındaki farklılıkları ayrıntılı görmek açısından Tablo 2.4'te Kaizen ve Buluş yaklaşımı karşılaştırmaları verilmiştir.

Tablo 2.4. Kaizen – Buluş Yaklaşımları Karşılaştırması (Kaynak: Yılmaz, 1995: 22)

KAİZEN	BULUŞ YAKLAŞIMI
Daima adım adım ilerlemek	Hızlı ve büyük adımlarla ilerlemek
Ayrıntılara karşı ilgili olmak	Hızlı gelişmeye karşı ilgi duymak
Yavaş ve sürdürülebilir değişim	Hızlı değişim
Topyekün katılım sağlama	Belirli sayıda katılım sağlama
Açık ve objektif bilgi paylaşımı	Kapalı ve gizli bilgi paylaşımı
Ekip çalışması	Bireysel çalışmalar
Uyarlama	Yaratıcılık
Varolanı koruyarak geliştirme	Mevcut olanı yıkıp tekrar inşa etme
Küçük yatırım, büyük çaba	Büyük yatırım, küçük çaba
İnsan odaklı	Teknoloji odaklı
Sürece yönelik	Neticeye yönelik

Toplam kalite uygulamalarından biri olan sürekli gelişim (kaizen) unsurunun yanı sıra önem taşıyan unsurlardan biri de çalışanların eğitimi unsurudur. Bu unsura ait bilgiler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.1.5.7. Çalışanların eğitimi

Kalite uzmanları, doğru bir kalitenin eğitimle oluşacağını ve yine eğitimle son bulacağını ifade etmiştir. Toplam kalite yönetiminin uygulanması, varolan yönetim sisteminden, planlı ve programlı bir başka yönetim sürecine geçmektir. Buradaki öncelikli amaç yönetim proseslerini iyileştirmektir. Bu iyileşme süreçlerinde uygulanacak yöntemlerin amaç, kapsam ve nitelikleri örgütteki tüm çalışanlar tarafından anlaşılır olmalıdır. Her birey gibi çalışanların algıları da değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle uygulanacak kalite niteliklerine göre gerekli eğitim çalışanlara verilmelidir. Eğitimler, çalışanların daha donanımlı hale gelmelerini sağlar. Çalışanların eğitimlerini planlarken bulundukları departmanlara göre ayırarak, her departmanın ihtiyaç duyduğu eğitimi nitelikli bir şekilde vermek, eğitim verimliliği açısından önem taşımaktadır (Erertem, 1994: 37).

Kalite uzmanları, toplam kalite yönetimi uygulanırken yöneticilerin ve çalışanların eğitilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışanlar için bazı eğitim programları hazırlamışlardır. Bu eğitim programları şu şekilde sıralanmıştır (Erertem, 1994: 37);

- Fonksiyonel olarak bilgisizliği yok etmek
- Mesleki becerileri geliştirecek eğitimler vermek
- Çalışanların bireysel iş tatminlerini sağlanmak
- Örgütün işleyişle ilgili temel bilgileri vererek, çalışanların örgüte sağladıkları katkıları anlamalarına yardımcı olmak

- Çalışanlar arası iletişimi geliştirmeye çalışmak
- Sorunsuz bir performans göstermeleri için gerekli teknik donanım ve teçhizatları düzenli kontrol ederek yenilemek

Toplam kalite yönetiminin önemli unsurlarından çalışanların eğitimine yönelik bilgiler yukarıda verilmiştir. Toplam kalite yönetimi açısından önemli olan diğer unsurlardan biri de tedarikçilerle ilişkilerdir. Tedarikçilerle ilişkilere ait bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.1.5.8. Tedarikçilerle ilişkiler

Örgütler ve tedarikçiler birbirlerine bağımlıdır. Karşılıklı çıkara dayalı olan bu bağıllık her iki taraf içinde iyi ilişkiler oluşturmayı gerektirir. Örgütler, hedefledikleri kaliteye ulaşmak için tedarikçilerin üzerine düşen sorumluluklarını doğru tanımlamalıdır. Tedarikçilerle birlikte aynı amaca yönelik stratejik iş birliği geliştirmek aynı zamanda ilişki boyutunu güçlendirmek kaliteye ulaşmada rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmektedir. Sürekli gelişmeyi amaçlayan örgüt ve tedarikçi için bu iş birliği ve ortaklık, süreçlerin daha kolay, hızlı ve sürdürülebilir hale gelmesine yardımcı olur (Kağnıcıoğlu, 2002: 15).

Yukarıda toplam kalite yönetimine ait prensipler açıklanmıştır. Bu prensipler toplam kalite yönetimi uygulamalarını oluşturan temel unsurlardandır. Bu unsurlara ve toplam kalite yönetimi anlayışına devletlerin ve kurumların bakış açılarına ait bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

2.1.6. Devletlerin ve kurumların toplam kalite yönetimine bakışı

Toplam kalite yönetimi faaliyetleri İngiltere ve Amerikan Birleşik Devletleri'nde özel sektörlerde daha rahat kabul görerek uygulanırken, kamu kurumlarında kullanımı, özel sektörlere göre daha ağır işlemiştir. Toplam kalite yönetim stratejileri geliştiren ve ilk uygulayıcıları olan bu ülkelerde bile kamu sektörlerinde, özel sektörlere göre daha az başarılı olmuştur. Türkiye'de ise toplam kalite felsefesi 1978'in sonlarına doğru bazı büyük işletmeler tarafından uygulanmaya başlanması gündeme gelmiş ancak o zamanlar teknik alt yapı yetersizliği ve ülke gündemine tam anlamıyla giremediğinden arzu edildiği şekilde uygulanamamıştır. Ancak 1980 sonlarına doğru yabancı firmalarla ortaklık yapan bazı kuruluşlarda uygulanarak akademik çevrelerin ilgilisi çekmektedir. Bu bağlamda günden güne daha çok sektörde kullanımı artarak ilerlemektedir. Günümüzde kamu ve

birçok özel sektör örgütlerinde aktif bir şekilde kullanılmaktadır. Dünyada ve Türkiye’de toplam kalite yönetiminin, üretime ve verimliliğe önemli derecede olumlu etkisinin olduğu gözlemlenmektedir. Üretim ve verimlilikteki bu artış yatırıma dönüştürüldüğü zaman, işsizlik sorununa olumlu yönde etki etmektedir. Bu durum enflasyon oranı yüksek, işsizlik sorununun fazla olduğu gelişmekte olan bir ülkede daha çok önem arz etmektedir. Bu nedenle, toplam kalite yönetimi uygulamaları Türkiye için vazgeçilmez bir fırsat olarak değerlendirilmelidir (Kıngır, 2006: 229).

Bu bakımdan toplam kalite yönetiminin toplum yararı gözetilerek devlet tarafından desteklenmesi, bu anlayışın daha kolay ve verimli bir şekilde yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Toplam kalite yönetimi değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle kabul görme aşamasında güçlük çekilmesi normal bir durumdur. Özel ve kamu sektörlerinde bazı çalışanlar örgütsel değişimlere ve uygulamalara daha hızlı adapte olurken, bazı çalışanların ise adaptasyon süreci daha uzun sürebilmektedir. Yeni uygulamalara karşı direnen hem çalışanlar hem de yöneticiler olabilir. Örgüt çalışanlarının gösterdiği bu tutum ve davranış, toplam kalite yönetiminden alınacak verime ulaşma süresini erkene ya da daha geç bir süreye erteleyebilir (Aykaç ve Özer, 2006: 198).

Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşmasının temel nedenleri arasında bu felsefeyi uygulayan ülkelerin sahip olduğu kültür önemli bir unsurdur. Ülkenin biz bilincine ne denli yatkın olduğu aynı zamanda biz bilincini nedenli önemseydiği ve biz bilincini oluşturmak için ne kadar gayret sarf ettiği başarılı bir sürecin uygulanması açısından önem taşımaktadır. Çalışanlar sorumlulukları gereği vazifelerini yerine getirirken, evrensel ilkeleri göz önünde bulundurabilirler. Ancak bunun yanı sıra çalışanlar biz bilincini kalbine, beynine ve vicdanına yerleştirirse, kendini daha iyi şekilde işine verir ve bu durumda örgüte (kuruma) yüksek düzeyde olumlu katkılar sağlayabilirler (Çetin, 2010: 406).

Türkiye’de TKY uygulamalarını ilk kullananlar yabancı sermayeli örgütler (Britsa, Netaş) olmuştur. Britsa “biz bir aileyiz” sloganıyla çalışanların örgütü sahiplenmesi için yöneticilerle işçilerin yemekhanelerinin aynı yerde olması, maaşlarda iyileştirmeler, kriz anlarında personel çıkarmamaya gayret etmek, sosyal etkinlikler gibi çeşitli uygulamalar gerçekleştirmiştir. TKY uygulamaları ile örgütte verimlilik artarak çalışanların memnuniyeti yükselmiştir. Britsa ve Netaş en parlak TKY uygulamaları olarak gösterilmektedir. Ancak diğer taraftan sıkı denetim koşulları, yoğun disiplinli çalışma, iş yükünün artması gibi durumlar çalışanlarda memnuniyetsizlik oluşmasına ve TKY

uygulamalarının sorgulanmasına sebep olmuştur. Yapılan araştırmalar gelişmiş ülkelerde ileri düzeyde ve doğru uygulanan TKY faaliyetlerinin çoğu yerde teorideki gibi uygulanmadığını, yöneticilerin gelenekselleşmiş alışkanlıklarını bırakamaması gibi unsurlar nedeniyle her zaman istenilen sonucu veremeyebileceğini göstermektedir. TKY uygulamalarının kamu kurumlarında uygulanması ile hizmet sunulan vatandaşlar “müşteri” konumuna gelerek, kamuya ait hizmetlere erişim noktasında herkesi eşit görmek hedeflenmiştir. Her geçen gün yeni kalite belgeleri “ISO 9000, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001” ortaya çıkmaktadır. Bu belgeleri almak özel ve kamu örgütleri (kurumları) için çok önemli bir aşama olarak görülmektedir (Gülsen, 2012: 115-127).

Türkiye’deki kamu kurumlarından İçişleri, Maliye, Ulaştırma, Sanayi ve Ticaret bakanlıkları ISO 9000 ve TKY çalışmaları yapmaktadır. Türk Standartları Enstitüsü eğitim ve geliştirme ile ilgili yapılan çalışmalarda kalite güvence ISO 9000 belgesinin alınmasını istemektedir. Ticaret bakanlığı öncülüğünde eğitim ve sağlık alanlarında da kalite uygulamaları kullanılmaktadır. 2000 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFOQ) ödülllerinde Türkiye’den finale kalan ilk kamu kurumu Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi olmuştur. Sağlık alanında ise Başkent Üniversitesi öncülüğünde her yıl TKY ile ilgili sempozyum yapılmaktadır. Gazi Üniversitesi ise TSE-EN-ISO9000 Kalite Güvence Sistemi belgesini alarak diğer kamu kurumlarına örnek teşkil etmiştir. Kamu kurumlarında TKY uygulamaları arzu edilen ölçüde hızlı bir başarı sağlamasa da orta ve uzun vadede başarıya ulaşılabileceği göz ardı edilmemelidir. Kamu kurumlarında etkili, verimli ve kaliteli hizmet sunma anlayışına geçmek önem arz etmektedir (Leblebici, Ömürgönülşen ve Aydın, 2001: 132-133).

2.1.7. Adıyaman Üniversitesinde uygulanan toplam kalite yönetimi faaliyetleri

Adıyaman Üniversitesinde kalite bilincini yaymak için toplam kalite yönetimi koordinatörlüğü bulunmaktadır. TSE-EN-ISO9000 ve TSE-EN-ISO9001 gibi kalite güvence eğitimleri ve faaliyetleri uygulanmaktadır. Toplam kalite yönetimi koordinatörlüğü tarafından her yıl ilk altı aylık ve yıllık olmak üzere birimlere ait kalite hedefleri, kalite hedefleri ölçüm sonuçları, stratejik plan, amaç ve performans göstergeleri takip edilmektedir. Koordinatörlük tarafından iç ve dış paydaşlara, öğrencilere, akademik ve idari personellere yönelik üniversitede düzenli olarak kalite çalışmaları düzenlenmektedir. Ayrıca öğrencilere, akademik ve idari personellere yönelik sık sık memnuniyet anketi yapılmaktadır. Belirlenmiş bir kalite ekibi ve kalite komisyonu üyeleri

bulunmaktadır. Bu üyelerin görev dağılımları, çalışma usul ve esasları belirlenmiştir. Bu planlamalar neticesinde toplam kalite koordinatörlüğü tarafından oluşturulan Adıyaman Üniversitesi olarak benimsenen ve hedeflenen kalite politikaları aşağıda verilmiştir;

- Bilimsel araştırma yaparken toplumun ve bölgenin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak,
- Teknoloji ve bilgi üretmek,
- Hem bölgesel hem ulusal alanda kalkınma ve gelişime destek olmak,
- Yönetim anlayışı olarak; adil, katılımcı, şeffaf, hesap verilebilir, hukuka bağlı, sorumlu ve tutarlı olmak,
- Yapılan işle ilgili bilgi, beceri, davranış ve kültüre sahip olmak,
- İş sağlığı ve güvenliğine önem veren, yaşam boyu öğrenime açık ve çevreye duyarlı bireyler yetiştirmek,
- Paydaşlarımızın ihtiyaç ve beklentilerini yasal şartlar doğrultusunda karşılamak,
- Sürekli iyileştirme odaklı olmak
(<https://tkyk.adiyaman.edu.tr/tr/koordinatörlugumuz>, E.T.: 17.12.2024).

Adıyaman Üniversitesine ait kalite el kitabı ve kalite politikaları incelendiğinde çalışanların iş tatminine etki eden toplam kalite yönetimi alt boyutlarından üst yönetimin desteği, bilgi kullanımı, tedarikçilerle ilişkiler, kaliteyi iyileştirme, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme faktörlerine kalite el kitabında ya da kalite politikalarında yer verildiği gözlemlenmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarından çalışanların önerileri ve yöneticiye güven alt boyutlarına ilişkin kalite el kitabında ve kalite politikalarında herhangi bir ifade yer almamaktadır (<https://tkyk.adiyaman.edu.tr/tr/kalite/kalite-el-kitabi>, E.T.: 02.02.2025).

Adıyaman Üniversitesinde yer alan her birime yönelik ayrı ayrı yıllık prosesler bulunmaktadır. Bu prosesler esnasında her proses için hizmet tanımı, proses sorumlusu, kullanılacak cihazlar (yararlanılacak ekipmanlar), izlenecek değerler ve ölçülecek değerler performans hedefleri kapsamında takip edilmektedir (<https://tkyk.adiyaman.edu.tr/tr/kalite/proses-planlamasi>, E.T.: 02.02.2025).

Adıyaman Üniversitesinde Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı bünyesinde Adıyaman Üniversitesi Kalite Topluluğu yer almaktadır. 29.12.2021 tarihinden itibaren kalite kültürü oluşturmak ve kalite bilinci yaymak için kalite topluluğunun amaçları ve çalışma alanları kalite topluluğu tüzüğü olarak açıklanmıştır (<https://tkyk.adiyaman.edu.tr/tr/kalite/adyu-kalite-toplulugu>, E.T.: 02.02.2025).

Çelik 2009 yılındaki çalışmasında, her ülkenin kaliteye ve nitelikli insana ihtiyacının olduğunu ayrıca eğitimde yüksek kalite sağlamanın üniversitelerin görevlerinden biri olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda üniversitede kalite bilincinin oluşması, geliştirilmesi ve kaliteye olan bağlılığın belgelendirilmesi üniversitenin varlığı ve itibarı açısından önem taşımaktadır. Üniversiteler kalite hedeflerini net bir şekilde ifade ederek bu doğrultuda sürdürülebilir politikalar geliştirmelidir. Ayrıca uygulanan kalite yönetiminin bağımsız kurumlar tarafından izlenmesi ve değerlendirilmesi doğru kaliteye ulaşmak için önem arz etmektedir (Çelik, 2009: 99-101).

2.2. İş Tatmini Kavramı ve İş Tatminine Etki Eden Faktörler

Bu bölümde iş tatmini kavramı, iş tatmini kavramının önemi ve iş tatminini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerden bahsedilmiştir. Aynı zamanda iş tatminine yönelik kuramcıların yaklaşımları ve iş tatminini arttırmanın yöntemleri literatür taraması sonucu incelenerek açıklanmıştır.

2.2.1. İş tatmini kavramı ve önemi

Literatürde iş tatmini hakkında birçok tanım bulunmaktadır. Genel olarak iş tatmini, çalışanın, iş ve işle ilgili faaliyetlerinde hissettiği memnuniyet düzeyi olarak ifade edilmiştir (Adams ve Bond, 2000: 538).

Kişinin çalıştığı işe karşı gösterdiği hassasiyet ve davranış olumlu ya da olumsuz olabilir. Bir çalışanın işi yaparken olumlu ruh hali içerisine girmesi ve işinden memnun olma düzeyi iş tatmin seviyesini belirler. Çalışanın olumsuz ruh hali ve işinden memnuniyetsizliğinin düzeyi ise iş tatminsizliği seviyesini belirlemektedir (Erdoğan, 1996: 231).

Keleş'e göre iş tatmini, personel ile çalışılan örgüt arasındaki karşılıklı denge, uyum düzeyi, iki taraf içinde fayda ve verim algılarından oluşur. İş tatmini sağlanan çalışan örgüt için daha faydalı ve verimli olmuştur. Örgütün faaliyet gösterdiği alanda denetleme şekli, işletme politikaları, çalışma şartları, çalışanlar için sağladığı imkan ve olanaklar, terfi süreçlerindeki etik hassasiyetler, personelin iş tatmini hissine ulaşması için gerekli faktörlerin başında gelmektedir (Keleş, 2006: 4).

Bir başka tanımlamaya göre iş tatmini, çalışanların yaptığı işe karşı göstermiş olduğu olumlu veya olumsuz hislerin kombinasyonu olarak ifade edilmiştir. İş tatmini çalışanların iş yerindeki tutum ve davranışları ile doğrudan bağlantılıdır. Olumlu iş

doyumuna sahip çalışanlar, yaptığı işten ve bulunduğu konumdan keyif alırlar. Emek ve gayretlerinin, tatminkar düzeyde karşılandığı almak isterler. Bu tatmin duygusu sadece gelir anlamında, ekonomik olarak anlaşılmamalıdır. Örgütün iş görene sağladığı statü, tanınma, terfi, çalışma ortamı, ödüllendirme ve kişisel gelişime katkı sunmak gibi olanaklar iş tatmin düzeylerinin yükselmesine doğrudan etki eden önemli unsurlardandır (Aziri, 2011: 78).

Çalışanların iş tatmin algılarının yükselmesi için gerekli unsurlar bir başka tanımlamaya göre şu şekilde ifade edilmektedir. Kamu, özel sektör, insan faktörünün yer aldığı her yerde devamlılığın ve sürdürülebilirliğin sağlanması adına en önemli unsur iş gücüdür. Çalışanlar emek ve hizmet sunarak çalıştıkları işletmelerin ihtiyaçları ve çalışanlardan beklentileri doğrultusunda katkı sağlamaktadır. Çalışma ortamında personellerin yaptıkları işle ilgili, geliştirdikleri tutum ve davranışlar iş doyumu hakkında bilgiler vermektedir. Yöneticiler, çalışanların beklentilerine göre iş yeri koşullarını oluşturursa, bu durum çalışanların iş tatminine ulaşmaları için önemli etkenlerden biridir (Elibüyük ve Güney, 2019: 173).

Çalışanların iş tatminlerini yükseltmek için bakılması gereken bir diğer unsur iş tatminsizliği oluşturan davranışların incelenmesidir. Düşük seviye iş tatmini olan veya iş tatminsizliği olan çalışanlar; devamsızlık, işten ayrılma niyeti, örgüte yabancılaşma ve örgüt çıkarlarına uygun davranmamak gibi tutumlar içerisinde girebilirler. Bu tutumlar örgüt için olumsuz sonuçlar meydana getirir. Bu durumla karşılaşmamak için örgütün bazı tedbir ve önlemler alması gerekir. Bu doğrultuda iş tatmininin üç önemli özelliği şu şekilde sıralanmaktadır (Aziri, 2011: 79);

- Öncelikle örgütler iş görenlerine karşı insani değerleri rehber edinerek tutum sergilemelidir.
- Tüm çalışanlara adil ve saygılı davranılmalı, iş tatminlerine katkı sağlayacak imkan ve olanaklar sunulmalı ve bu imkanlara tüm çalışanların ulaşımı sağlanmalıdır.
- Teknik ekipmanları yenilemek gibi çalışanların işini kolaylaştıracak ve performansını arttıracak çeşitli değişiklikler zamanında, gecikmeden yapılmalıdır.

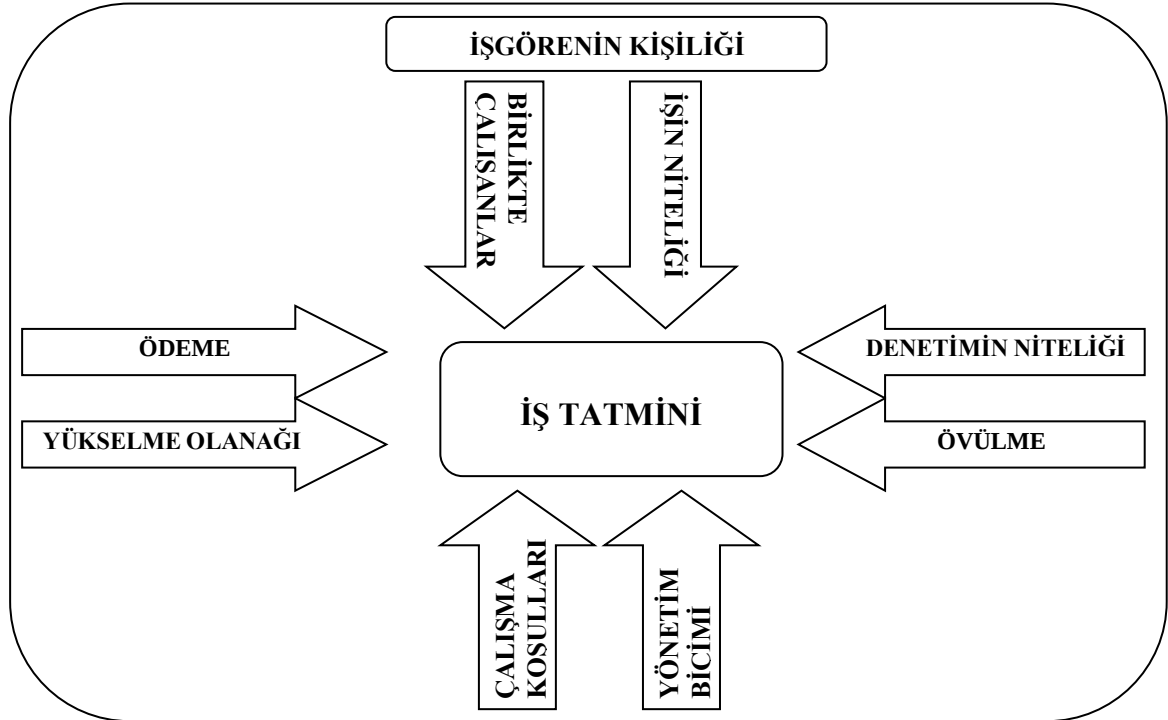
Dolayısıyla çalışanların etkin ve verimli performans göstermeleri için iş tatminlerinin yüksek olması gerekir. Aksi takdirde iş tatmini düşük çalışanlar, örgütü amaç ve hedeflerinden uzaklaştırır. Bu durum örgütün maddi ve manevi zarar görmesine neden olur (Şimşir ve Seyran, 2020: 26-28). Örgütlerin bu gibi olumsuz durumlarla karşılaşmamak adına, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri iyi bilmeleri ve bu

doğrultuda planlar geliştirmeleri önem arz etmektedir. Bu bağlamda iş tatminini etkileyen faktörler aşağıda ele alınmıştır.

2.2.2. İş tatminini etkileyen faktörler

İş doyumunun sağlanmasında örgütün çalışanlarına sunduğu olanaklar belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu örgütsel imkânlar genellikle, iş ortamı ve işin gereklilikleri ile ilişkilidir. Ancak, örgütün sağladığı olanaklar sonucu çalışanların iş tatminine ulaşması garanti değildir. Çünkü her çalışanın bireysel özellikleri ve kişilik yapısı birbirinden farklıdır. Bu nedenle örgütün sağladığı koşullardan, çalışanların nasıl etkileneceği, nasıl bir tutum ve davranış içerisine girecekleri sahip oldukları kişilik özelliklerine bağlıdır. Kişinin eğitimi, sosyal çevresi, iş deneyimi gibi etkenler, çalışanın işe ve iş koşullarına ilişkin bakış açısını şekillendirir. Bu faktörler çalışanın tutum ve davranış geliştirmesinde etkileyici rol oynar. Bu nedenle çalışanların iş doyumuna ya da doyumsuzluğuna etki eden faktörlerin incelenmesi gerekir. Bu bağlamda ele alınacak öğeler ikiye ayrılarak bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Aşık, 2010: 37-38).

İş tatminine etki eden birçok faktör vardır. Bu faktörler, çalışanın yaptığı işe karşı duyduğu olumlu veya olumsuz hisleri belirginleştirir. (Başaran, 2000: 218). Aşağıda Şekil 2.5'te iş tatminine etki eden faktörler gösterilmiştir.



Şekil 2.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler (Kaynak: Başaran, 2000: 219)

İş tatminine etki eden birçok faktörden öne çıkanlar Şekil 2.5'te verilmiştir. Bu faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrıldığı yukarıda belirtilmiştir. Bu bağlamda öncelikle iş tatminine etki eden bireysel faktörler kapsamlı olarak aşağıda açıklanmıştır.

2.2.2.1. İş tatminine etki eden bireysel faktörler

Bu kısımda iş tatminine etki eden kişisel faktörler; yaş faktörü, cinsiyet faktörü, eğitim durumu faktörü, medeni durum faktörü, kişilik faktörü ve kıdem (statü) faktörü olarak başlıklar halinde açıklanmaktadır.

Yaş faktörü

Çalışan yaşının, çalışanın yaptığı işle ilişkisi üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda yer alan farklı gruplardan farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı çalışmalarda yaşın iş tatminine etkisinin çok az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yaşın iş tatmini sağlamada önemli ilişkisi olduğunu saptayan çalışmalar da tespit edilmiştir (Mishra, 2013: 45). İş tatminine etki eden bireysel faktörlerden biri ise cinsiyet faktörüdür ve aşağıda açıklanmıştır.

Cinsiyet faktörü

Araştırmalara göre cinsiyet değişkeninin iş tatminini etkileyen bir faktör olduğunu ancak kadın/erkek olarak hangisinin daha çok tatmin duygusuna sahip olduğu konusunda tutarsız sonuçlar elde edilmiştir. Bazı çalışmalarda kadınların, bazı çalışmalarda ise erkeklerin diğer cinse göre daha çok iş tatmini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmalarda iş tatmini ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Arslan, 2010: 66).

Mishra'nın cinsiyete göre iş tatmini üzerine yaptığı araştırmasında kadınların, erkeklere göre daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun nedeninin, kadınların ev dışında pozisyon alırken çoklu rollerinden kaynaklandığını belirtmiştir. Kadınların daha az ücret alsalar bile güler yüzlü ve sosyal konumu iyi olan insanlarla çalışmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Mishra, 2013: 46).

Bir başka iş tatmini tanımlanmasında Hulin ve Smith (1967) tarafından yapılan araştırmaya göre, kadın ve erkek arasında iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Erkeklerin, kadınlara göre

yaptıkları işlerden daha çok iş tatmini sağladıkları sonucu elde edilmiştir (Biçer, 2005: 47). Cinsiyet faktörünün yanı sıra iş tatminine etki eden bireysel faktörlerden biri de eğitim durumu faktörüdür ve aşağıda açıklanmıştır.

Eğitim durumu faktörü

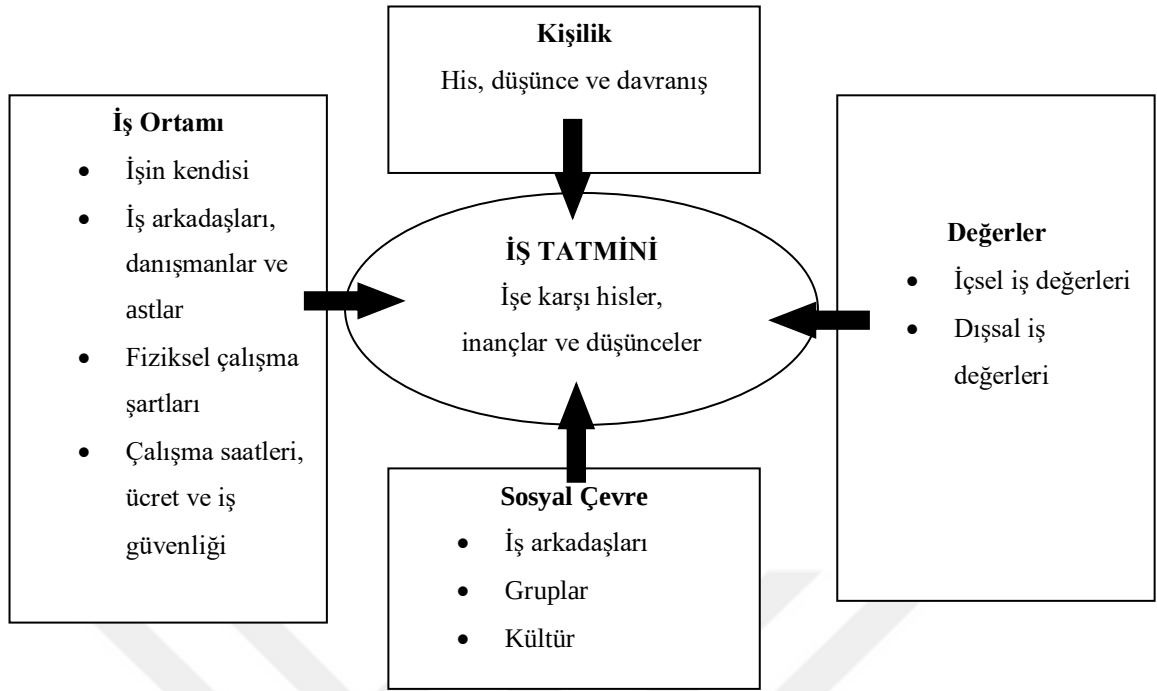
Araştırmalara göre çalışanların eğitim durumları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Örgütlerde yapılacak işlerin çalışanlara dağılımı esnasında eğitim seviyesi dikkate alınarak görevlendirilmeler yapılmıştır. Eğitim seviyesini göz önünde bulundurmadan yapılan iş dağılımında, eğitim seviyesi düşük çalışana fazla sorumluluk verildiğinde bu iş yükünü yerine getiremeyeceği saptanmıştır. Aynı zamanda bu durumun çalışanların iş tatmininde azalma meydana getireceği ifade edilmiştir (Tor ve Esengün, 2011: 62). İş tatminine etki eden bireysel faktörlerden bir diğeri de medeni durum faktörüdür ve aşağıda verilmiştir.

Medeni durum faktörü

Medeni durumun iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda, evli olan çalışanların bekârlara göre işlerinden daha mutlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda evli çalışanların örgüte olan bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Mocheche, Raburu ve Bosire, 2018: 52). Medeni durum faktörü sonrası aşağıda iş tatminine etki eden faktörlerden biri olan kişilik faktörüne yer verilmiştir.

Kişilik faktörü

İş tatminini etkileyen faktörlerden biride çalışanın kişilik yapısının işe uygunluğudur. İş görenlere yapacakları iş ile ilgili gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler verilebilir. Ancak çalışanın kişilik yapısı yeterli olgunluğa ulaşmamışsa, gelişime açık olmayan bir çalışansa, ne kadar donanımlı ve zeki olursa olsun, örgüte yarardan çok zarar verebilir. Kişilik yapısı olgunlaşmış bireyler, dengeli ve azimli olurlar. Bu faktörler yüksek iş tatminine ulaşmak için önemli unsurlardır (Aşık, 2010: 40). Şekil 2.6'da iş tatmini sağlamada kişilik özelliklerinin önemi gösterilmiştir.



Şekil 2.6. İş Tatmini Belirleyicileri (Kaynak: Georgej ve Jones, 1996’den aktaran Ulutürk, 2020: 950)

Şekil 2.6 incelendiğinde çalışan bireyin kişilik faktörü, hisleri, düşünce ve davranışlarının iş tatmini sağlanmada belirleyici bir etken olduğu görülmektedir. İş tatminine etki eden son bireysel faktör ise kıdem (statü) faktörüdür. Kıdem (statü) faktörüne ait bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

Kıdem (Statü) faktörü

Çalışanların kıdem düzeyleri ile iş tatmin seviyeleri arasında doğru ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanın kıdem düzeyinde bir artış oldukça iş tatmin seviyesinin de arttığı belirtilmiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 128). Kıdem, çalışana yetki ve sorumluluk vererek ya da yetki ve sorumluluğunu arttırarak statüsünü yükseltmektir. Bu durum çalışanın motivasyonunu olumlu etkileyerek örgüte bağlılığını yükseltir. Yapılan araştırmalara göre çalışanların bulundukları işte yükselme olanaklarının olması iş tatminlerinin artmasına yol açmaktadır (Mert, 2010: 123). Kıdem faktörü ile iş tatminine etki eden bireysel faktörlerin hepsi yukarıda açıklanmıştır. İş tatminine etki eden bireysel faktörler kadar örgütsel faktörlerde önem taşımaktadır. Bu nedenle aşağıda iş tatminine etki eden örgütsel faktörlere yer verilmiştir.

2.2.2.2. İş tatminine etki eden örgütsel faktörler

Bu kısımda iş tatminine etki eden örgütsel faktörler; yönetici tutumu, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, ödüllendirme, takdir edilme, işin niteliği ve ücret faktörleri açıklanmıştır.

Yönetici tutumu faktörü

Yöneticilerin, sorumluluğu altındaki çalışanlara yönelik tutum ve davranışları çalışanların verimliliğine ve iş tatminlerine önemli etkisi olduğu belirlenmiştir. Ast-üst ilişkisinde yöneticilerin astlarına karşı sorumluluklarını bilmesi ve karar alma süreçlerine çalışanları katması gereklidir. Bu durum çalışan performansına ve örgüt performansına doğrudan etki etmektedir. Çalışanların duygusal zekasını göz önünde bulundurarak mevcut yeteneklerine ve potansiyellerine göre iş yükü vermek önemlidir. Bu gerçekleştiği zaman çalışanda örgütte kazanmış olur. Fakat ilgili yönetici bu hassasiyette olmadığı zaman çalışanın motivasyonu düşer ve kendini geliştiremeyebilir. Bu durumda motivasyonu düşük çalışan bunu iş performansına yansıtarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmede gecikmeler yaşanmasına sebep olabilir (Baltacı, vd., 2014: 78). İş tatminine etki eden örgütsel faktörlerden yönetici tutumu dışında örgüt için önem arz eden diğer faktörlerden biri de çalışma arkadaşları faktörüdür.

Çalışma arkadaşları faktörü

Örgütteki çalışanların birbirleriyle olan iletişimi, desteği ve yardımlaşması örgüt içi dayanışmayı arttırır. Bu durumda çalışanların işe olan motivasyonu ve iş tatmin algıları yükselir. Araştırmalarda dayanışmanın olduğu örgütlerde çalışan personellerin işe olan bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Kale, 2015: 105).

Bu bilgilere göre örgütler çeşitli eğitimler ve etkinliklerle çalışanları bir araya getirerek, onların birbirleriyle dayanışma içerisine girmelerini sağlamalıdır. Örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanların motivasyonları ve sinerjileri önem taşımaktadır. Çalışma arkadaşları faktörü gibi iş tatmini sağlamaya etki eden örgütsel faktörlerden biri de çalışma koşulları faktörüdür. Bu faktörde yer alan ortam ve koşulların oluşması için de yine en önemli sorumluluk yöneticilerdedir. Dolayısıyla çalışma koşulları faktörüne ait bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

Çalışma koşulları faktörü

Örgütteki sosyal alanlar, çalışma saatleri, çalışanların işyerindeyken temel ihtiyaçlarının karşılanması ve çeşitli konfor olanakları çalışanların iş tatmin algılarını etkilemektedir. Ayrıca çalışanlar günlük mesai ve mola zamanlarını stressiz ve memnun bir şekilde geçirmek isterler. Çalışanlar, iş yaşamında psikolojik olarak kendini nasıl hissediyorsa iş dışı aile ve sosyal yaşamda da bunun etkisinde kalarak yaşamlarını idame ettirdikleri gözlemlenmiştir. Bu nedenle çalışma koşulları hem iş verimliliği açısından hem de çalışanın yaşam faaliyetlerindeki kalite açısından önem arz etmektedir (Erdil, vd., 2004: 19). Bu bağlamda yöneticiler, çalışma koşullarında sürekli iyileştirmeler yaparak çalışanlardan daha yüksek düzeyde verim alabilirler. Örgütteki verimliliğe etki eden örgütsel faktörler biri de başarılı çalışanların ödüllendirilmesi faktörüdür.

Ödüllendirme faktörü

Üstlerin kendi sorumlulukları altında bulunan astlarını çeşitli şekillerde ödüllendirerek işe olan aidiyet hislerinin artmasını sağlamaktır. Başarılı çalışanları takdir ederek ödüllendirmek ve bu çalışanlara daha fazla yetki vererek terfi ettirmek çalışanlar için çok değerlidir. Bu şekilde çalışanları motive eden ve iş memnuniyetlerini arttıran yöntemler uygulanmalıdır. Yöneticiler tarafından uygulanan en etkili gücün ödüllendirme gücü olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ödüllendirme işleminin çalışanların iş tatmin algıları üzerinde olumlu etkiler sağladığı gözlemlenmiştir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 86). İş tatminine etki eden örgütsel faktörlerden ödüllendirme faktörü kadar örgüt için önem taşıyan diğer faktörlerden biride çalışanların takdir edilme faktörüdür.

Takdir edilme faktörü

Çalışanlar, emeklerinin karşılığını tatmin edici düzeyde maaş olarak alsalar da yöneticiler tarafından takdir edilmek isterler. Takdir edilme isteği kişiden kişiye değişebilir. Ancak genellikle yöneticiler tarafından takdir edilen çalışanlar kendilerini daha değerli hisseder. Bu durum çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve örgüte daha çok katkı sağlamalarına sebep olmaktadır (Telman, 1988: 108). Örgüt için katlı sağlayan iş tatmininin örgütsel faktörlerinden biri de işin niteliği faktörüdür.

İşin niteliği faktörü

Araştırmalara göre, çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli unsurun işin niteliği (işin kendisi) olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda Türkiye'deki çalışanların diğer ülkelere göre maaş skalalarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar mevcut ücretlerinin iyileştirilmesi ve yüksek maaşlar alabilmek için nitelikli işler aramaktadır. Bu arayışta odak nokta yeni iş bulma eğilimi olsa da bulunduğu pozisyondan terfi edip görevde yükselerek daha nitelikli işlere geçiş yapan çalışanlarda olabilmektedir (Pınar, Kamaşak ve Bulutlar, 2008: 163). Dolayısıyla örgütler çalışanın potansiyelini bilerek bu doğrultuda iş yükü vermelidir. Aynı zamanda görevde yükselme olanağı sunarak başarılı çalışanlara daha nitelikli iş sağlamalıdır. Örgütte verimli bir atmosfer oluşturmayı amaçlayan işin niteliği faktörü gibi örgüte değer katacak bir diğer faktör ise ücret faktörüdür.

Ücret faktörü

İş ortamına bağlı olarak çalışanların iş tatmin algılarını etkileyen örgütsel faktörlerden biri de ücret faktörüdür. Bu faktörün önemi, çalışan personelin kişilik özelliklerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bazı çalışanlardan iyi performans almak için ücret temel unsur olsa da genellikle çoğu çalışan işe göre adil bir ücretlendirme politikasının uygulanmasını istemektedir. İş yükü ağır olan çalışanlara, iş yükü hafif olan çalışanlara göre daha yüksek maaş verilmelidir. Bu koşullar adil bir şekilde sağlandığı zaman çalışanların iş tatmin düzeylerinde olumlu artışlar meydana getirdiği tespit edilmiştir (Akıncı, 2002: 4).

Dolayısıyla örgütler hedeflerine ulaşmak için çalışanların iş tatmin algılarını yükseltmek isterler. Bu nedenle iş tatminine etki eden bireysel ve örgütsel faktörler yukarıda verilmiştir. Bu faktörleri daha iyi uygulamak için kuramcıların iş tatminine yönelik yaklaşımlarını öğrenmek gerekir. Bu nedenle aşağıda iş tatminine yönelik kuramcılar tarafından ortaya atılan teoriler ve yaklaşımlara yer verilmiştir.

2.2.3. İş tatminine yönelik teoriler

İş tatminine etki eden önemli faktörlerden biri de motivasyon faktörüdür. Literatürde yapılan araştırmalara göre motivasyon arttıkça iş tatmini artmaktadır. Aynı şekilde motivasyon azaldıkça iş tatmini de azalmaktadır. Bu nedenle iş tatmini ve motivasyon kavramları çalışanların başarı, bilgi ve beceri duygularıyla ilişkilendirilmiştir.

Dolayısıyla motivasyon teorilerinin iş tatmini kapsamında kabul edilmesi sağlanmıştır. Kuramcılar çalışmalarında iş tatminine etki eden tüm teorileri içerik ve süreç yaklaşımları olarak iki ana başlık altında toplamıştır (Ladikli ve Arslan, 2023: 142);

İçerik yaklaşımları;

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi
- Herzberg'in çift faktör teorisi
- McClelland'ın ihtiyaçlar yaklaşımı
- Alderfer'in varoluş teorisi
- MCGregor'un X ve Y teorisi

Süreç yaklaşımları;

- Vroom'a ait bekleyiş (ümit) teorisi
- Adams'ın eşitlik teorisi
- Locke'ın iş tatmini yaklaşımı

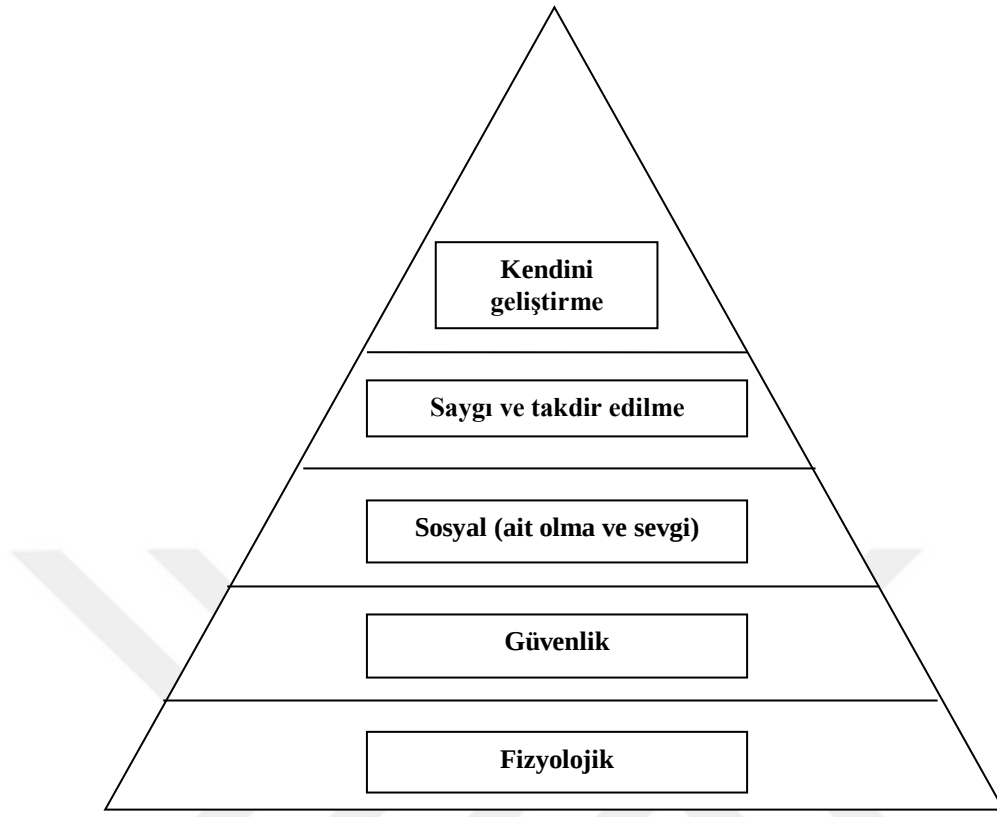
İş tatminine yönelik yaklaşımlardan içerik (kapsam) teorilerine ait bilgiler kuramcıların bakış açılarıyla birlikte aşağıda açıklanmıştır.

2.2.3.1. İçerik (kapsam) teorileri

İçerik (kapsam) teorileri, çalışanı motive eden faktörün ne olduğu ile ilgilenmiştir. Burada yer alan teoriler, çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğunu ve bu ihtiyaçları, nelerin karşıladığı üzerinde durulmuştur (İnce, 2003: 5). Bu bağlamda içerik (kapsam) teorilerinin ilkinin oluşturan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine aşağıda değinilmiştir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Maslow'a göre, insanların gereksinimleri davranışlarını belirlemektedir. İhtiyaç duyulan şeyler, bireylerin motivasyonuna etki ederek bu doğrultuda tutum sergilemelerine neden olmaktadır. Bu sebeple örgütler, çalışanların ihtiyaçlarına göre imkan ve olanak sunarak motivasyonlarının yükselmesini sağlamalıdır. Maslow, bireylerin temel ihtiyaçlarını önem sırasına göre aşağıda Şekil 2.7'de görüldüğü gibi sıralamıştır (Ergül, 2015: 35).



Şekil 2.7. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (**Kaynak:** Schultz, 2002: 673)

Şekil 2.7'de ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan fizyolojik ve güvenlik kavramları temel ihtiyaçları (yeme, içme, barınma, çalışma ve ücret alma) kapsamaktadır. Sosyal (sevgi, ait olma) ve saygı görme (statü, tanınma, başarı) ihtiyaçları psikolojik gereksinimlere sahip olma isteğini oluşturur. Son kademe kendini gerçekleştirme ise sahip olunan yetenekleri doğru bir şekilde kullanabilme, kendini gerçekleştirebilme ve insanı kâmil olma gereksinimini ifade etmektedir (Şengöz, 2022: 167). Maslow'un teorisinden sonra içerik yaklaşımlarında yer alan ikinci teori Herzberg'in geliştirdiği çift faktör teorisidir. Bu teoriye ait bilgilere aşağıda değinilmiştir.

Frederick Herzberg'in çift faktör teorisi (hijyen-motivasyon)

Fredecik Herzberg, çalışanların iş tatminlerini etkileyen üç boyut olduğunu belirtmiştir. Bunları sosyal, ekonomik ve duygusal boyutlar olarak ele almıştır. Herzberg yaptığı araştırmalar sonucu, çalışanların iş tatminini arttıran ve azaltan faktörlerin aynı olmadığını tespit etmiştir. Bu faktörleri ikiye ayırmıştır. Bunlar iş tatmini sağlayan motivasyon faktörü ve iş tatmini sağlamayan hijyen faktörlerinden oluşmaktadır.

Motivasyon faktörünün, çalışanların işe olan tutumlarına uzun dönemli etki sağladığını tespit etmiştir. Hijyen faktörünün ise, çalışanların tutumlarını kısa dönemli etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yeşil, 2016: 170). Motivasyon ve hijyen faktörlerine etki eden unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Omirtay, 2009: 31);

Motivasyon Faktörleri;

- Yapılması gereken görevleri yerine getirerek, elde edilen sonuçların gözlemlenmesi
- Çalışanların amirleri tarafından takdir edilmesi
- Çalışanlara düzeyleri ölçüsünde sorumluluk verilmesi
- Görevde yükselme olanağı sağlanması
- Çalışanlara eğitim imkanları sağlayarak desteklemek ve daha nitelikli olmalarına yardımcı olmak

Hijyen Faktörleri;

- İş güvenliğinin sağlanması
- Prestij sağlama
- Örgüt politikasının uyumlu olması
- Örgüt ortamında adil, çalışma koşullarının olması
- Çalışanlar arası ilişkiler
- Maaş artışları

Herzberg'in çift faktör teorisinin yanı sıra iş tatminine etki eden içerik yaklaşımlarından biri de Celland'ın ihtiyaçlar yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma ait bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

Mc Clelland'ın ihtiyaçlar yaklaşımı

McCelland, insanların yaşamları boyunca temel ihtiyaçlar haricinde bazı kişisel ihtiyaçlarının olduğunu ifade etmiştir. Bu ihtiyaçların, insanların hayat tecrübeleri, bulundukları çevre ve edindikleri deneyimlere göre şekillendiğini savunmuştur. Mc Celland, insanların bu gereksinimleri doğrultusunda ortaya çıkan en çok üç ihtiyacın olduğunu belirtmiştir. Bu ihtiyaçları aşağıdaki gibi açıklamıştır (Omirtay, 2009: 35-36).

- **Başarma İhtiyacı:** Zorluk derecesi yüksek olan başarılar elde etmeye çalışmak. Herkesin sorumluluk almayacağı yerlerde sorumluluk almak, karmaşık ve zor görevler üstlenmek. Aynı zamanda çalışma arkadaşlarından farklı olduğunu gösterme ve onları geçme isteği olarak ifade etmiştir.

- **İnsanlarla Yakın İlişki Kurma İhtiyacı:** Samimi arkadaşlık ortamları oluşturarak yakın ilişkiler kurmaya gayret göstermek ve çatışmalardan uzak durmak.
- **Güce Sahip Olma İhtiyacı:** Çalışma arkadaşları üzerinde yetkiye sahip olma isteği. İnsanları etkileme, kontrol etme ve onların kendi sorumluluğu altında olmasını isteme hissiyatı ile çalışanlardaki yönetme arzusu ifade edilmiştir.

Celland'ın ihtiyaçlar yaklaşımı yukarıda verilmiştir. İş tatminine etki eden içerik yaklaşımlarından biri de Alderfer'in varoluş teorisidir. Bu teoriye ait bilgiler aşağıda verilmiştir.

Alderfer'in varoluş teorisi

Bu teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin düzenlenmiş ve yenilenmiş halidir. Bireyin hedeflerini oluştururken, önceki en yüksek hedefine ulaşamadığı takdirde yeni bir hedefe odaklanmasını ifade etmektedir. Alderfer, ihtiyaçlar hiyerarşisine eklemeler yaparak, bireyin bu ihtiyaçları belirli bir sıralama ile karşılayacağını savunmuştur. Bu doğrultuda ERG teorisini ortaya çıkarmıştır. Alderfer, üç temel kategori altında Maslow'un teorisini düzenlemiştir. Bu düzenlemeler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Ergül, 2015: 38-39);

- **Var olma:** Maslow'un hiyerarşisinde yer alan güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlara karşılık gelmektedir.
- **İlgililik:** Duygusal olarak bireysel ilişkilerde hissedilen ihtiyaçlara yöneliktir.
- **Gelişim:** Bireyin kendi gerçeğini oluşturarak bu doğrultuda kararlar almasını, kendini denetlemesi ve gayretli olması gerektiğini ifade etmiştir.

İş tatminine yönelik içerik teorilerinde Alderfer'in yaklaşımından sonra Gregor'un x ve y teorisi yer almıştır. Bu teoriye ait bilgilere aşağıda değinilmiştir.

MC Gregor'un x ve y teorisi

X ve Y teorisi, öngörülen iki ayrı liderlik yaklaşımı üzerine değinmiştir. X teorisi, insanların örgütsel ihtiyaçlara direnerek, edilgen bir yapıda ve pasif olduklarının varsayıldığı bir kuramdır. Y teorisi ise, insanların sorumluluk alarak motive olmaya açık olduklarını savunan bir kuramdır (Yeşil, 2016: 162).

İş tatmini yaklaşımlarından birincisini ifade eden içerik teorilerine ait bilgiler yukarıda kuramcılarıyla birlikte açıklanmıştır. İş tatmini yaklaşımlarından ikincisi olarak tanımlanan süreç teorilerine ait bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

2.2.3.2. Süreç teorileri

Süreç teorileri, içerik (kapsam) teorileri gibi güdüler ve ihtiyaçlar üzerine odaklanmanın aksine insanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik birtakım dışsal faktörler üzerine yoğunlaşmıştır. Süreç teorisini savunanlara göre, her birey farklı değer yargılarına ve görüşe sahip olabilirler. Ancak tüm bireyleri tutum ve davranışa sevk eden güdüleme süreçleri aynıdır. Birey merkezli olan süreç teorisinin temel unsuru iş görenlerin motive edilmesidir. Süreç teorileri bu temele odaklanarak belirli davranışlar sergileyen bireylerin, bu tutumlarını tekrarlamaları ya da tekrarlamamaları nasıl sağlanır? Sorusuna cevap aramıştır (Sevinç, 2015: 949). Süreç teorisinde öncelikle Vroom'un bekleyiş (ümit) teorisine yer verilmiştir. Bu teorisinin içeriğine aşağıda değinilmiştir.

Vroom'a ait bekleyiş (ümit) teorisi

Vroom'a göre motivasyon iki kavram ile sağlanır. Bunlar; valens ve beklenti kavramlarıdır. Valens kavramı; bireylerin karar alırken, elindeki mevcut seçeneklerden kendisi için en faydalısını seçmesidir. Yapılan bu tercih diğer alternatiflere göre gayret etmeye degecek ve bireyi hedeflediği sonuca götürecektir en sağlıklı tercih olmalıdır. Ancak her sonuç farklı bir anlamda değerlendirilebilir. Bekleyiş teorisi için, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeri önemlidir. Beklenti kavramı ise, bireyin algıladığı olasılığı ifade etmektedir. Bu olasılık, her çabanın karşılığında bir ödül almayı arzular. Hak edilmiş bir ödül bireyin iş performansını artırır ve daha fazla gayret etmesine neden olur. Bireyler, kendilerinden beklenen nitelikte performans sağlayarak beklediği başarıya ulaşacağına inanmalı ve başarıyı arzulamalıdır (Omirtay, 2009: 39-40). Süreç teorilerinde Vroom'un bekleyiş teorisinin yanı sıra Adams'ın eşitlik teorisi yer almaktadır.

Adams'ın eşitlik teorisi

Eşitlik teorisi, insan davranışlarına odaklanarak iki varsayım üzerinde durmuştur. İlk varsayımda bireyler, insani ilişkileri değerlendirirken ekonomik anlamda kendisi için geçerli olan süreçleri göz önünde bulundurur. İkinci varsayıma da ise bireyler, belirli bir seviyede kendine yer oluşturmak için daima başkaları ile kendi durumunu karşılaştırarak

mukayese etmektedir. Eşitlik teorisi, iki değişken; “girdiler ve çıktılar” arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Girdiler, bireyin özgeçmişindeki zenginlik, eğitim, deneyim ve işe karşı gösterdiği gayreti temsil etmektedir. Çıktılar ise, bireyin değişime karşı gösterdiği reaksiyona odaklanmaktadır. Kazanılan statü, ödemelerinde gösterdiği finansal okuryazarlık, çıktılar kategorisinde yer almaktadır. Girdiler ve çıktılar, iki koşulun sağlanması ile değişim süreçlerinde önemli etken olabilirler. Birinci koşul, bir girdinin ya da çıktının varlığını taraflardan biri ya da ikisi tanınmalıdır. İkinci koşul ise, girdilerin ya da çıktıların değişim odaklı olması ya da ilerde bu odağa ulaşmak için fayda sağlayıcı nitelikler içermesi gerekmektedir (Sevinç, 2015: 950).

Eşitlik teorisi, bireyin girdileri ve elde ettiği sonuç ile benzer işi yapan bir başka bireyin elde ettiği sonuç arasındaki eşitlik oranının karşılaştırılmasıdır. İki bireyin sonuç oranları eşit ise eşitlik oluşmuş olur. Ancak biri diğerinden büyük ya da küçük ise eşitsizlik olur. Bu da çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Eşitlik teorisine göre, çalışanların iş tatmin düzeyleri ve iş performansları, örgütlerin dinamiklerinde yer alan eşitlik ya da eşitsizlik ile yakından ilgilidir (Yeşil, 2016: 175). Adams’ın eşitlik teorisinden sonra süreç teorilerindeki son yaklaşım Locke’in iş tatmini yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma ait bilgilere aşağıda açıklanmaktadır.

Locke’in iş tatmini yaklaşımı

Locke 1966 yıllarında iş tatmini için farklı bir yaklaşım ortaya atmıştır. Locke teorisinde, çalışanların gerçek performansı ile beklenen performansı arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünü ele almıştır. Her çalışanın kendine ait hedefleri vardır. Bu hedeflere ulaştıkları takdirde iş tatmin hislerinin yükseldiği aksi durumda ise iş tatmin hislerinin düştüğünü belirtmiştir. Çalışanların emekleri sonucu ulaştığı mevcut noktaları ile elde etmeyi hedeflediği nokta karşılaştırılmıştır. İki sonuç birbirine eşit veya yakın ise iş tatmini olduğu ileri sürülmüştür. Bu durum çalışan hedefleri ile örgüt hedeflerinin birbiri ile örtüşmesinin önemini de ortaya çıkarmıştır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 352).

İş tatmini yaklaşımlarına ait kuramcılarının geliştirdiği içerik ve süreç teorileri yukarıda açıklanmıştır. Bu teoriler de örgüt hedeflerine ulaşmak için çalışanların iş tatmin algılarının önemi vurgulanmıştır. Bu bağlamda çalışanların iş tatminini artırma yöntemleri araştırılarak incelenmiştir. Elde edilen bilgiler aşağıda kapsamlı olarak açıklanmıştır.

2.2.4. İş tatminini arttırma yöntemleri

Örgütlerde çalışanların iş tatminini arttırmak için çeşitli yöntemler kullanılmıştır. En çok kullanılan yöntemlerin başında iş rotasyonu, işin zenginleştirilmesi, işin genişletilmesi, oryantasyon ve personel güçlendirme gelmiştir. Bu yöntemlere ait bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.2.4.1. İş rotasyonu yöntemi

İş rotasyonu, örgütlerin tüm kademelerinde yaygın olarak kullanılan bir eğitim yöntemidir. İş rotasyonu, personelin farklı birimlere ya da aynı birimin farklı kademelerine kaydırılarak orada iş başı yapılması istenerek gerçekleşmektedir. Buradaki amaç çalışanın birden çok birimde bilgi birikimine sahip olmasını sağlamak ve daha donanımlı hale getirmektedir. Örgüt yöneticileri ilerde yönetim kadrolarında değerlendirmek istedikleri çalışanlarını bu şekilde test etmek istemektedir. İş rotasyonlarında çalışma düzeyinden verim alınan çalışanlar, daha teknik ve nitelik gerektiren pozisyonlara yükseltmektedir. Çalışanların örgüt içinde çeşitli birimlerde belirli sürelerle çalıştırılması, hem örgüt için hem de çalışan açısından birçok fayda sağlayabilmektedir. Bu faydalardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Kaya, 2013: 49-50);

- Çalışan başka birimlerde çalıştırılarak, örgütün tüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olabilir.
- Yönetici tarafından başka birimde görevlendirilen çalışan, ilgili birimin faaliyetleri, yönetim şekli ve politikaları hakkında yakından bilgi sahibi olabilir.
- Rotasyona tabi olan çalışan, yeni birimi ile eski birimi arasında iletişim ve ilişkilerin negatif ve pozitif yanlarını gözlemleyebilir.

İş rotasyonunun yanı sıra iş tatminini arttırma yöntemlerinden biri de işin zenginleştirilmesi yöntemidir. Bu yöntemle ait bilgilere aşağıda değinilmiştir.

2.2.4.2. İşin zenginleştirilmesi yöntemi

İşin zenginleştirilmesi yöntemi, çalışanlara daha çekişli bir iş alanı oluşturmak için Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Buradaki amaç, işi yapan çalışanları karar alma süreçlerine dahil ederek, onlara daha fazla söz hakkı tanımaktır. Bu şekilde daha fazla sorumluluk üstlenen çalışanlar işin niteliğinde, verim ve performansı yükseltecek çeşitli değişikliklere gidebilmektedir.. İş gören konumunda olan çalışanlar yapılan işin tüm

süreçlerine hakim olarak planlamalara dahil oldukları takdirde kendi kişisel gelişimlerine ve örgütü hedeflerine daha hızlı ulaştırılmaktadır (Kaya, 2013: 50). İşin geliştirilmesinin yanı sıra iş tatminini arttırma yöntemlerinden biri de işin genişletilmesi yöntemidir. Bu yöneme ait bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

2.2.4.3. İşin genişletilmesi yöntemi

İş genişletilmesi, çalışanların tek iş yaparak o alanda uzmanlaşması yerine birden fazla iş yapması ve birden fazla alanda uzmanlaşması anlamına gelmektedir. Buradaki amaç, iş sürecini geniş zamana yayarak, çalışanların yaptığı iş sayısını arttırmaktır. İş genişletmenin, endüstriyel örgütler başta olmak üzere diğer alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin davranış biçimlerine olumlu yönde katkı sağladığı belirtilmektedir. Bazı örgütlerde süreçler her gün rutin olarak aynı işlerin tekrarlanması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu durum iş gören vaziyetinde olan çalışanları ruhsal ve fiziksel anlamda olumsuz etkileyerek iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. Örgüt yönetimleri bu olumsuzlukları önlemek amacıyla kişi başına düşen iş sayısını arttırabilmektedir. Gerekli eğitimleri çalışanlara vererek iş akışını bozmayacak şekilde çalışanlar farklı alanlara kaydırılabilir. Ayrıca örgütler grup çalışması uygulayarak, çalışanların kendi aralarında bu yer değişimlerini koordine etmelerini sağlamaktadır. Yöneticilerin bu tutumu, çalışanların içinde bulunduğu monoton düzeni yok ederek, iş paylaşımı yapmayı, sosyal ilişkiler geliştirmeyi ve çalışanın iş tatmin algılarının yükselmesine yardımcı olmaktadır (Yumuk, 2011: 40).

Başka bir tanımlamaya göre işin genişletilmesi, işlerin kapsamını arttırarak yatay olarak genişlemeyi ifade etmektedir. Bu durum bir iş için ihtiyaç duyulan faaliyetlerin sayısını ve tekrarlayan iş döngüsünü arttırmak anlamına gelmektedir. Çalışanların görev sayısı arttırılarak, iş çeşitliliği sağlanmaktadır. Bu durumu basitçe örneklendirmek gerekirse; bir çalışanın tek görevi şirkete gelen mektupları, departmanlara göre ayıklamaktır. Ancak iş genişletme kapsamında bu görev şu şekilde değişime uğrar; çalışan mektupları ayırdıktan sonra her birime ayrı ayrı teslim eder ve birimlerin göndermek istedikleri mektupları tek tek toplayarak postaya verme görevini de üstlenir (Taşdan, 2008: 12). İşin genişletilmesinin yanı sıra iş tatminini arttırma yöntemlerinden biri de oryantasyon yöntemidir. Bu yöneme ait bilgilere aşağıda açıklanmıştır.

2.2.4.4. Oryantasyon (işe alıştırma) yöntemi

Oryantasyon eğitimi, örgüt kademelerinde çalıştırılmak üzere işe alınan tüm personeller için uygulanmaktadır. Uygulanan eğitim işe alınan personelin çalışacağı bölüme ve statüsüne göre değişkenlik göstermektedir. Yönetim kadrolarına alınan personel ile iş gören vaziyetinde olan çalışanların işe alıştırma eğitimleri farklıdır. Oryantasyon eğitimleri, işe yeni başlayan ya da başka bir birime kaydırılan çalışanları bulunduğu konuma ve yapacağı işe hızlı adapte ederek kısa sürede örgüte katkı sağlayacak düzeye ulaştırmayı amaçlamaktadır. Bu durum oryantasyon sürecinin sadece işe yeni başlayan çalışana yönelik olmadığını göstermektedir. İşe alıştırma eğitiminin kimleri kapsadığı ve eğitim içerikleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2003: 3). İşe alıştırma eğitimi öncelikli olarak aşağıda sıralanmış olan çalışanlara yönelik uygulanmıştır.

- Örgüt içerisinde departmanlar arası transfer edilen çalışanlar,
- İşin genişletilmesi kapsamında birden fazla işe görevlendirilen iş görenler,
- Çeşitli sebeplerle belirli süre örgütten uzak kalmış,
- Statü fark etmeksizin işe yeni başlayan tüm çalışanlar.

Oryantasyon eğitimlerinin içeriği aşağıdaki gibi ifade edilmiştir;

- Yapılacak işin görev tanımı, örgüt felsefesi, işleyiş süreçlerini doğru bir şekilde aktarmak,
- İlgili işte kullanılan teknik ekipmanlar, malzemeler, birim içi çalışandan beklenen ilişkiler ve iş görenden istenen temel görevler talimatlar halinde net bir şekilde aktarılmalıdır.

İş tatminini arttırma yöntemlerinde oryantasyon yönteminden sonra personel güçlendirme yöntemi aktarılmıştır. Bu yöntemle ait bilgilere aşağıda değinilmiştir.

2.2.4.5. Personel güçlendirme yöntemi

Güçlendirme, çalışanların inisiyatif kullanarak bulundukları alanda onay almadan karar verebilmelerini sağlamaktır. Çalışanların kendi içinde ve yetki sınırları çerçevesinde sürece yönelik kararlara etki etmeleri, örgüt içi yardımlaşmayı geliştirir. Bu durum aynı zamanda ekip çalışması ve dayanışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Personel güçlendirme, bireye kendini gösterme hatta kendini gerçekleştirme imkânı sunmaktır. Çalışana işiyle ilgili yetki ve sorumluluk verildiği takdirde, örgütün hedef ve değerlerine ulaşması daha erişilebilir olmaktadır. Dolayısıyla örgüt, müşteri beklentilerini karşılamak

için daha iyi performans gösterebilmektedir. Örgütün müşteri portföyünü arttırmada personel güçlendirmenin katkısı bu şekilde gözlemlenmiştir. Personel güçlendirme kavramı çalışanın, örgütte bulunan dört girdiyi paylaşması olarak tanımlanmaktadır. Bu girdilere aşağıda yer verilmiştir;

- Örgüt performansına ilişkin bilgilerin paylaşılması
- İş görenin çalışma arkadaşları ile örgüte daha iyi nasıl katkı verebiliriz düşüncesinde olması
- Örgütsel hedefler gerçekleştiği takdirde verilen ödüllerin paylaşılması
- Örgütün ilerlemesini sağlayacak yetkilerin paylaşımını yapmak (Akçakaya, 2010: 148-149).

Maslow'a göre her bireyin kendini gerçekleştirmek için doğuştan gelen bir eğilimi vardır. Bu durum en yüksek dereceli insan ihtiyacıdır. Bireyler nitelikli olduklarını ispat ederek, yeteneklerini kullanmak ve bunun için ise kendini geliştirip güçlendirmek istemektedir (Schultz, 2002: 672-673). Personel güçlendirme yöntemi ile birlikte iş tatminini artırma yöntemleri yukarıda açıklanmıştır. İş tatminini artırma yöntemleri uygulandıktan sonra ne gibi sonuçların elde edileceğine aşağıda iş tatmininin sonuçları kısmında yer verilmiştir.

2.2.5. İş tatmininin sonuçları

Kantarcı'ya göre iş tatmini, örgüte ve çalışanlara doğrudan etki eden bir kavram olduğu için sonuçları yine örgüt ve çalışanlar için önem arz etmektedir. Yüksek seviyede iş tatmini hissine ulaşan çalışanlar daha mutlu olurlar bu da daha yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır. İş tatminsizliği olan çalışanlar ise kendileri dışında hem örgüt hem de diğer çalışma arkadaşları için sürekli bir olumsuzluk oluşturabilmektedir. Yapılan araştırmalara göre tespit edilen iş tatmini sonuçları iki şekilde incelenmiştir. Bunlar; düşük seviye ve yüksek seviye iş tatmini sonuçları olarak tanımlanmaktadır (Kantarcı, 2022: 82).

İş tatmini, örgütsel davranış açısından çalışanın yaptığı işe karşı geliştirdiği en önemli tutumlardan birisidir. Bu tutumlar olumlu ise yüksek düzeyde iş tatmini olarak adlandırılırken olumsuz ise düşük düzeyde iş tatmini olarak nitelendirilmektedir (Özkalp, 2019: 71). Bu bağlamda düşük seviyede iş tatmininin sonuçları ile yüksek seviyede iş tatmininin sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

2.2.5.1. Düşük seviyede iş tatmininin sonuçları

Çalışanların düşük seviyede iş tatmini hissetmesi sonucu, göstermiş oldukları temel tutum ve davranışlar genellikle üç unsur ile ifade edilmiştir. Bu unsurlar; işe devamsızlık, iş gücü devri ve işe yabancılaşma olarak aşağıda açıklanmıştır.

İşe devamsızlık unsuru

İş tatminsizliği olan çalışanların devamsızlık yaptıkları ve buna eğilimli oldukları görülmektedir. Çalışanları devamsızlığa iten tek sebebin iş memnuniyetsizliğinden kaynaklanmadığı belirtilmektedir. Bu sebeplerin içerisinde çalışanların iş doyumu, personel döngüsü ve ekonomik koşulların etkileri yer almaktadır. Yöneticiler işe olan devamsızlığın önüne geçmek için bazı uygulamalar geliştirilmiştir. Bu uygulamaların başında iş görenlerin verdikleri emeğe uygun düzeyde ekonomik tatminlerinin sağlanması ve performansı yüksek çalışanların ödüllendirilmesi gelmektedir. Bugüne kadar devamsızlık sorununun çözümüne en çok katkı sağlayan unsur ekonomik destekler olarak gözlemlenmektedir. Ancak yavaş yavaş ödüllendirme yönteminin de önemi anlaşılmaya başlanılmıştır. Örgütlerin, iş görenlere (çalışanlara) mutlu bir şekilde yaşama ve çalışma olanağı sunmadıkları takdirde, devamsızlığı yok etmenin ve kesin başarıya ulaşmanın mümkün olmayacağı belirlenmektedir (Şahan, 2015: 43-44). İşe devamsızlık unsuru kadar iş gücü devri unsuru da düşük seviye iş tatmininin sonuçlarından biridir. Bu nedenle iş gücü devrine ait bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

İş gücü devri unsuru

İş doyumu ile iş gücü devri arasında karşılıklı ilişki vardır. İş tatmini düşük çalışanların işlerini bırakma olasılığı daha yüksektir. Bu çalışanların işe olan devamsızlıkları da yüksektir (Çalışkan, 2005: 10).

Başka bir araştırmaya göre iş gücü devri, iş tatminsizliği oluşan ve iş hayatının verdiği stres ortamından uzaklaşmak isteyen çalışanın kullandığı bir yöntem olarak tespit edilmektedir. Personel devri, iş görenlerin iş hayatına girdikten sonraki süreçte, uzaklaştırma, terk etme, emeklilik ve ölüm gibi sebeplerden dolayı işten ayrılmalarını ifade etmektedir. Araştırmalara göre iş gücü devir hızının yükselmesi örgütler için maliyetlerin artmasına ve planlanan işlerin gecikmesine sebep olabilmektedir. Bu nedenle örgütler iş gücü devrini azaltmak için çalışanları buna iten sebepleri bulmalıdır. Ancak bu sebepler bulunduktan sonra doğru bir süreç izlenebilir. Çünkü her kurumun veya her örgütün

karakteristik özellikleri farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda temel sebepler tespit edildikten sonra gerekli iyileştirmeler ve düzenlemeler yapılmalıdır (Kantarıcı, 2022: 85). İş gücü devri gibi çalışanın düşük iş tatmini sonucu yöneldiği bir diğer unsur ise işe yabancılaşma unsurudur. Bu unsura ait bilgiler aşağıda verilmiştir.

İşe yabancılaşma unsuru

İş gören, mesleğine ve işine yabancılaşırsa örgüt çıkarları için her emek harcadığında kendini mutsuz hissetmektedir. Bu durum çalışanın örgüt için gerekli gayreti göstermemesine, zihinsel ve fiziksel anlamda kendini gelişime kapatmasına sebep olmaktadır. Çalışanların işe olan yabancılaşmaları sonrası ortaya çıkan bazı temel sonuçlar aşağıdaki verildiği gibi açıklanmıştır (Mercan, 2006: 40);

- Çalışan, örgütün kendini konumlandığı toplumsal saygınlığı reddeder.
- İş hayatını, kendi yaşamından soyutlayarak, yaşamının bir parçası olarak görmek istemez ve özel hayatında işinden bahsetmez.
- Örgütsel etkinliklere, yönetsel faaliyetlere ilgi göstermez. Görevi dışında örgüt içerisinde yer almaz.
- Örgüt ve yaptığı iş kendisi için gurur kaynağı olmaz.
- Örgüt dışında, kendini iyi hissetmesini sağlayacak kaynak arayışlarına girer.

İşe yabancılaşma unsuru ile birlikte düşük seviyede iş tatmininin sonuçları yukarıda açıklanmıştır. İş tatmininin diğer sonucu olan yüksek seviyede iş tatmininin sonuçları aşağıda verilmiştir.

2.2.5.2. Yüksek seviyede iş tatminin sonuçları

Çalışanların yüksek seviyede iş tatmini hissetmesi sonucu, göstermiş oldukları temel tutum ve davranışlar genellikle üç unsur ile ifade edilmektedir. Bu unsurlar; performans unsuru, örgütsel bağlılık unsuru ve örgütsel vatandaşlık unsuru olarak açıklanmıştır.

Performans unsuru

Performans ile iş doyumu arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişki, en çok ilgi çeken ve üzerine yoğunlaşılan faktörlerdendir. Çünkü hem mutlu hem üretken çalışanlara sahip olmak için performans

faktörü üzerine yoğunlaşmak gerekmektedir. Üretim gücünü yükseltmek isteyen örgütler iş görenlerin mutlu edilmesi gerektiğine inanılmaktadır. Örgütler, çalışanlardan sürdürülebilir düzeyde yüksek performans elde etmek istemektedir. Bunu başarmak için çeşitli ödüllendirme yöntemleri geliştirerek çalışanlar desteklenmelidir. Bu şekilde çalışanların teşvik edilmesi örgütler için olumlu geri dönüşler almak anlamına gelmektedir. Fakat iş doyumunu ile performans arasındaki ilişki basit değildir. Doğrudan hızlı bir şekilde sürece etki etmeyebilir. Çalışan motivasyonu, kişisel becerileri geliştirme imkânları, çalışma ortamının uygunluğu, adil ödüllendirme gücü gibi birçok etkenin doğru bir şekilde uygulanması ile başarı ekosistemi oluşturulmalıdır (Şahan, 2015: 45). Performans unsuru gibi yüksek seviyede iş tatmini sağlamaya etki eden diğer unsurlardan biri de örgütsel bağlılık unsurudur.

Örgütsel bağlılık unsuru

Tüm örgütler, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlarla iş yapmak ve mevcut çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmak isterler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yaptıkları iş için daha çok emek ve gayret gösterir. Aynı zamanda yönetim ile olumlu bir ilişki kurarak uzun süre aynı örgüt ve pozisyonda kaldıkları gözlemlenmiştir (Kök, 2006: 299). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgüte karşı güçlü bir aidiyet duygusu beslerler bu durum tutum ve davranışlarına yansır. Örgütsel bağlılık hem çalışan hem örgüt için olumlu sonuçlar meydana getirir (Mercan, 2006: 25-26). Bu olumlu sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Örgütsel bağlılığa sahip çalışanların avantajları;

- Ekonomik doyum ve meslekte başarılı olmak
- Bağlılık ve sadakate karşılık üst yönetim kendisini daha nitelikli pozisyonlarda değerlendirebilir

- Mesleki gelişim ve beklentilerine uygun bir iş hayatı
- Verilen emek karşılığında tatmin edici düzeyde ödül alınması

Örgütsel bağlılığa sahip çalışanları olan örgütlerin avantajları;

- Güvenilir ve dengeli iş gücü kapasitesi
- Personelin yüksek seviyede rekabetçi olması ile çalışanlardan yüksek performans almak
- Örgütsel hedeflere uygun sonuçlar elde etmek

Örgütsel bağlılık unsurunun yanı sıra yüksek seviyede iş tatmini sağlamada önem arz eden son unsur ise örgütsel vatandaşlık unsurudur.

Örgütsel vatandaşlık unsuru

İş tatmini yüksek olan bir çalışan, çalıştığı örgüt hakkında olumlu bilgileri çevresi ile paylaşarak, örgütün parçası olmayı çekici hale getirebilir. Örgütsel vatandaşlık algısı oluşan bir çalışan, örgüte ve yaptığı işe daha fazla önem vermektedir. Dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşmada daha aktif bir rol üstlenmektedir. Yapılan araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların yer aldığı örgütlerde adalet ve eşitlik ikliminin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmektedir. Bu durumda adil bir yönetim anlayışı ile iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Özkalp, 2019: 79).

2.3. Toplam Kalite Yönetimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Üzerine Literatürde Yapılan Çalışmalar

Alanyazında toplam kalite yönetimi ile iş tatmini değişkenlerinin her biri üzerine birçok çalışma yapılmıştır. İki değişkeni birlikte ele alarak çalışılan bazı kamu ve özel sektör araştırmaları da yer almaktadır. Bahsi geçen bu araştırmaların bir kısmının bulguları ve sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

Babacan'ın 2000 yılındaki çalışmasında, toplam kalite yönetimini uygulayan örgütlerde çalışanların iş tatmin düzeylerinin, henüz toplam kalite yönetimi uygulamayan örgütlere göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde pozitif anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Babacan, 2000: 143).

Yahyagil 1999'daki çalışmasında, toplam kalite yönetimi uygulamalarının alt boyutlarıyla birlikte çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyerek anlamlı bir farklılık meydana getirdiğini tespit etmiştir. İş tatminine en çok etki eden toplam kalite yönetimi uygulamalarının alt boyutlarını kalite çemberi, müşteri odaklılık ve tam katılım olarak ifade etmiştir (Yahyagil, 1999: 90).

Günbatan 2006 yılındaki çalışmasında, toplam kalite yönetimi uygulamalarının örgüt içinde kabul görülmesi halinde çalışanlar arası ilişkiyi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışanlar arası iyi ilişkiler kurulmasının da, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Günbatan, 2006: 98).

Çelik ve Duran'ın 2011 yılındaki çalışmasına göre, örgütteki problemlerin çözümü noktasında geliştirilen toplam kalite yönetimi önerileri örgüt tarafından dikkate alınmamıştır. Bu bağlamda mevcut sorunların çalışanlar tarafından çözülmeyle amirlere ve üst mercilere iletilmesi söz konusu olmuştur. Bu durumda sürekli çözemeyeceği sorunlarla karşılaşan çalışanların örgüte karşı bağlılık, sadakat ve iş tatmin algılarının etkilenebileceği belirtilmiştir (Çelik ve Duran, 2011: 19).

Yaman'ın 2017 yılındaki çalışmasına göre, toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş tatminini etkilediği, takım çalışması ve örgüt performansını yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır (Yaman, 2017: 130).

Yukarıda araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan kavramsal çerçeve yer almıştır. Çalışmanın temelini oluşturan toplam kalite ve iş tatminine yönelik kavramlar bu bölümde ayrıntılı olarak incelenmiştir. İlk kısımda kalite kavramının tarihsel gelişimi, kalitenin boyutları, kalitenin gelişim süreçleri, toplam kalite yönetimine yönelik yaklaşımlar, toplam kalite yönetiminin temel unsurları ve klasik yönetim anlayışı ile toplam kalite yönetimi anlayışının karşılaştırılmasına yer verilmiştir. İkinci kısımda ise iş tatmini kavramı, iş tatmine etki eden faktörler, iş tatminine yönelik teoriler, iş tatminini artırma yöntemleri ve iş tatmininin sonuçları açıklanmıştır. Son kısımda ise toplam kalite yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerine literatürde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda elde edilen bilgiler, çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan yöntem kısmında analizlerin doğru değerlendirilmesi için kullanılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın üçüncü bölümüne aşağıda yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amaç ve önemi, verilerin analiz ve bulguları sonucu elde edilen bilgiler yorumlanarak değerlendirilmiştir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın metodolojisi açıklanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın amaç ve önemi, veri toplama aracı ve yöntemi, araştırmanın evreni, örnekleme, sınırlılıkları ve varsayımları ile toplanan verilerin analizi, veri çözümleme yöntemleri, ölçümün güvenilirliği, araştırmanın modeli, hipotezleri ile araştırmanın bulguları ve yorumları başlıklar halinde aşağıda yer almıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Adıyaman Üniversitesi idari personellerinden elde edilen verilerle, üniversitede uygulanan toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin, çalışanların iş tatmin algılarına etkisini tespit etmektir. Literatürde toplam kalite yönetimi ile iş tatmini ilişkisi üzerine sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Ayrıca bahsedilen iki değişken üzerine üniversite özelinde idari personele yönelik uygulanan hemen hemen hiç çalışma olmadığı akademik personellere yönelik yalnız bir çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışma Güzel ve Küçükoğlu tarafından 2019 yılında Atatürk Üniversitesinde yüksek lisans tezi o

Yukarıda elde edilen veriler bahsi geçen değişkenler ve örnekleme alakalı literatürde bulunan eksikliği göstermektedir. Bu durum ve ilgili değişkenlerin örgütler için değeri göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın özgün bir çalışma olması ve literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir. Araştırma sonucu elde edilen bulgularla, Adıyaman Üniversitesinde uygulanan toplam kalite yönetiminin idari personellerin iş tatminine etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda araştırmanın örgütler ve kurumlar için faydalanılacak bir kaynak olması beklenmektedir. Bu amaçlara yönelik araştırma verilerinin nasıl elde edildiği aşağıda açıklanmıştır.

3.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntem

Bu araştırmada veri toplama araçlarından nicel araştırma tercih edilerek anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için veri toplama süreci önem taşımaktadır. Bu bağlamda nicel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama araçlarından biri olan anket yöntemi kullanılmıştır.

Balaban 2018 yılındaki çalışmasında, anket yöntemi ile katılımcıların, çoktan seçmeli sorulardan kendine en uygun seçeneği işaretlemesiyle görüşlerini özgürce yansıtabildiğini ifade etmiştir (Balaban Salı, 2018: 136).

Bu araştırmada toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine etkisini tespit etmek amacıyla anket formu hazırlanmıştır. Anket işleminin üniversite idari personelleri üzerine uygulanabilmesi için gerekli olan etik kurul izni “Adıyaman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’nun 26.07.2022 tarih- 305 sayılı kararı” ile alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket ile örgütte yer alan toplam kalite yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş tatminlerine etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen ölçek iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümde Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin demografik özelliklerini değerlendirmek amacıyla 6 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde ise katılımcıların toplam kalite yönetimi ve iş tatminine yönelik niyetlerini ölçmek amacıyla 51 soru yer almıştır. Ankette toplam kalite yönetimi ve alt boyutlarına ait 37 soru yer alırken, iş tatmini değişkenine ait 14 soru yer almıştır.

Toplam kalite yönetimi ölçeği Gerald, Russell ve Edgar (1997: 414) tarafından, iş tatmini ölçeği ise Hackman ve Oldham (1980: 284) tarafından geliştirilmiştir. Yine Hackman ve Oldham tarafından ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda ölçeğin kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevrimi Gödelek (1988: 89) ve Güler (1990: 94) tarafından yapılmıştır.

Ölçekte yer alan sorulara katılımcıların kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri için 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. 5’li likert tipi ölçekte kodlanması beklenen kutucuklarda şu ifadeler yer almıştır; “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum.”

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile ilgili bilgiler yukarıda verilmiştir. Bu verilerin toplandığı evren ve örneklemin yer aldığı araştırmanın kapsamına ait bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem)

Bilimsel araştırmaların çoğu, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, ilgili araştırma konuları üzerine veriler toplayarak ve sayısal ölçümler yaparak gerçekleştirilmiştir. Evren ve örneklem, araştırmadaki verilerin kimlerden toplanacağını ve veri toplama alanını ifade eder. Tüm evrene ulaşmanın maliyetli, gereksiz ve çok zor olacağı durumlarda örneklem aracılığıyla evrene ilişkin genel eğilimlere ulaşılmıştır. Bu durum, küçük bir örneklem ile uygun bir araştırma süreci yürütülürse, evrenin tamamı hakkında fikir sahibi olunabileceğini göstermiştir (Şimşek, 2018: 109-110).

Bu araştırmanın evrenini, Adıyaman Üniversitesi idari personelleri (temizlik görevlisi, hizmetli, memur, şef ve sekreter gibi personeller) oluşturmaktadır. 15.08.2024 tarihinde Adıyaman Üniversitesi resmi web sitesinde <https://adiyaman.edu.tr> yer alan bilgilere göre Adıyaman Üniversitesinde görev yapan 527 idari personel olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın evreni 527 kişiden oluşmaktadır. 527 kişilik idari personelden maksimum düzeyde katılımcıya ulaşmak hedeflenmiştir. Belirli büyüklükteki evren sayılarına göre gerekli asgari örneklem sayıları aşağıda Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Belirli Büyüklükte Evrenler(N) İçin Seçilmesi Gereken Örneklem(S) Sayıları (Kaynak: Sekaran, 2003: 294)

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	150	108	460	210	2200	327
15	14	160	113	480	214	2400	331
20	19	170	118	500	217	2600	335
25	24	180	123	550	226	2800	338
30	28	190	127	600	234	3000	341
35	32	200	132	650	242	3500	346
40	36	210	136	700	248	4000	351
45	40	220	140	750	254	4500	354
50	44	230	144	800	260	5000	357
55	48	240	148	850	265	6000	361
60	52	250	152	900	269	7000	364
65	56	260	155	950	274	8000	367
70	59	270	159	1000	278	9000	368
75	63	280	162	1100	285	10000	370
80	66	290	165	1200	291	15000	375
85	70	300	169	1300	297	20000	377
90	73	320	175	1400	302	30000	379
95	76	340	181	1500	306	40000	380
100	80	360	186	1600	310	50000	381

Tablo 3.1. (Devam) *Belirli Büyüklükte Evrenler(N) İçin Seçilmesi Gereken Örneklem(S) Sayıları*

110	86	380	191	1700	313	75000	382
120	92	400	196	1800	317	1000000	384
130	97	420	201	1900	320		
140	103	440	205	2000	322		

Tablo 3.1'e göre 527 kişilik evren büyüklüğü için gerekli örneklem sayısı 226'dır. Bu araştırmaya Adıyaman Üniversitesinde görev yapan 249 idari personel, ankette yer alan tüm maddeleri işaretleyerek katılım sağlamıştır. İlçelerde yer alan idari personellere ulaşmak amacıyla online anket yapılmıştır. Adıyaman Üniversitesi merkezindeki personeller için ise yüz yüze anket çalışması uygulanmıştır. Dağıtılan 260 anketin 21'i eksik ya da hatalı çıkmıştır. Yüz yüze 239 kişiye ulaşılmış, online ise 10 kişi katılım sağlamıştır. Toplamda 249 örneklem sayısına ulaşılmıştır. Bu sayının tüm evreni temsil etme yeterliliğine sahip olduğu Tablo 3.1'de gösterilmiştir. Araştırmanın evren ve örneklemine yönelik detaylar araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımları olarak aşağıda açıklanmıştır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

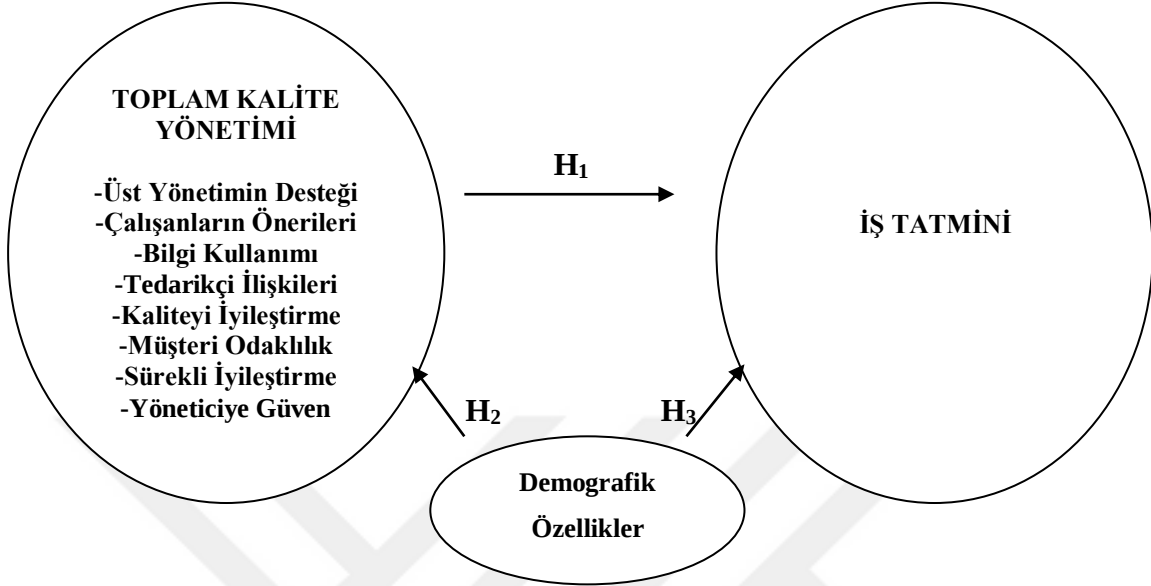
Bu araştırmada katılımcıların, veri toplama araçlarındaki anket sorularını samimi ve içtenlikle yanıtlayarak objektif bir tutum sergiledikleri varsayım olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın sınırlılığını ise verilerin elde edildiği Adıyaman Üniversitesi bünyesinde yer alan idari personeller oluşturmuştur. Üniversite bünyesinde idari personel dışındaki çalışanlar araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu durum araştırmanın sınırlılığını oluşturmuştur.

Ankete katılım sağlayan Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin ankette yer alan soruları objektif bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada, toplam kalite yönetimi uygulamalarının Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi var mıdır? Sorusunun yanıtını öğrenmek için toplam kalite yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile birlikte çalışanların iş tatmini üzerine etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda toplam kalite yönetimi ve alt boyutları bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak

alınmıştır. Yukarıda belirtilmiş olan araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Şekil 3.1’de araştırmanın modeli gösterilmiştir. Birinci hipotezde fazla sayıda alt boyut yer almaktadır. Araştırma modelinin sade ve net görünmesi açısından bu alt hipotezler araştırma modelinde gösterilmemiştir. Birinci hipotezde yer alan bu alt boyutlara ilişkin alt hipotezler ve araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlere ait hipotezler aşağıda açıklanmıştır.

H₁: Toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Toplam kalite yönetiminde üst yönetimin desteği boyutunun iş tatmini üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Toplam kalite yönetiminde çalışanların önerileri boyutunun iş tatmini üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Toplam kalite yönetiminde bilgi kullanımı boyutunun iş tatmini üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_ç: Toplam kalite yönetiminde tedarikçi ilişkileri boyutunun iş tatmini üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_d: Toplam kalite yönetiminde kaliteyi iyileştirme boyutunun iş tatmini üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_e: Toplam kalite yönetiminde müşteri odaklılık (hizmet alıcı) boyutunun iş tatmini üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_f: Toplam kalite yönetiminde sürekli iyileştirme boyutunun iş tatmini üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_g: Toplam kalite yönetiminde yöneticiye güven boyutunun iş tatmini üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Demografik özelliklerin toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Demografik özelliklerin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezlerin ölçümü anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Ankette hipotezleri ölçmek için 51 soru yer alırken katılımcıların demografik özelliklerini değerlendirmek için 6 soru bulunmaktadır. Anket toplam 57 sorudan oluşmaktadır. Araştırmanın temel hipotezi H1 olarak tanımlanmıştır. Temel hipotezdeki değişkenlerden TKY uygulamalarına ait sorular 1- 37 arasında yer alırken, iş tatmini değişkenine ait sorular 38-51 arasında bulunmaktadır. Toplam kalite yönetiminin alt boyutlarını kapsayan hipotezleri ölçmek için ankette bulunan soru aralıkları aşağıda Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. TKY Uygulamaları Alt Hipotezlerine Karşılık Anketteki Soru Aralıkları

H1a	1-8
H1b	9-13
H1c	14-18
H1ç	19-22
H1d	23-25
H1e	26-28
H1f	29-33
H1g	34-37

3.6. Verilerin Analizi ve Veri Çözümleme Yöntemi

Araştırmaya uygun analizleri yapmak için parametrik ya da non-parametrik (parametrik olmayan) testlerin uygulanmasını tespit etmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Çarpıklık-Basıklık (Normallik Testi) değerlerine bakılması gerekmektedir. (Kalaycı, 2010: 73). Bu bağlamda araştırmanın örneklem sayısı, Kolmogorov-Smirnov Test Sonucu ve Çarpıklık-Basıklık değerlerine ait veriler Tablo 3.3’de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Örneklem Sayısı, Kolmogorov-Smirnov ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri (Normallik Testleri)

Hipotezler	Değişkenler ve Boyutlar	Örneklem Sayısı	Kolmogorov-Smirnov(p)	Skewnes (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Hipotez1	TKY	249	0,000	-0,474	-0,130
	İş Tatmini	249	0,000	-0,229	-0,926
Hipotez1a	Üst Yönetim Desteği	249	0,000	-0,278	-0,742
	İş Tatmini	249	0,000	-0,229	-0,926
Hipotez1b	Çalışanların Önerileri	249	0,000	-0,496	-0,335
	İş Tatmini	249	0,000	-0,229	-0,926
Hipotez1c	Bilgi Kullanımı	249	0,000	-0,618	-0,308
	İş Tatmini	249	0,000	-0,229	-0,926
Hipotez1ç	Tedarikçi İlişkileri	249	0,000	-0,663	-0,174
	İş Tatmini	249	0,000	-0,229	-0,926
Hipotez1d	Kaliteyi İyileştirme	249	0,000	-0,814	0,017
	İş Tatmini	249	0,000	-0,229	-0,926
Hipotez1e	Müşteri Odaklılık	249	0,000	-0,970	0,714
	İş Tatmini	249	0,000	-0,229	-0,926
Hipotez1f	Sürekli İyileştirme	249	0,000	-0,164	-0,865
	İş Tatmini	249	0,000	-0,229	-0,926
Hipotez1g	Yöneticiye Güven	249	0,000	-0,594	-0,343
	İş Tatmini	249	0,000	-0,229	-0,926

Tablo 3.3’te araştırmanın hipotezlerine yönelik uygulanan Kolmogorov-Smirov ve çarpıklık basıklık testlerine ait sonuçlar verilmiştir. Bu sonuçlara göre çarpıklık basıklık değerleri -1 ile +1 arasında çıkmıştır. Aynı zamanda Kolmogorov-smirnov test sonuçları $p<0,005$ olduğu için verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Bu veriler araştırmada kullanılacak istatistiksel analizlerin parametrik testlerle yapılması gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda t-testi, tek yönlü varyans (anova) testi, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Ayrıca anket katılımcılarının ölçekte yer alan ifadelere ne düzeyde katıldıklarını belirlemek amacıyla ölçeklere ilişkin betimleyici istatistikler uygulanmıştır.

Parametrik testler yapılmadan önce araştırmanın ölçeğinde yer alan değişkenlerin ilişkisini tespit etmek amacıyla faktör analizi uygulanmaktadır. Faktör analizi, değişkenlerin alt boyutları ile birlikte birbirinden bağımsız faktör yapıları ve faktör

yüklerini ortaya çıkarmaktadır. Araştırmaya ait veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmaktadır (Kalaycı, 2010: 321). Ayrıca Tabachnick ve Fidell, faktör analizi uygulamadan önce KMO testi yapılması gerektiğini ifade etmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2001: 679). Tablo 3.4’te KMO değerinin nasıl yorumlanacağı gösterilmiştir.

Tablo 3.4. KMO Değerleri ve Yorumları (Kaynak: Sharma, 1996: 116).

KMO Değeri	Yorumu
0,50 den küçük	Kabul Edilmez
0,50 ile 0,60 arası	Kötü
0,61 ile 0,70 arası	Orta
0,71 ile 0,80 arası	İyi
0,81 ve yukarısı	Mükemmel

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda KMO ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. KMO değeri 0,959 olarak elde edilmiştir. Bu değer Tablo 3.4 göz önünde bulundurularak değerlendirildiğinde mükemmel düzeyde görünmektedir. Bartlett küresellik testi sonucu ise $p < 0,005$ olarak anlamlı çıkmıştır. Bu durum verilerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Adıyaman Üniversitesinde görev yapan idari personellerden toplanan verilerin, çalışmanın amacı doğrultusunda özel istatistik veri analizi paket programı kullanılarak analiz işlemleri yapılmadan önce araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizini yapmak gerekmektedir. Güvenirlik analizi yapmak için ölçekteki soru sayısı 30’dan fazla olmalı ve anket katılımcıları 50’den yüksek olmalıdır (Kalaycı, 2010: 404). Araştırmada kullanılan ölçekte 51 soru yer almaktadır. Ayrıca ankete 249 kişi katılım sağladığı için güvenirlik analizi uygulanmıştır.

3.7. Ölçümün Güvenirliği

Verileri analiz etmeden önce veri toplarken kullanılan ölçeğin güvenilir bir seviyede olması ve tutarlılığının test edilmesi gerekir. Ölçeklerin güvenirliğini test etmek için genellikle “Cronbach’s alfa güvenirlik katsayısı” kullanılmaktadır. Alpha, 1951 yılında ölçeklerin iç tutarlılıklarının test edilmesi için Lee Cronbach tarafından geliştirilmiştir. 0 ile 1 arasında bir değer ile sonuçlanan Cronbach’s alfa katsayısı, 1’e yaklaştıkça ölçeğin tutarlılık ve güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda 0’a yaklaştıkça ise tam tersi olarak ölçeğin tutarlılık ve güvenilirlik seviyesinin

düşük olduğunu ifade etmiştir (Tavakol ve Dennick, 2011: 53; Kılıç, 2016: 48). Bu doğrultuda bahsi geçen değerler aşağıda Tablo 3.5'te güvenirlik katsayısı sonuç yorumları olarak verilmiştir.

Tablo 3.5. *Güvenirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha) Sonuç Yorumları (Kaynak: Kılıç, 2016: 48)*

Cronbach's Alpha Katsayı Aralıkları	Sonuç Yorumları
$0.81 < \alpha < 1.00$	Ölçeğin güvenirliği yüksek düzeydedir.
$0.61 < \alpha < 0.80$	Ölçeğin güvenirliği orta düzeydedir.
$0.41 < \alpha < 0.60$	Ölçeğin güvenirliği düşük düzeydedir.
$0.00 < \alpha < 0.40$	Ölçek güvenilir değildir.

Araştırmada kullanılan toplam kalite yönetimi ölçeğinin ve iş tatmini ölçeğinin ayrı ayrı güvenirlik katsayıları aşağıda Tablo 3.6'da yer almaktadır. Ayrıca tüm ölçeğin birlikte güvenirlik katsayısı sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.6. *Ölçeğin Güvenirlik Katsayısı*

Güvenirlik İstatistikleri			
Ölçekler	Cronbach Alpha	Standartlaştırılmış Öğelere Dayalı Cronbach Alpha	Ölçekteki İfade Sayısı
TKY	,970	,971	37
İş Tatmini	,943	,942	14
Tüm Ölçek	,978	,978	51

Adıyaman Üniversitesinde görev yapan 249 idari personelden elde edilen verilere göre Cronbach's Alpha güvenirlik analizi katsayısı sonucu Gerald, Russell ve Edgar (1997: 414) tarafından geliştirilen TKY ölçeğinde 0,971, Hackman ve Oldham (1980: 284) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğinde 0,942 ve tüm ölçek olarak 0,978 çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.5'te yer alan güvenirlik katsayısı sonuç yorumlama bilgilerine göre bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeği test etmek için 50 kişiye yönelik pilot anket çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgular neticesinde faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde katılımcıları test etmek amacıyla ölçekte yer alan bir ters ifadenin (33.ifade) faktör yük değeri düşük çıkmıştır. Bu ters ifade ile birlikte toplam kalite yönetimi ölçeğine ait 2 ifade ve iş tatmini ölçeğine ait 3 ifadenin faktör yük değerleri düşük çıkmıştır. Faktör yapılarını bozduğu için faktör yükleri düşük çıkan bu beş ifade

ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekten çıkarılan ifadeler ve faktör yük değerleri aşağıda Tablo 3.6'da verilmiştir. Faktör yük değerinin 0,30-0,40 arasında olması kabul edilebilir olsa da genellikle faktör yük değerinin 0,50'den büyük olması kabul edilmektedir (Hair, vd. 2010: 117).

Tablo 3.7. Ölçekten Çıkarılan İfadeler

Değişkenler	Anket No	İfadeler	Faktör Yükleri
Toplam Kalite Yönetimi	8	Bütün çalışanlar görev ve sorumluluklarının farkındadır.	,345
	33	İşyerimdeki departmanlar arasında zayıf bir iletişim vardır.	,027
İş Tatmini	41	İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile çalışmaktan memnunum.	,170
	44	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansım vardır.	,053
	49	İş yerimde çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatlarına sahibim.	,195

3.8. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Bu bölümde toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine etkisini ölçmek amacıyla Adıyaman Üniversitesinde görev yapan idari personellerden elde edilen verilerin analizleri ve yorumları yer almıştır.

3.8.1. Ölçeklere ilişkin faktör analizi

Faktör analizi, görülen ve ölçülen birçok değişkenin arasında gözlemlenemeyen gizli ilişkileri, boyutları faktör olarak adlandırılan temel bir model altında bir araya getirip gruplandırmaktadır. Tek bir yapı olarak görülen ilişkilerden birçok ilişki ve faktör meydana gelebildiği gibi birden çok faktör olarak görünen yapılardan da birbiri ile ilişkili tek faktör ortaya çıkabilmektedir (Johnson ve Winchern, 2013: 481).

Faktör analizi uygulamak için gereken unsurlar yerine getirilmiştir. Bu bağlamda KMO test sonucu mükemmel düzeyde çıkmıştır (0,959). Bartlett küresellik testi sonucu anlamlı çıkmıştır ($p < 0,005$). Tablo 3.3'te araştırmanın faktörlerine yönelik yapılan normallik testlerine ait sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. Ayrıca ölçeğin güvenirlik katsayısı Tablo 3.6'da verildiği gibi 0,978 olarak elde edilmiştir. Aynı zamanda ölçek geçerliliği ve güvenirliği yapılmış bir ölçektir. Dolayısıyla varimax döndürme tekniği kullanılarak her faktör için ayrı ayrı faktör analizi yapılması uygun görülmüştür. Aşağıda araştırmanın faktör analizine ait bilgiler yer almaktadır.

3.8.1.1. Toplam kalite yönetimi ölçeğinin faktör analizi

Adıyaman Üniversitesi idari personellerinden elde edilen verilerin TKY alt boyutlarına yönelik faktör analizi yapılmıştır. TKY ölçeğinde 8 alt boyut yer almaktadır. Bu alt boyutlara ilişkin faktör analizi sonuçları ve bulguları aşağıda verilmiştir.

Toplam kalite yönetimi - üst yönetimin desteği alt boyutuna ait faktör yükleri

Toplam kalite yönetimi uygulamalarından üst yönetimin desteği alt boyutuna ait ölçekte yer alan ifadeler ve elde edilen faktör yük değerleri Tablo 3.8’de yer almaktadır.

Tablo 3.8. Üst Yönetimin Desteği Alt Boyutuna Ait Faktör Yükleri

No	İfadeler	Faktör Yükleri
1	İş yerinde bütün yönetim kademeleri kaliteye büyük önem verir.	,804
2	Bütün çalışanlar kaliteye olan ihtiyacın farkındadır.	,583
3	Kaliteyi sürekli geliştirme iş yerimin önemli bir hedefidir.	,746
4	Üst yönetim iyileştirme için önerilere açıktır.	,881
5	Üst yönetim çalışma alanını iyileştirmek için çaba harcar.	,887
6	Bölümümdeki üst yöneticiler kalite geliştirmek için açık hedefler koyarlar.	,846
7	Yöneticiler performansımızı arttırmak için değişiklikler planlarlar.	,724

Yukarıda Tablo 3.8’de gösterildiği gibi üst yönetimin desteği alt boyutuna ait toplam yedi ifade yer almaktadır. Tüm ifadelerin faktör yükleri kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır.

Toplam kalite yönetimi – çalışanların önerileri alt boyutuna ait faktör yükleri

Toplam kalite yönetimi uygulamalarından çalışanların önerileri alt boyutuna ait ölçekte yer alan ifadeler ve elde edilen faktör yük değerleri Tablo 3.8’de yer almaktadır.

Tablo 3.9. Çalışanların Önerileri Alt Boyutuna Ait Faktör Yükleri

No	İfadeler	Faktör Yükleri
9	Çalışanlar sık sık amirlerine ve yöneticilerine çalışma şartlarının iyileştirilmesi konusunda önerilerde bulunur.	,862
10	Yapılan öneriler yönetim tarafından dikkate alınır ve uygulanır.	,466
11	Daha iyi çalışma şartlarıyla ilgili öneriler yönetim tarafından uygulanır.	,506
12	Çalışanlar, amirlerine ve yöneticilerine işlerin daha verimli yapılabilmesi için önerilerde bulunur.	,831
13	İşimizi daha iyi yapabilmek ve kendimizi geliştirmek için yönetime öneride bulunurum.	,674

Yukarıda Tablo 3.9’de gösterildiği gibi çalışanların önerileri alt boyutuna ait toplam beş ifade yer almaktadır. Tüm ifadelerin faktör yükleri kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır.

Toplam kalite yönetimi – bilgi kullanımı alt boyutuna ait faktör yükleri

Toplam kalite yönetimi uygulamalarından bilgi kullanımı alt boyutuna ait ölçekte yer alan ifadeler ve elde edilen faktör yük değerleri Tablo 3.10’da yer almaktadır.

Tablo 3.10. Bilgi Kullanımı Alt Boyutuna Ait Faktör Yükleri

No	İfadeler	Faktör Yükleri
14	Yaptığımız işlerin kalitesinin takibi için tablolar kullanırız.	,703
15	Departmanım yaptığımız iş ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili bilgi toplar.	,884
16	İş takibi ve iş gelişimi için departmanım toplanılan bilgilerin depolanmasını sağlar.	,857
17	Departmanım işin gerçekleştiği zamanla ilgili bilgi toplar.	,867
18	Yaptığım işin kalitesini ölçmek için çalışma alanımda kayıtlar tutarım.	,619

Yukarıda Tablo 3.10’da verildiği gibi bilgi kullanımı alt boyutuna ait toplam beş ifade yer almaktadır. Tüm ifadelerin faktör yükleri kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır.

Toplam kalite yönetimi – tedarikçi ilişkileri alt boyutuna ait faktör yükleri

Toplam kalite yönetimi uygulamalarından tedarikçi ilişkileri alt boyutuna ait ölçekte yer alan ifadeler ve elde edilen faktör yük değerleri Tablo 3.11’de yer almaktadır.

Tablo 3.11. Tedarikçi İlişkileri Alt Boyutuna Ait Faktör Yükleri

No	İfadeler	Faktör Yükleri
19	Dış tedarikçilerden temin edilen hizmetler / malzemeler ihtiyaçlarımı karşılar.	,807
20	Diğer departmanlardan temin edilen hizmetler / malzemeler ihtiyaçlarımı karşılar.	,844
21	İhtiyaç duyduğum destek ve malzemeler zamanında ve sipariş ettiğim gibi ulaştırılır.	,798
22	İhtiyaç duyduğum destek ve malzemeler zamanında ve sipariş ettiğim gibi ulaştırılır.	,799

Tablo 3.11’de gösterildiği gibi tedarikçi ilişkileri alt boyutuna ait toplam dört ifade yer almaktadır. Tüm ifadelerin faktör yükleri kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır.

Toplam kalite yönetimi – kaliteyi iyileştirme alt boyutuna ait faktör yükleri

Toplam kalite yönetimi uygulamalarından kaliteyi iyileştirme alt boyutuna ait ölçekte yer alan ifadeler ve elde edilen faktör yük değerleri Tablo 3.12’de yer almaktadır.

Tablo 3.12. Kaliteyi İyileştirme Alt Boyutuna Ait Faktör Yükleri

No	İfadeler	Faktör Yükleri
23	İş arkadaşlarım yaptıkları işin kalitesini iyileştirmek için çaba sarf ederler.	,873
24	İş arkadaşlarım kalite ve iyileştirmeyi kendi sorumlulukları olarak benimserler.	,901
25	İş arkadaşlarım yaptıkları işi daha iyi yapmanın yollarını ararlar.	,857

Yukarıda Tablo 3.12’de görüldüğü gibi kaliteyi iyileştirme alt boyutuna ait toplam üç ifade yer almaktadır. Tüm ifadelerin faktör yükleri kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır.

Toplam kalite yönetimi – müşteri odaklılık alt boyutuna ait faktör yükleri

Toplam kalite yönetimi uygulamalarından müşteri odaklılık alt boyutuna ait ölçekte yer alan ifadeler ve elde edilen faktör yük değerleri Tablo 3.13’te yer almaktadır.

Tablo 3.13. Müşteri Odaklılık Alt Boyutuna Ait Faktör Yükleri

No	İfadeler	Faktör Yükleri
26	İş arkadaşlarım müşterilerinin (ilgili kişilerin) kim olduğunu bilirler.	,673
27	İşimi yaparken müşterileri (ilgili kişileri) düşünürüm.	,918
28	Çalışma arkadaşlarım sıklıkla, müşterilere (ilgili kişilere) verdikleri hizmeti düşünürler.	,696

Yukarıda Tablo 3.13’te görüldüğü gibi müşteri odaklılık alt boyutuna ait toplam üç ifade yer almaktadır. Tüm ifadelerin faktör yükleri kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır.

Toplam kalite yönetimi – sürekli iyileştirme alt boyutuna ait faktör yükleri

Toplam kalite yönetimi uygulamalarından sürekli iyileştirme alt boyutuna ait ölçekte yer alan ifadeler ve elde edilen faktör yük değerleri Tablo 3.14’te yer almaktadır.

Tablo 3.14. Sürekli İyileştirme Alt Boyutuna Ait Faktör Yükleri

No	İfadeler	Faktör Yükleri
29	Yönetim çalışanlarla iletişim kurmada başarılıdır.	,761
30	İşyerimde çalışanların performansını arttırmak için çalışanlar takdir edilir ve övülür.	,842
31	Bütün olarak bakıldığında, işyerinizdeki üst yönetime güven duyar ve itimat edersiniz.	,731
32	Yüksek performans gösteren çalışanlar daha fazla zam, prim gibi maddi ödüller alırlar.	,771

Yukarıda Tablo 3.14'te görüldüğü gibi sürekli iyileştirme alt boyutuna ait toplam beş ifade yer almaktadır. Tüm ifadelerin faktör yükleri kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır.

Toplam kalite yönetimi – yöneticiye güven alt boyutuna ait faktör yükleri

Toplam kalite yönetimi uygulamalarından yöneticiye güven alt boyutuna ait ölçekte yer alan ifadeler ve elde edilen faktör yük değerleri Tablo 3.15'te yer almaktadır.

Tablo 3.15. Yöneticiye Güven Alt Boyutuna Ait Faktör Yükleri

No	İfadeler	Faktör Yükleri
34	Benden ne beklendiğini tam olarak biliyorum.	,811
35	Amirim çalışanlarının işlerini iyi yapabilmek için sahip oldukları yeteneklerine güvenir.	,752
36	Amirim ile problemleri ve kötü durumlar hakkındaki düşüncelerimi serbestçe paylaşabilirim.	,734
37	İş yerimde çalışanlar, makul olan her türlü fikri hiç bir korku duymadan söyleyebilirler.	,525

Yukarıda Tablo 3.15'te görüldüğü gibi yöneticiye güven alt boyutuna ait toplam dört ifade yer almaktadır. Tüm ifadelerin faktör yükleri kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır.

3.8.1.2. İş tatmini ölçeğinin faktör analizi

Bu kısımda Adıyaman Üniversitesi idari personellerinden elde edilen verilerin iş tatmini değişkenine yönelik faktör analizi yapılmıştır. İş tatminine ilişkin faktör analizi sonuçları ve bulguları aşağıda Tablo 3.16'da verilmiştir.

Tablo 3.16. İş Tatminine Ait Faktör Yükleri

No	İfadeler	Faktör Yükleri
38	İşimin bana sağladığı güven derecesi beni tatmin etmektedir.	,574
39	Aldığım maaş ve terfilerin miktarı beni tatmin etmektedir.	,864
40	İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı beni tatmin etmektedir.	,827
42	Yöneticimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi beni tatmin etmektedir.	,629
43	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu beni memnun etmektedir.	,545
45	Yöneticimden gördüğüm destek ve rehberlik beni tatmin etmektedir.	,620
46	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adalet derecesinden memnunum.	,825
47	İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulanabilme imkânına sahibim.	,695
48	İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesinden memnunum.	,759
50	İş yerimdeki yarışma fırsatı beni tatmin etmektedir.	,700
51	İş yerimdeki yönetimin tutumu beni tatmin etmektedir.	,678

Yukarıda Tablo 3.16’da görüldüğü gibi iş tatmini değişkenine ait toplam on bir ifade yer almaktadır. Tüm ifadelerinin faktör yükleri kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır.

3.8.2. Demografik özellikler

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler incelenmiştir. Katılımcıların yüzdesel olarak cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve aylık gelir durumunu ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin demografik özelliklerine ait veriler aşağıda Tablo 3.17’de gösterilmiştir.

Tablo 3.17. Adıyaman Üniversitesi İdari Personellerinin Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	176	70,7
	Kadın	73	29,3
	Toplam	249	100
Medeni Durum	Evli	186	74,7
	Bekar	63	25,3
	Toplam	249	100
Yaş	20-25	15	6,0
	26-30	23	9,2
	31-35	53	21,3
	36-40	66	26,5
	41 ve üstü	92	36,9
	Toplam	249	100

Tablo 3.17. (Devam) *Adıyaman Üniversitesi İdari Personellerinin Demografik Özellikleri*

Eğitim Durumu	Lise	30	12,0
	Ön Lisans	41	16,5
	Lisans	144	57,8
	Yüksek Lisans	31	12,4
	Doktora ve üstü	3	1,2
	Toplam	249	100
Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	41	16,5
	6-10 yıl arası	88	35,3
	11-15 yıl arası	73	29,3
	16-20 yıl arası	26	10,4
	21 yıl ve üstü	21	8,4
	Toplam	100	100
Aylık Gelir	17000-25000	8	3,2
	25001-35000	29	11,6
	35001-50000	111	44,6
	50001-70000	55	22,1
	70001 ve üstü	46	18,5
	Toplam	249	100

Tablo 3.17’de verildiği gibi ankete katılım sağlayanların %70’i ağırlıklı olarak evli ve erkek bireylerdir. Katılımcıların %30’u ise bekar ve kadın bireylerden oluşmuştur. Katılımcıların çoğunluğu 30 yaş üzeri ve lisans mezunudur. Aynı zamanda aylık gelir düzeylerinin genel olarak 35 bin lira ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında ise genel olarak işe yeni başlayanlarla uzun süre çalışan birçok bireyin ankete katılım sağladığı anlaşılmaktadır. Anketin ilk kısmında yer alan demografik özellikler yukarıda verilmiştir. Aşağıda ise anketin ikinci bölümünde yer alan araştırmanın değişkenlerine ait ifadelere katılımcıların verdiği yanıtlar istatistiksel olarak açıklanmıştır.

3.8.2.1. Ölçekteki ifadelere ilişkin betimleyici istatistikler ve sonuçları

Bu kısımda toplam kalite yönetimi alt boyutlarına ve iş tatmini boyutuna ilişkin ölçekte yer alan ifadelere katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Bu şekilde anket katılımcılarının hangi faktöre yüksek düzeyde katıldıkları ya da katılmadıkları ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle Adıyaman Üniversitesinde uygulanan toplam kalite yönetimi alt boyutları ve iş tatmini değişkenlerini çalışanların ne düzeyde yeterli bulduğu Tablo 3.18’de yer almaktadır (Kalaycı, 2010: 51-53).

Tablo 3.18. Ölçekteki İfadelere İlişkin Betimleyici İstatistikler ve Sonuçları

No	İfadeler	N	Aritmetik Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (SS)	Aritmetik Ortalamanın İsabet Ettiği Seçenek	Sonuç (Katılım Düzeyi)
1.Faktör: Üst Yönetimin Desteği Faktörü ($\bar{X}$: 3,19 ; SS= 1,08 ; Orta Düzey)						
1	İş yerinde bütün yönetim kademeleri kaliteye büyük önem verir.	249	3,13	1,22	Katılıyorum	Orta Düzey
2	Bütün çalışanlar kaliteye olan ihtiyacın farkındadır.	249	3,30	1,16	Katılıyorum	Orta Düzey
3	Kaliteyi sürekli geliştirme iş yerimin önemli bir hedefidir.	249	3,33	1,21	Katılıyorum	Orta Düzey
4	Üst yönetim iyileştirme için önerilere açıktır.	249	3,21	1,22	Katılıyorum	Orta Düzey
5	Üst yönetim çalışma alanını iyileştirmek için çaba harcar.	249	3,24	1,16	Katılıyorum	Orta Düzey
6	Bölümümdeki üst yöneticiler kalite geliştirmek için açık hedefler koyarlar.	249	3,16	1,13	Katılıyorum	Orta Düzey
7	Yöneticiler performansımızı arttırmak için değişiklikler planlarlar.	249	3,00	1,20	Katılıyorum	Orta Düzey
2.Faktör: Çalışanların Önerileri Faktörü ($\bar{X}$: 3,23 ; SS= 1,07 ; Orta Düzey)						
9	Çalışanlar sık sık amirlerine ve yöneticilerine çalışma şartlarının iyileştirilmesi konusunda önerilerde bulunur.	249	3,19	1,18	Katılıyorum	Orta Düzey
10	Yapılan öneriler yönetim tarafından dikkate alınır ve uygulanır.	249	2,95	1,18	Katılıyorum	Orta Düzey
11	Daha iyi çalışma şartlarıyla ilgili öneriler yönetim tarafından uygulanır.	249	3,02	1,17	Katılıyorum	Orta Düzey
12	Çalışanlar, amirlerine ve yöneticilerine işlerin daha verimli yapılabilmesi için önerilerde bulunur.	249	3,36	1,18	Katılıyorum	Orta Düzey
13	İşimizi daha iyi yapabilmek ve kendimizi geliştirmek için yönetime öneride bulunurum.	249	3,63	1,09	Katılıyorum	Yüksek Düzey
3.Faktör: Bilgi Kullanımı Faktörü ($\bar{X}$: 3,37 ; SS= 1,06 ; Orta Düzey)						
14	Yaptığımız işlerin kalitesinin takibi için tablolar kullanırız.	249	3,27	1,18	Katılıyorum	Orta Düzey
15	Departmanım yaptığımız iş ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili bilgi toplar.	249	3,30	1,14	Katılıyorum	Orta Düzey
16	İş takibi ve iş gelişimi için departmanım toplanılan bilgilerin depolanmasını sağlar.	249	3,36	1,13	Katılıyorum	Orta Düzey
17	Departmanım işin gerçekleştiği zamanla ilgili bilgi toplar.	249	3,37	1,12	Katılıyorum	Orta Düzey
18	Yaptığım işin kalitesini ölçmek için çalışma alanımda kayıtlar tutarım.	249	3,59	1,09	Katılıyorum	Yüksek Düzey

Tablo 3.18. (Devam) *Ölçekteki İfadelere İlişkin Betimleyici İstatistikler ve Sonuçları*

4.Faktör: Tedarikçi İlişkileri Faktörü ($\bar{X}$: 3,32 ; SS= 1,06 ; Orta Düzey)						
19	Dış tedarikçilerden temin edilen hizmetler / malzemeler ihtiyaçlarımı karşılar.	249	3,42	1,10	Katılıyorum	Yüksek Düzey
20	Diğer departmanlardan temin edilen hizmetler / malzemeler ihtiyaçlarımı karşılar.	249	3,32	1,11	Katılıyorum	Orta Düzey
21	İhtiyaç duyduğum destek ve malzemeler zamanında ve sipariş ettiğim gibi ulaştırılır.	249	3,18	1,20	Katılıyorum	Orta Düzey
22	İşimi iyi yapmama yetecek alet ve donanıma sahibim.	249	3,37	1,18	Katılıyorum	Orta Düzey
5.Faktör: Kaliteyi İyileştirme Faktörü ($\bar{X}$: 3,51 ; SS= 1,06 ; Yüksek Düzey)						
23	İş arkadaşlarım yaptıkları işin kalitesini iyileştirmek için çaba sarf ederler.	249	3,57	1,10	Katılıyorum	Yüksek Düzey
24	İş arkadaşlarım kalite ve iyileştirmeyi kendi sorumlulukları olarak benimserler.	249	3,47	1,15	Katılıyorum	Yüksek Düzey
25	İş arkadaşlarım yaptıkları işi daha iyi yapmanın yollarını ararlar.	249	3,49	1,17	Katılıyorum	Yüksek Düzey
6.Faktör: Müşteri Odaklılık Faktörü ($\bar{X}$: 3,65 ; SS= 1,03 ; Yüksek Düzey)						
26	İş arkadaşlarım müşterilerinin (hizmet verdiklerinin) kim olduğunu bilirler.	249	3,64	1,12	Katılıyorum	Yüksek Düzey
27	İşimi yaparken müşterileri (hizmet verdiklerimi) düşünürüm.	249	3,80	1,01	Katılıyorum	Yüksek Düzey
28	Çalışma arkadaşlarım sıklıkla, müşterilere (hizmet sağladıklarına) verdikleri hizmeti düşünürler.	249	3,52	1,11	Katılıyorum	Yüksek Düzey
7.Faktör: Sürekli İyileştirme Faktörü ($\bar{X}$: 2,87 ; SS= 1,14 ; Orta Düzey)						
29	Yönetim çalışanlarla iletişim kurmada başarılıdır.	249	3,17	1,28	Katılıyorum	Orta Düzey
30	İşyerimde çalışanların performansını arttırmak için çalışanlar takdir edilir ve övülür.	249	2,89	1,34	Katılıyorum	Orta Düzey
31	Bütün olarak bakıldığında, işyerinizdeki üst yönetime güven duyar ve itimat edersiniz.	249	3,18	1,26	Katılıyorum	Orta Düzey
32	Yüksek performans gösteren çalışanlar daha fazla zam, prim gibi maddi ödüller alırlar.	249	2,26	1,33	Kesinlikle Katılmıyorum	Düşük Düzey

Tablo 3.18. (Devam) *Ölçekteki İfadelere İlişkin Betimleyici İstatistikler ve Sonuçları*

8.Faktör: Yöneticiye Güven Faktörü ($\bar{X}$: 3,37 ; SS= 1,10 ; Orta Düzey)						
34	Benden ne beklendiğini tam olarak biliyorum.	249	3,61	1,15	Katılıyorum	Yüksek Düzey
35	Amirim çalışanlarının işlerini iyi yapabilmek için sahip oldukları yeteneklerine güvenir.	249	3,47	1,16	Katılıyorum	Yüksek Düzey
36	Amirim ile problemleri ve kötü durumlar hakkındaki düşüncelerimi serbestçe paylaşabilirim.	249	3,44	1,25	Katılıyorum	Yüksek Düzey
37	İş yerimde çalışanlar, makul olan her türlü fikri hiç bir korku duymadan söyleyebilirler.	249	2,97	1,34	Katılıyorum	Orta Düzey
9.Faktör: İş Tatmini Faktörü ($\bar{X}$: 2,99 ; SS= 1,14 ; Orta Düzey)						
38	İşimin bana sağladığı güven derecesi beni tatmin etmektedir.	249	3,25	1,21	Katılıyorum	Orta Düzey
39	Aldığım maaş ve terfilerin miktarı beni tatmin etmektedir.	249	2,64	1,39	Kesinlikle Katılmıyorum	Orta Düzey
40	İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı beni tatmin etmektedir.	249	2,67	1,36	Kesinlikle Katılmıyorum	Orta Düzey
42	Yöneticimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi beni tatmin etmektedir.	249	3,34	1,31	Katılıyorum	Orta Düzey
43	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu beni memnun etmektedir.	249	3,31	1,23	Katılıyorum	Orta Düzey
45	Yöneticimden gördüğüm destek ve rehberlik beni tatmin etmektedir.	249	3,10	1,30	Katılıyorum	Orta Düzey
46	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adalet derecesinden memnunum.	249	2,72	1,35	Katılıyorum	Orta Düzey
47	İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkânına sahibim.	249	3,05	1,30	Katılıyorum	Orta Düzey
48	İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesinden memnunum.	249	2,91	1,34	Katılıyorum	Orta Düzey
50	İş yerimdeki yarışma fırsatı beni tatmin etmektedir.	249	2,83	1,30	Katılıyorum	Orta Düzey
51	İş yerimdeki yönetimin tutumu beni tatmin etmektedir.	249	3,09	1,30	Katılıyorum	Orta Düzey
Ölçeğin Tamamı ($\bar{X}$: 3,21 ; SS= 1,08 ; Orta Düzey)						
* 4,20 - 5,00: En Yüksek Düzeyde; 3,40 - 4,19: Yüksek Düzeyde; 2,60 - 3,39: Yansız/Orta Düzeyde; 1,80 - 2,59: Düşük Düzeyde; 1,00 - 1,79: En Düşük Düzeyde;						

Tablo 3.18’de verildiği gibi katılımcıların ölçekte yer alan tüm ifadelerle katılım düzeylerinin ($\bar{x}=3,21\pm1,08$) “Orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların her faktör için katılım düzeylerine bakıldığında, toplam kalite yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından; “Üst yönetimin desteği” boyutunun ($\bar{x}=3,19\pm1,08$) “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer boyutlardan; “Çalışanların Önerileri” boyutunun ($\bar{x}=3,23\pm1,07$) “Orta” düzeyde, “Bilgi Kullanımı” boyutunun ($\bar{x}=3,37\pm1,06$) “Orta” düzeyde, “Tedarikçi İlişkileri” boyutunun ($\bar{x}=3,32\pm1,06$) “Orta” düzeyde, “Kaliteyi İyileştirme” boyutunun ($\bar{x}=3,51\pm1,06$) “Yüksek” düzeyde, “Müşteri Odaklılık” boyutunun ($\bar{x}=3,65\pm1,03$) “Yüksek” düzeyde, “Sürekli İyileştirme” boyutunun ($\bar{x}=2,87\pm1,14$) “Orta” düzeyde, “Yöneticiye Güven” boyutunun ($\bar{x}=3,37\pm1,10$) “Orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların “İş Tatmini” faktöründe yer alan ifadelerle ise ($\bar{x}=2,99\pm1,14$) “Orta” düzeyde katıldığı belirlenmiştir.

Yukarıda Tablo 3.18’de katılımcıların ölçekte yer alan toplam kalite yönetimi alt boyutlarına ve iş tatminine ait ifadelerden hangilerine yüksek düzeyde, hangilerine düşük düzeyde katıldıkları gösterilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların ölçekte bulunan her ifadeye ne düzeyde katıldığı görülmektedir. Aşağıda ise katılımcılardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda ölçeğin demografik özelliklerine ve değişkenlere yönelik bulgular yer almaktadır.

3.8.2.2. Demografik özellikler ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Bu bölümde demografik özellikler ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişkiler hesaplanmıştır. Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi güçlü bir şekilde tespit etmek amacıyla parametrik testler yapılmıştır. Demografik özelliklerde iki grup arasında istatistiksel farklılık olup olmadığını bulmak amacıyla T-testi kullanılmaktadır. Bu nedenle demografik özelliklerden cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine T-testi uygulanmıştır. Demografik özelliklerde üç veya daha fazla grup arasında istatistiksel farklılık olup olmadığını bulmak amacıyla tek yönlü varyans (anova) testi yapılmıştır. Bu nedenle demografik özelliklerden yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir değişkenlerine tek yönlü varyans testi uygulanmıştır (Kalaycı, 2010: 74).

Cinsiyet değişkeni ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini değişkenine ilişkin bulgular

Cinsiyet değişkeni ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini değişkeni arasındaki istatistiksel farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda Tablo 3.19’da verilmiştir.

Tablo 3.19. *Cinsiyet Değişkeni - TKY - İş Tatmini - T-Testi*

Faktörler	Cinsiyet	N	M	S.S	Std	t	p
1.Faktör Üst Yönetimin Desteği	Erkek	176	3,23	1,05	0,07	0,755	0,451
	Kadın	73	3,12	0,90	0,10		
2. Faktör Çalışanların Önerileri	Erkek	176	3,27	1,00	0,07	1,013	0,312
	Kadın	73	3,13	0,84	0,09		
3.Faktör Bilgi Kullanımı	Erkek	176	3,39	1,01	0,07	0,316	0,752
	Kadın	73	3,35	0,89	0,10		
4.Faktör Tedarikçi İlişkileri	Erkek	176	3,28	1,03	0,07	-1,092	0,276
	Kadın	73	3,43	0,92	0,10		
5.Faktör Kaliteyi İyileştirme	Erkek	176	3,53	1,08	0,08	0,409	0,683
	Kadın	73	3,47	1,08	0,12		
6.Faktör Müşteri Odaklılık	Erkek	176	3,64	0,96	0,07	-0,259	0,796
	Kadın	73	3,68	0,93	0,10		
7.Faktör Sürekli İyileştirme	Erkek	176	2,91	1,10	0,08	0,863	0,389
	Kadın	73	2,78	1,06	0,12		
8.Faktör Yöneticiye Güven	Erkek	176	3,38	1,00	0,07	0,182	0,855
	Kadın	73	3,35	0,99	0,11		
9.Faktör İş Tatmini	Erkek	176	3,03	1,05	0,07	0,847	0,398
	Kadın	73	2,90	1,07	0,12		

Tablo 3.19 incelendiğinde toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini boyutu ile cinsiyet grupları arasında $p>0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların cinsiyet farklılığının bahsi geçen toplam kalite yönetimi alt boyutları ve iş tatmini faktörlerine yönelik algısal olarak herhangi bir farklılığa neden olmamaktadır.

Medeni durum ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini değişkenine ilişkin bulgular

Medeni durum değişkeni ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini değişkeni arasındaki istatistiksel farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda Tablo 3.20’de verilmiştir.

Tablo 3.20. Medeni Durum Değişkeni – TKY – İş Tatmini – T-Testi

Faktörler	Medeni Durum	N	M	S.S	Std	t	p
1.Faktör	Evli	186	3,14	1,00	0,07	-1,561	0,120
Üst Yönetimin Desteği	Bekar	63	3,37	1,02	0,12		
2. Faktör	Evli	186	3,17	0,94	0,06	-1,581	0,115
Çalışanların Önerileri	Bekar	63	3,40	0,98	0,12		
3.Faktör	Evli	186	3,34	0,98	0,07	-1,195	0,233
Bilgi Kullanımı	Bekar	63	3,51	0,96	0,12		
4.Faktör	Evli	186	3,30	1,00	0,07	-0,715	0,475
Tedarikçi İlişkileri	Bekar	63	3,40	1,00	0,12		
5.Faktör	Evli	186	3,48	1,05	0,07	-0,619	0,536
Kaliteyi İyileştirme	Bekar	63	3,58	1,18	0,14		
6.Faktör	Evli	186	3,62	0,95	0,07	-0,865	0,388
Müşteri Odaklılık	Bekar	63	3,74	0,94	0,11		
7.Faktör	Evli	186	2,79	1,09	0,07	-1,932	0,054
Sürekli İyileştirme	Bekar	63	3,10	1,09	0,13		
8.Faktör	Evli	186	3,34	0,97	0,07	-0,872	0,384
Yöneticiye Güven	Bekar	63	3,47	1,06	0,13		
9.Faktör	Evli	186	2,94	1,04	0,07	-1,383	0,168
İş Tatmini	Bekar	63	3,15	1,10	0,13		

Tablo 3.20 incelendiğinde toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini boyutu ile medeni durum grupları arasında $p>0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların medeni durum farklılığının bahsi geçen toplam kalite yönetimi alt boyutları ve iş tatmini faktörlerine yönelik algısal olarak herhangi bir farklılığa neden olmamaktadır.

Yaş değişkeni ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini değişkenine ilişkin bulgular

Yaş değişkeni ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini değişkeni arasındaki istatistiksel farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik tek yönlü varyans (anova) testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda Tablo 3.21’de verilmiştir.

Tablo 3.21. Yaş Değişkeni – TKY – İş Tatmini - Anova

Faktörler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
1.Faktör: Üst Yönetimin Desteği	Gruplar Arası	3,929	4	0,982	0,958	0,431
	Gruplar İçi	250,246	244	1,026		
	Toplam	254,175	248			
2.Faktör: Çalışanların Önerileri	Gruplar Arası	2,384	4	0,596	0,644	0,632
	Gruplar İçi	225,945	244	0,926		
	Toplam	228,329	248			
3.Faktör: Bilgi Kullanımı	Gruplar Arası	1,906	4	0,476	0,494	0,741
	Gruplar İçi	235,550	244	0,965		
	Toplam	237,456	248			

Tablo 3.21. (Devam) Yaş Değişkeni – TKY – İş Tatmini - Anova

4.Faktör:	Gruplar Arası	6,089	4	1,522	1,517	0,198
Tedarikçi	Gruplar İçi	244,805	244	1,003		
İlişkileri	Toplam	250,894	248			
5.Faktör:	Gruplar Arası	3,821	4	0,955	0,810	0,520
Kaliteyi	Gruplar İçi	287,935	244	1,180		
İyileştirme	Toplam	291,756	248			
6.Faktör:	Gruplar Arası	2,956	4	0,739	0,806	0,522
Müşteri	Gruplar İçi	223,682	244	0,917		
Odaklılık	Toplam	226,638	248			
7.Faktör:	Gruplar Arası	3,361	4	0,840	0,694	0,596
Sürekli	Gruplar İçi	295,278	244	1,210		
İyileştirme	Toplam	298,639	248			
8.Faktör:	Gruplar Arası	3,282	4	0,821	0,824	0,511
Yöneticiye	Gruplar İçi	243,107	244	0,996		
Güven	Toplam	246,389	248			
9.Faktör:	Gruplar Arası	4,783	4	1,196	1,064	0,375
İş Tatmini	Gruplar İçi	274,338	244	1,124		
	Toplam	279,121	248			

Tablo 3.21 incelendiğinde toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini boyutu ile yaş grupları arasında $p>0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların yaş farklılığının bahsi geçen toplam kalite yönetimi alt boyutları ve iş tatmini faktörlerine yönelik algısal olarak herhangi bir farklılığa neden olmamaktadır.

Eğitim durumu değişkeni ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini değişkenine ilişkin bulgular

Eğitim durumu değişkeni ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini değişkeni arasındaki istatistiksel farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik tek yönlü varyans (anova) testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda Tablo 3.22’de verilmiştir.

Tablo 3.22. Eğitim Durumu Değişkeni – TKY – İş Tatmini - Anova

Faktörler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
1.Faktör: Üst Yönetimin Desteği	Gruplar Arası	6,882	4	1,721	1,698	0,151
	Gruplar İçi	247,292	244	1,013		
	Toplam	254,175	248			
2.Faktör: Çalışanların Önerileri	Gruplar Arası	4,382	4	1,095	1,194	0,314
	Gruplar İçi	223,947	244	0,918		
	Toplam	228,329	248			
3.Faktör: Bilgi Kullanımı	Gruplar Arası	2,850	4	0,713	0,741	0,565
	Gruplar İçi	234,605	244	0,961		
	Toplam	237,456	248			

Tablo 3.22. (Devam) *Eğitim Durumu Değişkeni – TKY – İş Tatmini - Anova*

4.Faktör:	Gruplar Arası	4,988	4	1,247	1,237	0,296
Tedarikçi	Gruplar İçi	245,906	244	1,008		
İlişkileri	Toplam	250,894	248			
5.Faktör:	Gruplar Arası	2,104	4	0,526	0,443	0,777
Kaliteyi	Gruplar İçi	289,652	244	1,187		
İyileştirme	Toplam	291,756	248			
6.Faktör:	Gruplar Arası	4,984	4	1,246	1,372	0,244
Müşteri	Gruplar İçi	221,654	244	0,908		
Odaklılık	Toplam	226,638	248			
7.Faktör:	Gruplar Arası	8,692	4	2,173	1,829	0,124
Sürekli	Gruplar İçi	289,947	244	1,188		
İyileştirme	Toplam	298,639	248			
8.Faktör:	Gruplar Arası	3,953	4	0,988	0,995	0,411
Yöneticiye	Gruplar İçi	242,436	244	0,994		
Güven	Toplam	246,389	248			
9.Faktör:	Gruplar Arası	11,977	4	2,994	2,735	0,030
İş Tatmini	Gruplar İçi	267,144	244	1,095		
	Toplam	279,121	248			

Tablo 3.22 incelendiğinde toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ile eğitim durumu grupları arasında $p>0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. İş tatmini ile eğitim durumu grupları arasında ise $p<0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatmin algılarında önemli düzeyde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumunun iş tatmini ölçeğindeki hangi ifade ya da ifadeler üzerine istatistiksel olarak anlamlı farklılık sağladığını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda Tablo 3.23’de yer almaktadır.

Tablo 3.23. *Eğitim Durumu Değişkeni İş Tatmini İfadelerine Yönelik Anova Testi*

Faktörler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
38.İfade	Gruplar Arası	8,769	4	2,192	1,485	0,207
	Gruplar İçi	360,292	244	1,477		
	Toplam	369,060	248			
39.İfade	Gruplar Arası	15,009	4	3,752	1,965	0,100
	Gruplar İçi	465,890	244	1,909		
	Toplam	480,900	248			
40.İfade	Gruplar Arası	23,181	4	5,795	3,245	0,013
	Gruplar İçi	435,815	244	1,786		
	Toplam	458,996	248			
42.İfade	Gruplar Arası	17,866	4	4,467	2,670	0,033
	Gruplar İçi	408,117	244	1,673		
	Toplam	425,984	248			
43.İfade	Gruplar Arası	10,909	4	2,727	1,805	0,128
	Gruplar İçi	368,657	244	1,511		
	Toplam	379,566	248			

Tablo 3.23. (Devam) *Eğitim Durumu Değişkeni İş Tatmini İfadelerine Yönelik Anova Testi*

45.İfade	Gruplar Arası	9,708	4	2,427	1,443	0,220
	Gruplar İçi	410,364	244	1,682		
	Toplam	420,072	248			
46.İfade	Gruplar Arası	15,829	4	3,957	2,206	0,069
	Gruplar İçi	437,601	244	1,793		
	Toplam	453,430	248			
47.İfade	Gruplar Arası	17,950	4	4,487	2,729	0,030
	Gruplar İçi	401,263	244	1,645		
	Toplam	419,213	248			
48.İfade	Gruplar Arası	18,333	4	4,583	2,595	0,037
	Gruplar İçi	430,896	244	1,766		
	Toplam	449,229	248			
50.İfade	Gruplar Arası	9,220	4	2,305	1,355	0,250
	Gruplar İçi	415,029	244	1,701		
	Toplam	424,249	248			
51.İfade	Gruplar Arası	13,173	4	3,293	1,961	0,101
	Gruplar İçi	409,702	244	1,679		
	Toplam	422,876	248			
*p<0,05						

Tablo 3.23'te Adıyaman Üniversitesinde görev yapan idari personellerin eğitim durumu değişkeni ile iş tatmini faktörü arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinde iş tatmini faktörüne ait 40, 42, 47 ve 48. ifadeler ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu nedenle iş tatmini faktöründe yer alan, ölçekte 40, 42, 47 ve 48. ifadelere yönelik Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin eğitim durumlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tespit edilerek aşağıda gösterilmiştir. İş tatmini faktöründe bulunan ölçeğin 40. ifadesine ilişkin bulgular Tablo 3.24'te yer almaktadır.

Tablo 3.24. *Adıyaman üniversitesi idari personellerinin eğitim durumlarına göre 40. ifadeye yönelik tutumları*

No	İfade	Ünvan	N	$\bar{X}$	SS
40	İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı beni tatmin etmektedir.	Lise	30	3,33	0,24
		Önlisans	41	2,70	0,21
		Lisans	144	2,56	0,11
		Yüksek Lisans	31	2,61	0,25
		Doktora ve üstü	3	*	*
Toplam			249	11,2	0,81

*: Eğitim durumu sabit olduğundan "Doktora ve üstü"atlanmıştır.

Tablo 3.24'te Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin ölçekte yer alan 40. ifadeye ilişkin tutumlarına bakıldığında en yüksek puan ortalamasını $\bar{x}=3,33\pm0,24$ ile Lise eğitimine sahip personeller oluşturmaktadır. En düşük puan ortalamasını ise $\bar{x}=2,56\pm0,11$

ile Yüksek Lisans eğitime sahip personeller oluşturmaktadır. İş tatmini faktöründe yer alan 42. ifadeye ilişkin bulgular Tablo 3.25'te yer almaktadır.

Tablo 3.25. *Adıyaman üniversitesi idari personellerinin eğitim durumlarına göre 42. ifadeye yönelik tutumları*

No	İfade	Ünvan	N	$\bar{X}$	SS
42	Yöneticimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi beni tatmin etmektedir.	Lise	30	3,90	0,18
		Önlisans	41	3,36	0,23
		Lisans	144	3,31	0,10
		Yüksek Lisans	31	3,03	0,22
		Doktora ve üstü	3	2,00	1,00
Toplam			249	15,6	1,73

Tablo 3.25'te Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin ölçekte yer alan 42. ifadeye ilişkin tutumlarına bakıldığında en yüksek puan ortalamasını $\bar{x}=3,90\pm0,18$ ile Lise eğitime sahip personeller oluşturmaktadır. En düşük puan ortalamasını ise $\bar{x}=2,00\pm1,00$ ile Doktora ve üstü eğitime sahip personeller oluşturmaktadır. Eğitim durumu değişkeni ile istatistiksel olarak farklılık olduğu tespit edilen diğer ifadelerden iş tatmini faktöründe bulunan ölçeğin 47. ifadesine ilişkin bulgular Tablo 3.26'da yer almaktadır.

Tablo 3.26. *Adıyaman üniversitesi idari personellerinin eğitim durumlarına göre 47. ifadeye yönelik tutumları*

No	İfade	Ünvan	N	$\bar{X}$	SS
47	İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanına sahibim	Lise	30	3,23	0,24
		Önlisans	41	3,26	0,20
		Lisans	144	3,09	0,10
		Yüksek Lisans	31	2,61	0,23
		Doktora ve üstü	3	1,33	0,33
Toplam			249	13,52	1,10

Tablo 3.26'da Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin ölçekte yer alan 47. ifadeye ilişkin tutumlarına bakıldığında en yüksek puan ortalamasını $\bar{x}=3,09\pm0,10$ ile Lisans eğitime sahip personeller oluşturmaktadır. En düşük puan ortalamasını ise $\bar{x}=1,33\pm0,33$ ile Doktora ve üstü eğitime sahip personeller oluşturmaktadır. Eğitim durumu değişkeni ile istatistiksel olarak farklılık olduğu tespit edilen diğer ifadelerden iş tatmini faktöründe bulunan ölçeğin 48. ifadesine ilişkin bulgular Tablo 3.27'da yer almaktadır.

Tablo 3.27. Adıyaman üniversitesi idari personellerinin eğitim durumlarına göre 48. ifadeye yönelik tutumları

No	İfade	Ünvan	N	$\bar{X}$	SS
48	İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesinden memnunum.	Lise	30	3,60	0,23
		Önlisans	41	2,85	0,21
		Lisans	144	2,84	0,11
		Yüksek Lisans	31	2,74	0,23
		Doktora ve üstü	3	2,00	1,00
Toplam			249	14,03	1,78

Tablo 3.27’da Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin ölçekte yer alan 48. ifadeye ilişkin tutumlarına bakıldığında en yüksek puan ortalamasını $\bar{x}=3,60\pm0,23$ ile Lise eğitime sahip personeller oluşturmaktadır. En düşük puan ortalamasını ise $\bar{x}=2,00\pm1,00$ ile Doktora ve üstü eğitime sahip personeller oluşturmaktadır. Demografik özelliklerin diğer unsurlarından biri olan çalışma süresi değişkeni ile toplam kalite yönetimi ve iş tatmini değişkenlerine ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Kurumdaki çalışma süresi değişkeni ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini değişkenine ilişkin bulgular

Kurumdaki çalışma süresi değişkeni ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini değişkeni arasındaki istatistiksel farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik tek yönlü varyans (anova) testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda Tablo 3.28’de verilmiştir.

Tablo 3.28. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni – TKY – İş Tatmini - Anova

Faktörler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
1.Faktör: Üst Yönetimin Desteği	Gruplar Arası	2,529	4	0,632	0,613	0,654
	Gruplar İçi	251,645	244	1,031		
	Toplam	254,175	248			
2.Faktör: Çalışanların Önerileri	Gruplar Arası	1,239	4	0,310	0,333	0,856
	Gruplar İçi	227,090	244	0,931		
	Toplam	228,329	248			
3.Faktör: Bilgi Kullanımı	Gruplar Arası	3,760	4	0,940	0,981	0,418
	Gruplar İçi	233,696	244	0,958		
	Toplam	237,456	248			
4.Faktör: Tedarikçi İlişkileri	Gruplar Arası	3,028	4	0,757	0,745	0,562
	Gruplar İçi	247,866	244	1,016		
	Toplam	250,894	248			
5.Faktör: Kaliteyi İyileştirme	Gruplar Arası	5,345	4	1,336	1,138	0,339
	Gruplar İçi	286,412	244	1,174		
	Toplam	291,756	248			

Tablo 3.28. (Devam) *Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni – TKY – İş Tatmini - Anova*

6.Faktör:	Gruplar Arası	1,202	4	0,300	0,325	0,861
Müşteri	Gruplar İçi	225,436	244	0,924		
Odaklılık	Toplam	226,638	248			
7.Faktör:	Gruplar Arası	3,361	4	0,840	0,694	0,597
Sürekli	Gruplar İçi	295,278	244	1,210		
İyileştirme	Toplam	298,639	248			
8.Faktör:	Gruplar Arası	0,828	4	0,207	0,206	0,935
Yöneticiye	Gruplar İçi	245,561	244	1,006		
Güven	Toplam	246,389	248			
9.Faktör:	Gruplar Arası	2,975	4	0,744	0,657	0,622
İş Tatmini	Gruplar İçi	276,146	244	1,132		
	Toplam	279,121	248			

Tablo 3.28 incelendiğinde toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini boyutu ile kurumdaki çalışma süresi grupları arasında $p>0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların çalışma sürelerindeki farklılığın bahsi geçen toplam kalite yönetimi alt boyutları ve iş tatmini faktörlerine yönelik algısal olarak herhangi bir farklılığa neden olmamaktadır.

Aylık gelir değişkeni ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini değişkenine ilişkin bulgular

Aylık gelir değişkeni ile toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini değişkeni arasındaki istatistiksel farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik tek yönlü varyans (anova) testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda Tablo 3.29’da verilmiştir.

Tablo 3.29. *Aylık Gelir Düzeyleri Değişkeni – TKY – İş Tatmini - Anova*

Faktörler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
1.Faktör: Üst Yönetimin Desteği	Gruplar Arası	2,517	4	0,629	0,610	0,656
	Gruplar İçi	251,658	244	1,031		
	Toplam	254,175	248			
2.Faktör: Çalışanların Önerileri	Gruplar Arası	1,509	4	0,377	0,406	0,804
	Gruplar İçi	226,820	244	0,930		
	Toplam	228,329	248			
3.Faktör: Bilgi Kullanımı	Gruplar Arası	0,484	4	0,121	0,125	0,974
	Gruplar İçi	235,550	244	0,971		
	Toplam	237,456	248			
4.Faktör: Tedarikçi İlişkileri	Gruplar Arası	3,378	4	0,844	0,832	0,506
	Gruplar İçi	247,516	244	1,014		
	Toplam	250,894	248			

Tablo 3.29. (Devam) *Aylık Gelir Düzeyleri Değişkeni – TKY – İş Tatmini - Anova*

5.Faktör:	Gruplar Arası	4,888	4	1,222	1,039	0,388
Kaliteyi	Gruplar İçi	286,869	244	1,176		
İyileştirme	Toplam	291,756	248			
6.Faktör:	Gruplar Arası	2,737	4	0,684	0,746	0,562
Müşteri	Gruplar İçi	223,901	244	0,918		
Odaklılık	Toplam	226,638	248			
7.Faktör:	Gruplar Arası	2,117	4	0,529	0,436	0,783
Sürekli	Gruplar İçi	296,522	244	1,215		
İyileştirme	Toplam	298,639	248			
8.Faktör:	Gruplar Arası	1,120	4	0,280	0,278	0,892
Yöneticiye	Gruplar İçi	245,269	244	1,005		
Güven	Toplam	246,389	248			
9.Faktör:	Gruplar Arası	2,011	4	0,503	0,443	0,778
İş Tatmini	Gruplar İçi	277,109	244	1,136		
	Toplam	279,121	248			

Tablo 3.29 incelendiğinde toplam kalite yönetimi uygulamaları alt boyutları ve iş tatmini boyutu ile aylık gelir grupları arasında $p>0,05$ istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla katılımcıların aylık gelir düzeyleri arasındaki farklılığın TKY ve iş tatmini algıları üzerinde herhangi bir farklılığa neden olmamaktadır.

3.8.3. Toplam kalite yönetimi ve alt boyutları ile iş tatmini değişkeni arasındaki ilişkilere ait korelasyon analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010: 116). Toplam kalite yönetimi alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir. Korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular -1 ile +1 arası değer almaktadır. Tablo 3.30’da gösterildiği gibi elde edilen değer, 1’e yaklaştıkça ilgili boyutlar arasındaki ilişki gücü artarken, elde edilen değer, 0’a yaklaştıkça ilgili boyutlar arasındaki ilişki gücü zayıflamaktadır (Kalaycı, 2010: 116). Tablo 3.30’de 0 ile 1 arasında yer alan değerleri yorumlama biçimi yer almaktadır.

Tablo 3.30. *Korelasyon Katsayıları Aralıklarına İlişkin Değer Aralıkları ve Yorumları* (Kaynak: Kalaycı, 2010: 116)

Korelasyon Katsayısı Aralığı	İlişki Yorumu
0,00 – 0,25	Çok Zayıf İlişki
0,26 – 0,49	Zayıf İlişki
0,50 – 0,69	Orta İlişki
0,70 – 0,89	Yüksek İlişki
0,90 – 1,00	Çok Yüksek İlişki

Toplam kalite yönetimi uygulamalarına ait alt boyutların kendi aralarında ve iş tatmini faktörü arasındaki ilişkiyi bulmak amacıyla Tablo 3.31’de korelasyon analizine ait bulgular yer almaktadır.

Tablo 3.31. Toplam Kalite Yönetimi ve Alt Boyutları ile İş Tatmini Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler ve Alt Boyutlar		Toplam Kalite Yönetimi	Üst Yönetim Desteği	Çalışan Önerileri	Bilgi Kullanımı	Tedarikçi İlişkileri	Kaliteyi İyileştirme	Müşteri Odaklılık	Sürekli İyileştirme	Yöneticiye Güven	İş Tatmini	
Toplam Kalite Yönetimi		Pearson C.	1									
		Sig.										
		N	249									
ALT BOYUTLAR	Üst Yönetim Desteği	Pearson C.	,912**	1								
		Sig.	,000									
		N	249	249								
	Çalışan Önerileri	Pearson C.	,864**	,776**	1							
		Sig.	,000	,000								
		N	249	249	249							
	Bilgi Kullanımı	Pearson C.	,844**	,718**	,682**	1						
		Sig.	,000	,000	,000							
	ALT BOYUTLAR		N	249	249	249	249					
Tedarikçi İlişkileri		Pearson C.	,823**	,693**	,647**	,690**	1					
		Sig.	,000	,000	,000	,000						
		N	249	249	249	249	249					
Kaliteyi İyileştirme		Pearson C.	,748**	,594**	,535**	,592**	,591**	1				
		Sig.	,000	,000	,000	,000	,000					
		N	249	249	249	249	249	249				
Müşteri Odaklılık		Pearson C.	,773**	,628**	,586**	,622**	,601**	,772**	1			
		Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
		N	249	249	249	249	249	249	249			
Sürekli İyileştirme		Pearson C.	,824**	,742**	,737**	,596**	,625**	,523**	,510**	1		
		Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
		N	249	249	249	249	249	249	249	249		
Yöneticiye Güven		Pearson C.	,875**	,770**	,715**	,701**	,682**	,619**	,679**	,700**	1	
		Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
		N	249	249	249	249	249	249	249	249	249	
İş Tatmini		Pearson C.	,818**	,775**	,714**	,639**	,637**	,506**	,483**	,855**	,746**	1
		Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	

**p≤0,01: Korelasyon düzeyi anlamlıdır.

Tablo 3.31 incelendiğinde tüm değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu (p<0,01) sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon katsayılarına bakıldığında; TKY ile üst yönetim desteği (r=0,912) arasında pozitif yönlü çok yüksek bir ilişki vardır. TKY ile kaliteyi iyileştirme (r=0,748), müşteri odaklılık (r=0,773), çalışanların önerileri (r=0,864),

bilgi kullanımı ($r=0,844$), tedarikçi ilişkileri ($r=0,823$), sürekli iyileştirme ($r=0,824$), yöneticiye güven ($r=0,875$) ve iş tatmini ($r=0,818$) faktörleri arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır.

Üst yönetim desteği faktörü ile çalışanların önerileri ($r=0,776$), bilgi kullanımı ($r=0,718$), sürekli iyileştirme ($r=0,742$), yöneticiye güven ($r=0,770$) ve iş tatmini ($r=0,775$) faktörleri arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır. Aynı zamanda üst yönetim desteği faktörü ile tedarikçi ilişkileri ($r=0,693$), kaliteyi iyileştirme ($r=0,594$) ve müşteri odaklılık ($r=0,628$) faktörleri arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki vardır.

Çalışanların önerileri faktörü ile sürekli iyileştirme ($r=0,737$), yöneticiye güven ($r=0,715$) ve iş tatmini ($r=0,714$) faktörleri arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır. Aynı zamanda çalışanların önerileri faktörü ile bilgi kullanımı ($r=0,682$), tedarikçi ilişkileri ($r=0,647$), kaliteyi iyileştirme ($r=0,535$) ve müşteri odaklılık ($r=0,586$) faktörleri arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki vardır.

Bilgi kullanımı faktörü ile yöneticiye güven ($r=0,701$) faktörü arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır. Aynı zamanda bilgi kullanımı faktörü ile tedarikçi ilişkileri ($r=0,690$), kaliteyi iyileştirme ($r=0,592$), müşteri odaklılık ($r=0,622$), sürekli iyileştirme ($r=0,596$), ve iş tatmini ($r=0,639$) faktörleri arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki vardır.

Tedarikçi ilişkileri faktörü ile kaliteyi iyileştirme ($r=0,591$), müşteri odaklılık ($r=0,601$), sürekli iyileştirme ($r=0,625$), yöneticiye güven ($r=0,682$) ve iş tatmini ($r=0,637$) faktörleri arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır.

Kaliteyi iyileştirme faktörü ile müşteri odaklılık ($r=0,772$) faktörü arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır. Aynı zamanda kaliteyi iyileştirme faktörü ile sürekli iyileştirme ($r=0,523$), yöneticiye güven ($r=0,619$) ve iş tatmini ($r=0,506$) faktörleri arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki vardır. Müşteri odaklılık faktörü ile sürekli iyileştirme ($r=0,510$) ve yöneticiye güven ($r=0,679$) faktörleri arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki vardır. Müşteri odaklılık ile iş tatmini ($r=0,483$) faktörleri arasında zayıf düzey bir ilişki vardır. Sürekli iyileştirme faktörü ile yöneticiye güven ($r=0,700$) ve iş tatmini ($r=0,855$) arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır. Yöneticiye güven ile iş tatmini ($r=0,746$) arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır.

Dolayısıyla anket sonucu elde edilen veriler korelasyon analizi yapılarak incelendiğinde genel olarak çalışanların toplam kalite yönetimi alt boyutları kendi aralarında iş tatmini faktörü arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.8.4. Regresyon analizi

Bir ya da birden fazla bağımsız değişkenin yardımı ile bağımlı değişken değeri regresyon analizi ile test edilmektedir (Kalaycı, 2010: 19). Bu bölümde toplam kalite yönetimi uygulamalarının alt boyutları olan üst yönetim desteği, çalışanların önerileri, bilgi kullanımı, tedarikçi ilişkileri, kaliteyi iyileştirme, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, yöneticiye güven ile iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

3.8.4.1. Toplam kalite yönetimi – üst yönetim desteği boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi

Toplam kalite yönetiminde üst yönetim desteği alt boyutunun iş tatminine etkisini tespit etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.32. Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
0,775 ^a	0,601	0,599	0,67177	1,785

a. Tahminciler: (Sabit), Üst Yönetim Desteği

b. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.32 incelendiğinde korelasyon kat sayısı (R) 0,775 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Düzeltilmiş R² değeri 0,599 olarak bulunmuştur. Bu değere göre bağımsız değişken bağımlı değişkeni %59 oranında açıklamaktadır. %41 oranında ise modele dahil olmayan farklı bağımsız değişkenler yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 0 ile 4 arasında bir değer almaktadır. Bu değer sıfıra yaklaştıkça güçlü pozitif korelasyon, 4'e yaklaştıkça güçlü negatif korelasyonu ifade eder. Tablo 3.32'da gösterildiği gibi Durbin-Watson değeri 1,785 olarak elde edilmiştir. Bu değer 2'ye yakın olduğu için hata terimlerinin bağımsızlık ön koşulunu sağladığı kabul edilmektedir. Regresyon analizi sonucu değişkenler arasındaki etkiyi tespit etmek amacıyla Anova testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.33. *Toplam Kalite Yönetimi Üst Yönetim Desteği Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Anova Testi Sonuçları*

Model	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	167,655	1	167,655		
Hata	111,466	247	,451	371,512	,000^b
Toplam	279,121	248			

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini
b. Tahminciler: (Sabit), Üst Yönetim Desteği

Tablo 3.33'te verildiği gibi $p < 0,05$ olduğu için üst yönetim desteği ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizinde yer alan diğer katsayı ve güven aralıklarına ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.34. *Regresyon Analizi Katsayıları ve Güven Aralıkları*

	Standart		t	p	B için %95	
	Olmayan	Standart			B için	%95
	Katsayılar	Katsayılar			Güven	Aralığı
	Std.	Beta			Alt	Üst
	B	Hata				
Sabit	,395	,141	2,794	,006	,117	,674
Üst Yönetimin Desteği	,812	,042	,775	,000	,729	,895

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.34 incelendiğinde üst yönetim desteği bağımsız değişkeninin iş tatmini bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Üst yönetim desteğindeki bir birimlik artışın, iş tatmininde 0,775 (standart beta katsayısı) birimlik bir artışa etki ettiği belirlenmiştir. Araştırmanın diğer değişkenlerine ait regresyon analizi sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

3.8.4.2. Toplam kalite yönetimi – çalışanların önerileri boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi

Toplam kalite yönetiminde çalışanların önerileri alt boyutunun iş tatminine etkisini tespit etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. 35. Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
0,714^a	0,510	0,508	0,74389	1,584

a. Tahminciler: (Sabit), Çalışanların Önerileri

b. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.35'te korelasyon kat sayısı (R) 0,714 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Düzeltilmiş R² değeri 0,508 olarak bulunmuştur. Bu değere göre bağımsız değişken bağımlı değişkeni %50 oranında açıklamaktadır. %50 oranında ise modele dahil olmayan farklı bağımsız değişkenler yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,584 olarak elde edilmiştir. Bu değer 2'ye yakın olduğu için hata terimlerinin bağımsızlık ön koşulunu sağladığı kabul edilmektedir. Regresyon analizi sonucu değişkenler arasındaki etkiyi tespit etmek amacıyla Anova testi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3.36. Toplam Kalite Yönetimi Çalışanların Önerileri Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Anova Testi Sonuçları

Model	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	142,439	1	142,439		
Hata	136,682	247	,553	257,404	,000^b
Toplam	279,121	248			

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

b. Tahminciler: (Sabit), Çalışanların Önerileri

Tablo 3.36'da verildiği gibi $p < 0,05$ olduğu için çalışanların önerileri ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.37. Regresyon Analizi Katsayıları ve Güven Aralıkları

	Standart		t	p	B için %95		
	Olmayan	Standart			Güven Aralığı		
	Katsayılar	Katsayılar					
	Std.				Alt	Üst	
	B	Hata			Beta		
Sabit	,441	,166	2,655	,008	,114	,768	
Çalışanların Önerileri	,790	,049	,714	16,044	,000	,693	,887

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.37 incelendiğinde çalışanların önerileri bağımsız değişkeninin iş tatmini bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışanların önerileri faktöründeki bir birimlik artışın, iş tatmininde 0,714 (standart beta katsayısı) birimlik bir artışa etki ettiği belirlenmiştir. Araştırmanın diğer değişkenlerine ait regresyon analizi sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

3.8.4.3. Toplam kalite yönetimi – bilgi kullanımı boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi

Toplam kalite yönetiminde bilgi kullanımı alt boyutunun iş tatminine etkisini tespit etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.38. Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
0,639 ^a	0,408	0,405	0,81799	1,729

a. Tahminciler: (Sabit), Bilgi Kullanımı

b. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.38 incelendiğinde korelasyon kat sayısı (R) 0,639 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Düzeltilmiş R² değeri 0,405 olarak bulunmuştur. Bu değere göre bağımsız değişken bağımlı değişkeni %40 oranında açıklamaktadır. %60 oranında ise modele dahil olmayan farklı bağımsız değişkenler yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,729 olarak elde edilmiştir. Bu değer 2'ye yakın olduğu için hata terimlerinin bağımsızlık ön koşulunu sağladığı kabul edilmektedir.

Tablo 3.39. Toplam Kalite Yönetimi Bilgi Kullanımı Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Anova Testi Sonuçları

Model	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	113,851	1	113,851		
Hata	165,270	247	,669	170,153	,000 ^b
Toplam	279,121	248			

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

b. Tahminciler: (Sabit), Bilgi Kullanımı

Tablo 3.39’da verildiği gibi $p<0,05$ olduğu için bilgi kullanımı ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizinde yer alan diğer katsayı ve güven aralıklarına ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.40. Regresyon Analizi Katsayıları ve Güven Aralıkları

	Standart		t	p	B için %95	
	Olmayan	Standart			Güven Aralığı	
	Katsayılar	Katsayılar			Alt	Üst
	B	Hata	Beta			
Sabit	,653	,187		,001	,285	1,021
Bilgi Kullanımı	,692	,053	,639	,000	,588	,797

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.40 incelendiğinde bilgi kullanımı bağımsız değişkeninin iş tatmini bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bilgi kullanımı faktöründeki bir birimlik artışın, iş tatmininde 0,639 (standart beta katsayısı) birimlik bir artışa etki ettiği belirlenmiştir. Araştırmanın diğer değişkenlerine ait regresyon analizi sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

3.8.4.4. Toplam kalite yönetimi – tedarikçi ilişkileri boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi

Toplam kalite yönetiminde tedarikçi ilişkileri alt boyutunun iş tatminine etkisini tespit etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.41. Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
0,637^a	0,406	0,404	0,81914	1,782

a. Tahminciler: (Sabit), Tedarikçi İlişkileri

b. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.41 incelendiğinde korelasyon kat sayısı (R) 0,637 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Düzeltilmiş R² değeri 0,404 olarak bulunmuştur. Bu değere

göre bağımsız değişken bağımlı değişkeni %40 oranında açıklamaktadır. %60 oranında ise modele dahil olmayan farklı bağımsız değişkenler yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,782 olarak elde edilmiştir. Bu değer 2'ye yakın olduğu için hata terimlerinin bağımsızlık ön koşulunu sağladığı kabul edilmektedir. Regresyon analizi sonucu değişkenler arasındaki etkiyi tespit etmek amacıyla Anova testi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3.42. *Toplam Kalite Yönetimi Tedarikçi İlişkileri Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Anova Testi Sonuçları*

Model	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	113,385	1	113,385		
Hata	165,736	247	,671	168,980	,000 ^b
Toplam	279,121	248			

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

b. Tahminciler: (Sabit), Tedarikçi İlişkileri

Tablo 3.42'da gösterildiği gibi $p < 0,05$ olduğu için tedarikçi ilişkileri ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizinde yer alan diğer katsayı ve güven aralıklarına ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.43. *Regresyon Analizi Katsayıları ve Güven Aralıkları*

	Standart		t	p	B için %95	
	Olmayan	Standart			Güven Aralığı	
	Katsayılar	Katsayılar				
	Std.					
	B	Hata	Beta		Alt	Üst
Sabit	,758	,180		4,211	,000	,403 1,112
Tedarikçi İlişkileri	,672	,052	,637	12,999	,000	,570 ,774

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.43 incelendiğinde tedarikçi ilişkileri bağımsız değişkeninin iş tatmini bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Tedarikçi ilişkileri faktöründeki bir birimlik artışın, iş tatmininde 0,637 (standart beta katsayısı) birimlik bir artışa etki ettiği belirlenmiştir. Araştırmanın diğer değişkenlerine ait regresyon analizi sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

3.8.4.5. Toplam kalite yönetimi – kaliteyi iyileştirme boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi

Toplam kalite yönetiminde kaliteyi iyileştirme alt boyutunun iş tatminine etkisini tespit etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.44. Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
0,506^a	0,256	0,253	0,91715	1,690

a. Tahminciler: (Sabit), Kaliteyi İyileştirme

b. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.44 incelendiğinde korelasyon kat sayısı (R) 0,506 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Düzeltilmiş R² değeri 0,253 olarak bulunmuştur. Bu değere göre bağımsız değişken bağımlı değişkeni %25 oranında açıklamaktadır. %75 oranında ise modele dahil olmayan farklı bağımsız değişkenler yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,690 olarak elde edilmiştir. Bu değer 2'ye yakın olduğu için hata terimlerinin bağımsızlık ön koşulunu sağladığı kabul edilmektedir. Regresyon analizi sonucu değişkenler arasındaki etkiyi tespit etmek amacıyla Anova testi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3.45. Toplam Kalite Yönetimi - Kaliteyi İyileştirme Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Anova Testi Sonuçları

Model	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	71,355	1	71,355		
Hata	207,766	247	,841	84,830	,000^b
Toplam	279,121	248			

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

b. Tahminciler: (Sabit), Kaliteyi İyileştirme

Tablo 3.45’de verildiği gibi $p < 0,05$ olduğu için kaliteyi iyileştirme ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizinde yer alan diğer katsayı ve güven aralıklarına ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.46. Regresyon Analizi Katsayıları ve Güven Aralıkları

	Standart		t	p	B için %95	
	Olmayan	Standart			Güven Aralığı	
	Katsayılar	Katsayılar				
	Std.					
	B	Hata	Beta		Alt	Üst
Sabit	1,259	,197		6,374	,000	,870 1,647
Kaliteyi İyileştirme	,495	,054	,506	9,210	,000	,389 ,600

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.46 incelendiğinde kaliteyi iyileştirme bağımsız değişkeninin iş tatmini bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Kaliteyi iyileştirme faktöründeki bir birimlik artışın, iş tatmininde 0,506 (standart beta katsayısı) birimlik bir artışa etki ettiği belirlenmiştir. Araştırmanın diğer değişkenlerine ait regresyon analizi sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

3.8.4.6. Toplam kalite yönetimi – müşteri odaklılık boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi

Toplam kalite yönetiminde müşteri odaklılık alt boyutunun iş tatminine etkisini tespit etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.47. Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
0,483^a	0,234	0,231	0,93055	1,730

a. Tahminciler: (Sabit), Müşteri Odaklılık
b. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.47 incelendiğinde korelasyon kat sayısı (R) 0,483 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Düzeltilmiş R² değeri 0,231 olarak bulunmuştur. Bu değere göre bağımsız değişken bağımlı değişkeni %23 oranında açıklamaktadır. %77 oranında ise modele dahil olmayan farklı bağımsız değişkenler yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,730 olarak elde edilmiştir. Bu değer 2'ye yakın olduğu için hata terimlerinin bağımsızlık

ön koşulunu sağladığı kabul edilmektedir. Regresyon analizi sonucu değişkenler arasındaki etkiyi tespit etmek amacıyla Anova testi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3.48. *Toplam Kalite Yönetimi Müşteri Odaklılık Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Anova Testi Sonuçları*

Model	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	65,239	1	65,239		
Hata	213,882	247	,866	75,341	,000 ^b
Toplam	279,121	248			

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

b. Tahminciler: (Sabit), Müşteri Odaklılık

Tablo 3.48’de verildiği gibi $p < 0,05$ olduğu için müşteri odaklılık ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizinde yer alan diğer katsayı ve güven aralıklarına ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.49. *Regresyon Analizi Katsayıları ve Güven Aralıkları*

	Standart		t	p	B için %95		
	Olmayan	Standart			Güven Aralığı		
	Katsayılar	Katsayılar					
	Std.						
	B	Hata	Beta		Alt	Üst	
Sabit	1,035	,234		4,431	,000	,575	1,495
Müşteri Odaklılık	,537	,062	,483	8,680	,000	,415	,658

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.49 incelendiğinde müşteri odaklılık bağımsız değişkeninin iş tatmini bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Müşteri odaklılık faktöründeki bir birimlik artışın, iş tatmininde 0,483 (standart beta katsayısı) birimlik bir artışa etki ettiği belirlenmiştir. Araştırmanın diğer değişkenlerine ait regresyon analizi sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

3.8.4.7. Toplam kalite yönetimi – sürekli iyileştirme boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi

Toplam kalite yönetiminde sürekli iyileştirme alt boyutunun iş tatminine etkisini tespit etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.50. Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
0,855 ^a	0,731	0,730	0,55164	1,886

a. Tahminciler: (Sabit), Sürekli İyileştirme

b. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.50 incelendiğinde korelasyon kat sayısı (R) 0,855 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Düzeltilmiş R² değeri 0,730 olarak bulunmuştur. Bu değere göre bağımsız değişken bağımlı değişkeni %73 oranında açıklamaktadır. %27 oranında ise modele dahil olmayan farklı bağımsız değişkenler yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,886 olarak elde edilmiştir. Bu değer 2'ye yakın olduğu için hata terimlerinin bağımsızlık ön koşulunu sağladığı kabul edilmektedir. Regresyon analizi sonucu değişkenler arasındaki etkiyi tespit etmek amacıyla Anova testi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3.51. Toplam Kalite Yönetimi Sürekli İyileştirme Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Anova Testi Sonuçları

Model	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	203,956	1	203,956		
Hata	75,165	247	,304	670,219	,000 ^b
Toplam	279,121	248			

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

b. Tahminciler: (Sabit), Sürekli İyileştirme

Tablo 3.51'de verildiği gibi $p < 0,05$ olduğu için sürekli iyileştirme ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizinde yer alan diğer katsayı ve güven aralıklarına ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.52. Regresyon Analizi Katsayıları ve Güven Aralıkları

	Standart		t	p	B için %95	
	Olmayan	Standart			B için	%95
	Katsayılar	Katsayılar			Güven	Aralığı
	Std.	Beta			Alt	Üst
B	Hata	Beta				
Sabit	,618	,098	6,292	,000	,425	,812
Sürekli İyileştirme	,826	,032	,855	25,889	,000	,764

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.52 incelendiğinde sürekli iyileştirme bağımsız değişkeninin iş tatmini bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Sürekli iyileştirme faktöründeki bir birimlik artışın, iş tatmininde 0,855 (standart beta katsayısı) birimlik bir artışa etki ettiği belirlenmiştir. Araştırmanın diğer değişkenlerine ait regresyon analizi sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

3.8.4.8. Toplam kalite yönetimi – yöneticiye güven boyutunun iş tatminine etkisi üzerine regresyon analizi

Toplam kalite yönetiminde yöneticiye güven alt boyutunun iş tatminine etkisini tespit etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.53. Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
0,746^a	0,557	0,555	0,70749	1,667

a. Tahminciler: (Sabit), Yöneticiye Güven

b. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.53 incelendiğinde korelasyon kat sayısı (R) 0,746 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Düzeltilmiş R² değeri 0,555 olarak bulunmuştur. Bu değere göre bağımsız değişken bağımlı değişkeni %55 oranında açıklamaktadır. %45 oranında ise modele dahil olmayan farklı bağımsız değişkenler yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,667 olarak elde edilmiştir. Bu değer 2'ye yakın olduğu için hata terimlerinin bağımsızlık

ön koşulunu sağladığı kabul edilmektedir. Regresyon analizi sonucu değişkenler arasındaki etkiyi tespit etmek amacıyla Anova testi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3.54. *Toplam Kalite Yönetimi Yöneticiye Güven Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Anova Testi Sonuçları*

Model	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	155,486	1	155,486		
Hata	123,635	247	,501	310,634	,000 ^b
Toplam	279,121	248			

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

b. Tahminciler: (Sabit), Yöneticiye Güven

Tablo 3.54’de verildiği gibi $p < 0,05$ olduğu için yöneticiye güven ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizinde yer alan diğer katsayı ve güven aralıklarına ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3. 55. *Regresyon Analizi Katsayıları ve Güven Aralıkları*

	Standart		t	p	B için %95	
	Olmayan	Standart			Güven Aralığı	
	Katsayılar	Katsayılar				
	Std.	Beta			Alt	Üst
	B	Hata				
Sabit	,313	,159	1,974	,049	,001	,626
Yöneticiye Güven	,794	,045	,746	17,625	,000	,883

a. Bağımlı değişken: İş Tatmini

Tablo 3.54 incelendiğinde yöneticiye güven bağımsız değişkeninin iş tatmini bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Yöneticiye güven faktöründeki bir birimlik artışın, iş tatmininde 0,746 (standart beta katsayısı) birimlik bir artışa etki ettiği belirlenmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde teknolojinin ve küreselleşmenin etkisiyle dünya açık bir pazaryeri haline gelmiştir. Mal ve hizmet üreten tüm örgütler (kurumlar) varlıklarını sürdürebilmek için dünyaya entegre olarak kendini yenilemesi ve geliştirmesi önem arz etmektedir. Birçok örgütün yüksek teknoloji ve inovasyona erişebilme olanağı olduğu gibi birçok örgütte ekonomik bir şekilde faaliyetlerini ilerletmeye çalışmaktadır. Her örgütün kendine ait karakteristik özellikleri vardır. Bu özelliklere göre örgütlerin süreç ve faaliyetlerinde kullandıkları uygulamalardan biri de toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite yönetimi birçok unsurun aynı anda uygulanması ile gerçekleşen sistem ve talimatlar bütünüdür. Bu unsurları sağlamada en büyük etkenlerden biri de çalışanlardır. Bu nedenle örgütteki çalışanların yaptığı işten duyduğu memnuniyet algısı yani çalışanların iş tatminleri örgütlerin hedeflerine ulaşması açısından en önemli yapı taşlarından biridir.

Bu çalışma, toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmin algılarına etkisinin olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda Adıyaman Üniversitesi merkez kampüsünde ve üniversiteye bağlı ilçe kampüslerde görev yapan 249 idari personelden veri toplanmıştır. Bu kapsamda elde edilen veriler ve bahsedilen kavramlara ait literatür araştırmaları neticesinde bulgular ve sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

- Araştırmada geçerliliği ve güvenirliği daha önce yapılmış ölçekler kullanılmıştır. TKY ölçeği Gerald, Russell ve Edgar (1997: 414) tarafından, iş tatmini ölçeği Hackman ve Oldham (1980: 284) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek 51 ifadeli bir veri setinden oluşmaktadır. Ölçeğe yönelik normallik testi, güvenirlik testi ve KMO testi uygulanmıştır. Verilerin normal dağıldığı, güvenirlik ve KMO test sonuçlarının yüksek düzeyde çıktığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar gereği verilere yönelik parametrik analizler uygulanmıştır. Öncelikle faktör analizi yapılarak veri setindeki boyutların faktör yükleri incelenmiştir. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi değişkeni 8 alt boyut, iş tatmini değişkeni ise tek boyut şeklinde toplam 9 faktörlü yapı altında ifadeler toplanmıştır. Toplam kalite yönetimine ait alt boyutlar ve ifadeler; üst yönetim desteği (7 ifade), çalışanların önerileri (5 ifade), bilgi kullanımı (5 ifade), tedarikçi ilişkileri (4 ifade), kaliteyi iyileştirme (3 ifade), müşteri odaklılık (3 ifade), sürekli iyileştirme (4 ifade), yöneticiye güven (4 ifade) yer almaktadır. İş tatmininde ise tek faktör olarak (11 ifade) yer almaktadır.

- Demografik değişkenler incelendiğinde katılımcıların %70,7'si erkek, %29,3'ü kadındır. Medeni duruma bakıldığında %74,7'si evli, %25,3'ü bekdir. Katılımcıların yaşı aralıklarına bakıldığında %6,0'nın 20-25, %9,2'nin 26-30, %21,3'ü 31-35, %26,5'i 36-40, %36,9'u 41 yaşı ve üstü oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %12,0'ı lise, %16,5'i önlisans, %57,8'i lisans, %12,4'ü yüksek lisans, %1,2 ise doktora ve üstü eğitimindedir. Katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında %16,5'i 1-5 yıl arası, %35,3'ü 6-10 yıl arası, %29,3'ü 11-15 yıl arası, %10,4'ü 16-20 yıl arası, %8,4'ü 21 yıl ve üstü aralığında olduğu görölmektedir.
- Ölçekteki ifadelerle ilişkin betimleyici istatistik sonuçlarına göre; katılımcıların ölçekte yer alan tüm ifadelerle yönelik katılım düzeylerinin genellikle “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından kaliteyi iyileştirme ve müşteri odaklılık faktörlerinde yer alan ifadelerle katılımcıların “yüksek” düzeyde katıldığı görölmektedir. Diğer tüm faktörlerde yer alan ifadelerle ise “orta” düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir. Bu durumun örnekleme göre değişkenlik göstereceği, ilgili ölçeğin farklı örneklemlere uygulanması durumunda farklı sonuçlar elde edilebileceği bilinmektedir.
- Katılımcıların cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile toplam kalite yönetimi uygulamalarının alt boyutları ve iş tatmini boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre bahsedilen değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.
- Katılımcıların yaşı, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir değişkenleri ile toplam kalite yönetimi uygulamalarının alt boyutları ve iş tatmini boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans (anova) testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre yaşı, kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir değişkenleri ile bahsedilen ölçeğe ait boyutlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Eğitim durumu değişkeninde ise toplam kalite yönetimi boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiş ancak iş tatmini boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda eğitim durumu değişkeninin iş tatmini boyutunun hangi ifadelerinde istatistiksel ve anlamlı farklılık olduğunu belirlemek amacıyla tek yönlü varyans (anova) testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuca göre iş tatmini boyutunda yer alan 40, 42, 47 ve

48. ifadeler ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadelere yönelik ortalama ve standart sapma değerleri bulgular kısmında yer almaktadır.

- Araştırmanın ölçeğinde yer alan ilgili faktörlerin birbiri ile ilişkisini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre toplam kalite yönetimi alt faktörlerinin kendi aralarında ve iş tatmini faktörü arasında pozitif yönlü yüksek düzey bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucu elde edilen istatistiksel veriler bulgular kısmında yer almaktadır. Güzel ve Küçükoğlu'nun (2019) Atatürk Üniversitesindeki yüksek lisans tez çalışmasında "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği" başlıklı araştırmada yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonuna ulaşılmıştır (Güzel ve Küçükoğlu, 2019: 61-63). Bahsedilen araştırma Adıyaman Üniversitesi idari personelleri örneklemindeki bu çalışmada elde edilen sonuçları destekler niteliktedir.
- Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının (bağımsız değişken), iş tatmini (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla her alt boyut için ayrı ayrı regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucu elde edilen istatistiksel veriler bulgular kısmında yer almaktadır. Aksoy ve Açıkan'ın (2016) İnönü Üniversitesindeki yüksek lisans tez çalışmasında "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama" başlıklı araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre toplam kalite yönetiminin çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aksoy ve Açıkan, 2016: 96-97). Bahsedilen araştırma Adıyaman Üniversitesi idari personelleri örneklemindeki bu çalışmada elde edilen sonuçları destekler niteliktedir.

Yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmada yer alan TKY alt boyutları ile iş tatmini boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ölçekteki ifadelerle ilişkin betimleyici istatistik sonuçlarına göre katılımcıların bazı alt boyutlardaki ifadelerle yüksek düzeyde bazılarında ise orta düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Bu durum katılımcıların ilgili boyutlarda yer alan ifadelerle yönelik bakış

açısını ifade etmektedir. İlgili boyutlara ait bilgiler yukarıda ayrıntılı bir şekilde verilmiştir. Ayrıca demografik değişkenlere ait t-testi ve anova test sonuçları incelenmiştir. Bu sonuçlara göre eğitim durumu değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bunun dışında diğer demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, kurumdaki çalışma süresi, aylık gelir düzeyi) ile toplam kalite yönetimi ve iş tatmini boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada yapılan analiz sonuçları neticesinde elde edilen bulgular yukarıda verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın soruları, hipotezler, beklenen sonuçlar ve gerçekleşen sonuçlar Tablo 3.56'da yer almaktadır.

Tablo 4.1. Araştırmanın Soruları, Hipotezler, Beklenen Sonuçlar ve Gerçekleşen Sonuçlar

No	Araştırma Soruları	Hipotezler	Beklenen Sonuçlar	Gerçekleşen Sonuç
1	TKY uygulamalarının Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi var mıdır?	H1:TKY uygulamalarının Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarının Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarının Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. H1 Hipotezi kabul edilmiştir.
2	TKY uygulamalarından üst yönetimin desteği faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi var mıdır?	H1a:TKY uygulamalarından üst yönetimin desteği faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından üst yönetimin desteği faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından üst yönetimin desteği faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. H1a Hipotezi kabul edilmiştir.
3	TKY uygulamalarından çalışanların önerileri faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi var mıdır?	H1b:TKY uygulamalarından çalışanların önerileri faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından çalışanların önerileri faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından çalışanların önerileri faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. H1b Hipotezi kabul edilmiştir.
4	TKY uygulamalarından bilgi kullanımı faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi var mıdır?	H1c:TKY uygulamalarından bilgi kullanımı faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından bilgi kullanımı faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından bilgi kullanımı faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. H1c Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.1. (Devam) *Araştırmanın Soruları, Hipotezler, Beklenen Sonuçlar ve Gerçekleşen Sonuçlar*

5	TKY uygulamalarından tedarikçi ilişkileri faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi var mıdır?	H1ç: TKY uygulamalarından tedarikçi ilişkileri faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından tedarikçi ilişkileri faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından tedarikçi ilişkileri faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. H1ç Hipotezi kabul edilmiştir.
6	TKY uygulamalarından kaliteyi iyileştirme faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi var mıdır?	H1d: TKY uygulamalarından kaliteyi iyileştirme faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından kaliteyi iyileştirme faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından kaliteyi iyileştirme faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. H1d Hipotezi kabul edilmiştir.
7	TKY uygulamalarından müşteri odaklılık faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi var mıdır?	H1e: TKY uygulamalarından müşteri odaklılık (hizmet alıcı) faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından müşteri odaklılık (hizmet alıcı) faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından müşteri odaklılık (hizmet alıcı) faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. H1e Hipotezi kabul edilmiştir.
8	TKY uygulamalarından sürekli iyileştirme faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi var mıdır?	H1f: TKY uygulamalarından sürekli iyileştirme faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından sürekli iyileştirme faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından sürekli iyileştirme faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. H1f Hipotezi kabul edilmiştir.
9	TKY uygulamalarından yöneticiye güven faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi var mıdır?	H1g: TKY uygulamalarından yöneticiye güven faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından yöneticiye güven faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	TKY uygulamalarından yöneticiye güven faktörünün Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. H1g Hipotezi kabul edilmiştir.
10	Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin demografik özelliklerinin TKY uygulamaları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi var mıdır?	H2: Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin demografik özelliklerinin TKY uygulamaları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin demografik özelliklerinin TKY uygulamaları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin demografik özelliklerinin TKY uygulamaları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. H2 Hipotezi red edilmiştir.

Tablo 4.1. (Devam) *Araştırmanın Soruları, Hipotezler, Beklenen Sonuçlar ve Gerçekleşen Sonuçlar*

11	Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin demografik özelliklerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi var mıdır?	H3: Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin demografik özelliklerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin demografik özelliklerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin demografik özelliklerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. H3 Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.
-----------	---	---	--	--

Toplam kalite yönetiminin iş tatminine etkisi üzerine araştırmanın örnekleme ait analiz ve hipotez sonuçları yukarıda verilmiştir. Bu bilgiler ışığında Adıyaman Üniversitesinde uygulanan toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin tüm alt boyutlarıyla birlikte, çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir.

Adıyaman Üniversitesinde bulunan toplam kalite yönetimi koordinatörlüğü tarafından uygulanan kalite çalışmaları incelendiğinde; Adıyaman Üniversitesinde toplam kalite yönetim bilincinin personeller, öğrenciler, paydaşlar tarafından uygulanması ve benimsenmesi için çeşitli konferans, seminer ve çalıştayların düzenli olarak yapıldığı belirlenmiştir. Üniversite olarak insan gücünün doğru kullanımı, çalışanların örgüt içi eğitimlerle gelişimi ve sunulan hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çeşitli planlı çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir. Öğrencilere, akademik ve idari personellere yönelik düzenli olarak memnuniyet anketi yapıldığı belirlenmiştir (<https://tkyk.adiyaman.edu.tr/tr/koordinatörlugumuz>, E.T.: 17.12.2024).

Analiz sonuçları elde edilen verilerde toplam kalite yönetimi alt boyutlarının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu ayrıca ölçekteki ifadelere ilişkin betimleyici istatistiksel sonuçlara göre Adıyaman Üniversitesi idari personellerinin toplam kalite yönetimi alt boyutlarından bazı ifadelere orta düzeyde katıldıkları ifade edilmiştir. Bu durum Adıyaman Üniversitesinde uygulanan toplam kalite yönetiminde bazı boyutların çalışanlar tarafından orta düzeyde yeterli bulunduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar Adıyaman Üniversitesinde kaliteyi iyileştirme ve müşteri odaklılık üzerine uygulanan faaliyetleri yüksek düzeyde yeterli bulmaktadır. Ancak üst yönetimin desteği, çalışanların önerileri, bilgi kullanımı, tedarikçi ilişkileri, sürekli iyileştirme, yöneticiye güven alt boyutları ile iş tatmini boyutu üzerine uygulanan faaliyetleri çalışanlar orta düzeyde yeterli bulmaktadır.

Bu durum çalışanlar açısından orta düzeyde yeterli bulunan bu faktörlerin üzerine odaklanması gerektiğini ve bu alanda bazı düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Toplam kalite yönetimi sorunlar meydana gelmeden muhtemel ihtiyaçlara göre gerekli aksiyonların alınmasını amaçlar. Bu nedenle çalışanlar tarafından orta düzey olarak geri bildirim alınan bu faktörlerin yükseltilmesi ve daha düşük bir düzeye inmemesi için çalışanlardan elde edilen bu verilerin kalite uzmanları tarafından ciddiyle dikkate alınarak eksikliklerin giderilmesi hem uygulanan kalite süreçlerindeki verimlilik açısından hem de çalışan ve hizmet alıcıların memnuniyeti açısından önem taşımaktadır.

Toplam kalite yönetim faaliyetlerini doğru bir şekilde uygulamak için çalışanlar, ulaşılacak çıktı ve verimlilik açısından belirleyici bir etkidir. Örgütlerin öncelikle mevcut durumlarını en iyi şekilde tespit etmeleri sonrasında toplam kalite yönetim süreçlerini adım adım uygulamaları hedeflere ulaşmanın temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin karar alma süreçlerinde çalışanların görüşlerine daha fazla yer vermesi ve çalışanların işe olan motivasyonlarını arttıracak programlar geliştirmesi çalışanların iş tatminine önemli düzeyde etki etmektedir. Örgütler (kurumlar) mal veya hizmet sunarken, müşterilerle ya da hizmet alıcılarla birebir temas kuran genellikle çalışanlardır. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmininin yüksek olması, örgütün hedeflerine ulaşması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın evren ve örnekleme neticesinde elde edilen sonuçlar yukarıda açıklanmıştır. Bu sonuçlara göre örgütlere, çalışanlara ve bu konuya ilgi duyan araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır.

Örgütler (Kurumlar) Açısından Öneriler

- Bu araştırmanın örnekleme özelinde çalışanların orta düzeyde yeterli bulduğu üst yönetimin desteği, çalışanların önerileri, bilgi kullanımı, tedarikçi ilişkileri, sürekli iyileştirme, yöneticiye güven alt boyutları ile iş tatmini boyutuna yönelik eksikliklerin ve ihtiyaçların doğru tespit edilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması önerilir. Ayrıca çalışanlar tarafından yüksek düzeyde yeterli bulunan kaliteyi iyileştirme ve müşteri odaklılık boyutlarına yönelik yapılan doğru uygulamaların devamını sağlayarak bu noktada kullanılan formüller diğer alt boyutlar içinde kullanılabilir.
- Personellerin örgüt içi eğitimlerinde herhangi bir eksiklik veya yapılması gereken yeni güncellemeler varsa uzmanlar tarafından objektif bir şekilde daima incelenerek gerekli aksiyonların alınması önerilir.

- Toplam kalite yönetimi koordinatörlüğü tarafından çalışanların öneri, tavsiye, istek ve şikayetlerinin daha fazla dikkate alınması tavsiye edilir.
- Örgütler amaç ve hedefleri doğrultusunda ihtiyaçların doğru belirlenmesi ve olası senaryolara hazırlıklı olmak için kalite uzmanlarının görüşlerini daha fazla dikkate alabilir. Ayrıca kalite uzmanlarının kendini güncel tutması için gerekli eğitimlere teşvik edilmesi önerilmektedir.
- Toplam kalite yönetimi koordinatörlüğü tarafından sık sık yapılan kalite çalışmaları gibi etkinliklerin arttırılarak sürekli devam etmesi önerilir. Bu şekilde katılım sağlayan çalışanlar, personeller ve paydaşların bilgilerini daima güncel tutmaları sağlanılabilir.
- Toplam kalite yönetimi süreçlerinde işleyişi sürdürülebilir kılmak için alt yapı ve teknolojik eksiklik varsa yenilenmesi önerilir.
- Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çalışanların işe olan motivasyonunu ve iş tatminlerini yükseltecek imkanlar ve olanaklar daha da geliştirilebilir.
- Çalışanların kişisel gelişimine daha fazla destek olarak, daha donanımlı ve nitelikli bireyler haline gelmeleri sağlanılabilir.
- Örgütler ve üst yönetim amirleri, çalışanları karar alma süreçlerine daha fazla dahil edebilir.
- Örgüt içi yüksek performans gösteren çalışanlara yönelik ödüllendirme ve kıdem gibi imkanlar daha fazla sunulabilir. Bu durumun şeffaf bir şekilde yönetilmesi tüm çalışanların performansına etki edebilmektedir.
- Çalışanların kabiliyetine ve yetkinliklerine göre iş yükü verilirken daha dikkatli olunabilir. Çalışanların mevcut iş hedeflerini gerçekleştirmede gösterdikleri performans dikkate alınarak ihtiyaç varsa gerekli aksiyonlar alınabilir.
- Çalışanların görevlerini yaparken verdikleri yüksek performans ve emeklerin karşılığında alınan ücretlendirme ve haklar adil bir şekilde yapılırken daha dikkatli olunması çalışanları kazanmak açısından önerilebilir.

Çalışanlar Açısından Öneriler

- Çalışanlar, örgütün hedef ve planları doğrultusunda görevlerini en iyi şekilde yerine getirirken her zaman daha iyisini yapmaya gayret etmesi önerilir.

- Çalışanların gelişime daha fazla açık olması potansiyellerini göstermek ve geliştirmek için gerekli eğitimleri almaya daha istekli ve gayretli olması tavsiye edilir.
- Çalışanların ekip çalışmasına uygun üst yönetim ve iş arkadaşları ile iletişime daima daha açık olması önerilir. Örgütteki rutin işleyişin sekteye uğramaması ve işleyiş geliştirmek için tüm çalışanların topyekün daha iyi performans vermeleri önerilebilir.
- Çalışanlar, sorumlu olduğu iş yükünün sürdürülebilirliğini sağlayarak hizmet alıcılara daha kaliteli hizmet sunmaya çalışabilir.
- Toplam kalite yönetimi yarının dünden daha iyi olması için gelişmeyi hedefler. Çalışanlar hem örgüt çıkarı hem kişisel gelişimleri için bu tanımlamaya göre daha doğru planlamalar yaparak daha verimli çalışabilir ve kendilerini geliştirebilirler.

Araştırmacılar Açısından Öneriler

- Bahsi geçen değişkenlerle Adıyaman Üniversitesinde görev yapan akademik personellere yönelik bir araştırma yapılabilir.
- Farklı üniversitelerde (yurtiçi veya yurtdışı) görev yapan idari ve akademik personellere yönelik ya da farklı kurumlardan örneklem alarak elde edilen veriler karşılaştırılabilir. Bu şekilde daha iyi planlamalara ve sonuçlara ulaşarak örnek teşkil eden uygulamalar ortaya çıkarılabilir.
- Bu çalışma ya da yapılan farklı çalışmaların aynısı yıllar sonra yeniden aynı örneklem üzerine yapılabilir. Bu şekilde eski sonuç ile yeni sonuç arasında değerlendirmeler yapılabilir. Aynı zamanda yapılan araştırmaların mevcut örgüt içi faaliyetleri programlayan politika geliştiriciler tarafından ne kadar dikkate alındığı bu şekilde gözlemlenebilir.
- Örgütler, bireyler ve tüm toplumlar için kaynakların verimli kullanılması önem taşımaktadır. Aynı zamanda çalışanların iş tatmininin yükselmesi hem örgütler hem de çalışanlar açısından çok değerlidir. Bu nedenle toplam kalite yönetimi ve iş tatmini kavramlarının herkes tarafından benimsenmesi ve doğru uygulanması önerilmektedir.

Bulgular kapsamlı olarak değerlendirildiğinde regresyon analizi sonucu toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizine göre toplam kalite yönetiminin alt boyutları ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki vardır. Demografik değişkenlere yönelik yapılan t-testi sonuçlarına göre cinsiyet ve medeni durum farklılıklarının çalışanların toplam kalite yönetimi ve iş tatmini

algılarında herhangi bir farklılık oluşturmamaktadır. Diğer demografik değişkenlerden yaş, kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir düzeylerindeki farklılığın anova testi sonuçlarına göre çalışanların toplam kalite yönetimi ve iş tatmini algılarında herhangi bir farklılık oluşturmamaktadır. Ayrıca anova testi sonuçlarına göre demografik değişkenlerden eğitim durumu faktörünün çalışanların toplam kalite algılarında bir farklılık oluşturmamaktadır. Ancak çalışanların eğitim durumları arasındaki farklılığının çalışanların iş tatmini etkilediği tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin betimsel istatistik sonuçlarına göre Adıyaman Üniversitesinde uygulanan toplam kalite yönetimi faktörlerinden müşteri odaklılık ve kaliteyi iyileştirme faktörlerinin çalışanlar tarafından iyi düzeyde yeterli bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer faktörlerden üst yönetimin desteği, çalışanların önerileri, bilgi kullanımı, tedarikçilerle ilişkiler, sürekli iyileştirme ve yöneticiye güven faktörlerinin çalışanlar tarafından orta düzeyde yeterli bulunduğu tespit edilmiştir.

Adıyaman Üniversitesinde yer alan toplam kalite yönetimi koordinatörlüğü tarafından kalite bilinci oluşturmak adına düzenli olarak kalite çalıştayları ve sık sık memnuniyet anketleri yapıldığı bilinmektedir (<https://tkyk.adiyaman.edu.tr/tr/koordinatörlugumuz>, E.T.: 17.12.2024). Buna rağmen elde edilen sonuçlara göre kurumda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ve iş tatmini faaliyetlerinde çalışanlar açısından eksikliklerin olduğu görülmektedir. Bu eksikliklerin kalite uzmanları tarafından dikkatle ve önemle incelenerek gerekli aksiyonların alınması önerilmektedir. Var olan mevcut doğru faaliyetlerin devam ederek iyileştirilmesi, düzenleme ihtiyacı olan faaliyetlerinse kurum, çalışan ve hizmet alıcılar açısından kapsamlı olarak değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgüt içi eğitimleri arttırmak, kalite çalıştayları öncesi ve sonrası olmak üzere katılımcılara yönelik online testler yapmak, düzenli yapılan memnuniyet anketlerini daha aktif değerlendirmek ve kalite uzmanlarının daha nitelikli eğitmen eğitimleri almasını sağlamak önerilebilmektedir.

Her departmanın kendine özgü karakteristik özellikleri bulunabilmektedir. Her departman için ayrı ayrı ya da genel olarak düzenli kalite bilinci anketleri yapılabilir. Bu şekilde hangi departmanda daha çok kalite bilincine ihtiyaç olduğu tespit edilebilir. Dolayısıyla uygulanacak eğitim faaliyetlerin ilgili departmanın gerçek ihtiyaçları doğrultusunda daha yoğun bir şekilde uygulanması sağlanılabilir. Çalışanların iş tatmin algıları hem toplam kalite yönetim bilincinin uygulanması hem de hizmet alıcıların memnuniyeti açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda toplam kalite yönetimine yönelik

önerilen departmanlar arası anket faaliyetlerinin çalışanların iş tatminlerini ölçmek için de yapılması önerilmektedir. Aynı zamanda uzmanlar tarafından çalışanların iş tatminini arttıracak uygulamalar geliştirilmelidir. Çalışanların daima değişime ve yeniliğe açık olmasını, kişisel gelişimlerinin kurumun hedeflerine ulaşması açısından önem taşıdığını, karar alma süreçlerinde çalışanların değerli fikirlerinin önemsendiğini, yapılan işin karşılığı olarak alınan ücretlendirme, ödüllendirme ve terfi gibi hakların adil bir şekilde yapıldığını kurumun çalışanlarına daha şeffaf bir şekilde göstermesi tavsiye edilmektedir.

Sonuç olarak çalışanların iş tatminine etki eden toplam kalite yönetimi uygulamaları incelenip elde edilen bulgular değerlendirildiğinde Adıyaman Üniversitesinin toplam kalite yönetimi uygulamalarında bazı düzenlemelere ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Adıyaman Üniversitesi toplam kalite yönetimi koordinatörlüğü sayfasında toplam kalite yönetimi alt boyutlarından üst yönetimin desteği, bilgi kullanımı, tedarikçilerle ilişkiler, kaliteyi iyileştirme, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirmeye yönelik bazı bilgiler üniversitenin kalite politikası ve kalite el kitabında yer almaktadır. Ancak toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından çalışanların önerileri ve yöneticiye güven faktörlerine yönelik üniversitenin kalite politikası ve kalite el kitabında herhangi bir bilgi yer almamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre kalite politikası ve kalite el kitabında yer alan ve uygulanan alt boyutların çalışanların iş tatmini açısından yeterli düzeyde görülmemektedir. Bu bağlamda kalite politikası ve kalite el kitabında yer almayan çalışanların önerileri ve yöneticiye güven faktörleri başta olmak üzere üst yönetimin desteği, bilgi kullanımı, tedarikçilerle ilişkiler, kaliteyi iyileştirme, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme faktörlerine yönelik mevcut uygulamaların kapsamlı olarak kalite uzmanları tarafından güncellenmesi önerilmektedir.

Aynı zamanda Adıyaman Üniversitesinde uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ölçekteki ifadelerle ilişkin betimsel istatistik sonuçlarına göre çalışanlar tarafından orta düzeyde yeterli bulunmuştur. Bu seviyenin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda Adıyaman Üniversitesi ve toplam kalite yönetimi koordinatörlüğünün bu araştırmada elde edilen verileri dikkate alarak gerekli aksiyonları alması tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, A. and Bond, S. (2000). "Hospital Nurses' Job Satisfaction, Individual And Organizational Characteristics". *Journal of Advanced Nursing*, 32 (3), 537-539.
- Akbaba, A. ve Özkul, E. (2011). "Uluslararası Turizmde Kalite Yönetimi". İge Pınar (Ed.), *Uluslararası Turizm İşletmeciliği* (ss. 377-396) İstanbul: Nobel Yayın.
- Akçakaya, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme". *Karadeniz Araştırmaları, Bahar* (25), 145-174.
- Akdağ, M. (2005). "Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri". *Selçuk İletişim*, 4 (1), 159-170.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İş gören İşinde Daha Fazla Büyüme: Beş Yıldızlı İşletmelerde Bir Uygulama". *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (4), 1-25.
- Aksoy, A. ve Açan, H. İ. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.*
- Aktan, C. C. (2012). "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 4 (2), 235-262.
- Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). "Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 71-90.
- Altınok, V. (2001). "Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1 (1-2), 205-214.
- Altınok, V. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Çerçevesinde İşletmelerde Eğitim İhtiyaçları Tespiti ve Uygulamalı Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Arslan, M. (2010). *Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Aşık, N. A. (2010). "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 467 (6), 31-51.
- Aydın, A. ve Üçüncü, K. (2020). "A Scale Development Studyto Examine the Application of Total Quality Management". *Journal of Anatolian Environmental and Animal Sciences*, 5 (5), 798-801.

Aykaç, B. ve Özer, M. A. (2006). “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (3), 171-202.

Aziri, B. (2011). “Job Satisfaction: A Literature Review”. Management Research and Practice, 3 (4), 77-86.

Babacan, M. (2000). İş Tatmini ile Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balaban Salı, J. (2018). “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”. Ali Şimşek (Ed.), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (ss. 134-161) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2653, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 1619.

Balcı, A. (2005). “Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar”. Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2 (5), 196-211.

Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K. ve Kurar, İ. (2014). “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 59-86.

Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretimi Gücü. Ankara: Feryal Matbaası.

Beyazıt, Ö. (1998). “Toplam Kalite Yönetimi’nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri”. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 53 (01), 95-105.

Biçer, M. (2005). Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bölükbaşı, A. ve Yıldıztan, D. Ç. (2009). “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XXVII (II), 345-366.

Çakar, M. (2018). “Toplam Kalite Yönetimi ve Deming Örneği”. Kesit Akademi Dergisi (The Journal of Kesit Academy), 4 (13), 389-408.

Çalışkan, Z. (2005). “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 9-18.

Çelik, M. (2009). Qualitätsmanagement im Bildungswesen Insbesondere im Adademischen Breich. Doktora Tezi. Viyana: Viyana Teknik Üniversitesi.

Çelik, M. ve Duran, H. (2011). “Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Adıyaman Emniyet Müdürlüğü Örneği”. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 24 (2), 1-22.

Çelik, M. ve Taşar, H. (2012). “Eğitimde Toplam Kalite Bilinci Üzerine Bir İnceleme: Adıyaman Örneği”. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4 (2), 1-12.

Çetin, C. (2010). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın ve Dağıtım.

Çolak, O. ve Koşan, L. (2019). “Her Şey Dahil Sisteminde Hizmet Veren Bir Otel İşletmesinde Kalite Maliyetlerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 10 (Ek sayı), 275-296.

Dale, B. G. (1999). Managing Quality. Fourth Edition, New Jersey: Blackwell Publishing.

Elibüyük, N. ve Güney, S. (2019). “Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi”. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 15 (58), 172-174.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Serhat, E. R. A. T. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (1), 17-26.

Erdoğan, İ. (1996). “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 266 (158), 230-232.

Erdoğan, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçerisinde Süreç Odaklı Yönetim ve Süreç İyileştirmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Erertem, D. (1994). Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’de Uygulanması Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (2), 160-178.

Ergül, O. (2015). Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erol, V. (1998). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Garvin, D. A. (1984). What Does “Product Quality” Really Mean?. Harvard University Sloan Management Review, 25, 25-43.

Gencel, U. (2001). “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (3), 164-218.

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); Abi/Inform Global.

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

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

Gülner, Ü. (2021). “Modern Yönetimin Adı: Toplam Kalite Yönetimi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 19, 62-74.

Gülseren, E. (2012). “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaları”. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 6 (13-14), 111-127.

Günbatan, A. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güzel, D. ve Küçüköğlü, U. (2019). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hackman, J. R., and Oldman, G. R. (1980). *Work Redesign*. USA Boston: Addison-Wesley Publishing Company.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.), USA New Jersey: Prentice Hall.

Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen*. New York: McGraw-Hill (Second Edition).

İnce, Ö. (2003). İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.

Johnson, R. A., and Wichem, D. W. (2013). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. (Sixth Edition), New Jersey (Upper Saddle River): Pearson Education Inc Prentice Hall.

Juran J. M., and Godfrey A. B. (1998). *Juran’s Quality Handbook*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.

Kağnıcıoğlu, C. H. (2002). “Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri”, *Türk Standartları Enstitüsü Ekonomik ve Teknik Dergi*, 40 (482), Şubat, 10-15.

Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 5.Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Kale, E. (2015). “Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü”. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (14), 104-120.

Kantarıcı, N. (2022). Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, N. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keleş, H. N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılıç, S. (2016). “Cronbach Alfa Güvenirlilik Katsayısı” Journal of Mood Disorders (JMOOD), 6 (1), 47-48.

Kıngır, S. (2006). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kim, G. (2020). The Effect of Quality Management and Big Data Management on Customer Satisfaction in Korea's Public Sector. Sustainability. 12, 5474.

Kök, S. B. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 20 (1), 291-317.

Ladikli, M. F. ve Arslan, H. (2023). “Kavramsal ve Kuramsal Olarak İş Doyumu”, İbn Haldun Çalışmaları Dergisi, 8 (2), 139-174.

Leblebici, D.N., Ömürgönülşen, U. ve Aydın, M. D. (2001). “Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımında Önemli Bir Araç: Toplam Kalite Yönetimi”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (1), 123-135.

Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık. Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mert, İ. S. (2010). “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, Savunma Bilimleri Dergisi, 9 (2), 117-143.

Merter, M. E. (2006). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Atlas Yayınları.

Mishra, P. K. (2013). “Job Satisfaction”. IOSR Journal of Humanities and Social Science, 14 (5), 45-54.

Mocheche, E. K., Raburu, P. A. and Bosire, J. (2018). "Is Marital Status a Predictor of Job Satisfaction of Public Secondary School Teachers?". *International Journal of Psychology and Behavioral Science*, 8 (3), 51-58.

Omirtay, B. (2009). *Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon(Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özer, M. A. (2013). "Kalite Yönetimini Edwards Deming'le Yeniden Okumak", *Humanitas: International Journal of Social Sciences*, 1 (2), 127-150.

Özkalp, E. (2019). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847.

Parlak, S. (2004). *İşletmeler de Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Pınar, İ., Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2008). "İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulamalı Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 151-166.

Russel, R. S., and Taylor, B. W. (2014). *Operations Management Creating Value Along the Supply Chain*. Seventh Edition, New York: John Wiley&Sons, Inc.

Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education*. Londra: Routledge Publishing.

Schultz, D. P., and Schultz, S. E. (2002). *Modern Psikoloji Tarihi*. (Çev.: Yasemin Aslan). İstanbul: Kaktüs Yayınları.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Bussines A Skill-Building Approach*. Fourth Edition, New York: John Wiley&Sons, Inc.

Sevim, A. (1997). "Toplam Kalite Yönetimine; Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyetlerinin Tekdüzen Hesap Planı Çerçevesinde Muhasebeleştirilmesi". *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 209-255.

Sevinç, H. (2015). "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (39), 944-964.

Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley&Sons, Inc.

Sohel Uz Zaman, A. S. M. and Anjalin U. (2016). "Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges". *Open Journal of Social Sciences*, 4 (11), 207-217.

Sözer, A. N., Tütüncü, Ö., Doğan, İ., vd., (2002). "Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Derneği*, 4 (2), 41-65.

Şahan, H. (2015). İlçe Sağlık Merkezlerinde Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Tatmini Düzeylerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şengöz, M. (2022). “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli’nin Bütünleşik Bir Süreç Olarak Yeniden Yorumlanması”, Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi (JRES), 9 (1), 164-173.

Şimşek, A. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2653.

Şimşek, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Şimşir, İ. ve Seyran, F. (2020). “İş Tatmininin Önemi ve Etkileri”, Meyad Akademi, 1 (1), 25-42.

Şişman, M. (1997). “Eğitimde Toplam Kalite ve Kültür”. Eğitim ve Bilim, 21 (105), 60-69.

Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2001). Using Multivariate Statistics (Sixth Edition. Boston: Pearson.

Taşçı, D. (2019). Kalite Yönetim Sistemleri. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2810.

Taşdan, M. (2008). “İş Yaşamı Niteliği Çalışmaları”, Verimlilik Dergisi, (1), 127-151.

Tavakol, M. and Dennick, R. (2011). “Making sense of Cronbach’s alpha”. International Journal of Medical Education, (2), 53-55.

Tekin, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Yenilenmiş 3.Baskı, Kişisel Yayın (Yazarın Kendi Yayını), Kitap İsteme Adresi: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kitap Satış Bürosu.

Telman, N. (1988). Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmaya Duygusu İle Olan İlişkisi. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2003). “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İş gören Performansı İlişkisi(Ankara’da Bir Uygulama)”. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), 126-151.

Tor, S. S. ve Esengün, K. (2011). “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama”. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (1), 53-63.

Turhan E. (2002). Toplam Kalite Ödüllerinin İşletmeler Açısından Önemi ve Kalite Ödülleri Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ulutürk, F. (2020). “İş Performansını Etkileyen Ekonomik Faktörlerin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”.*Journal of Socialand Humanities Sciences Research*, 7 (52), 944-956.

Yahyagil, M. Y. (1999). *Toplam Kalite Kültürü Elemanları İle Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yaman, A. (2017). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile İşgören Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yasin, U. (2015). *İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Algıları*. Tezsiz Yüksek Lisans. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yeşil, A. (2016). “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.

Yeşilbayır, S. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Yılmaz, M. A. (1995). *Toplam Kalite Yönetimi ve Koç 2000*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Yumuk, Y. (2011). *Otel İşletmelerinde İşe Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yükçü, S. (1999). *Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğ’ine Göre Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Zengin, E. ve Erdal, A. (2000). “Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”. *Journal of Qafqaz University*, 3 (1), 43-56.