

**KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN
İŞ DOYUMUNA ETKİSİ : KALİTE BELGESİ BULUNAN VE
BULANMAYAN MATBAA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Mithat YILMAZ

**DOKTORA TEZİ
ENDÜSTRİYEL TEKNOLOJİ EĞİTİMİ**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**TEMMUZ 2007
ANKARA**

Mithat YILMAZ tarafından hazırlanan KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ: KALİTE BELGESİ BULUNAN VE BULUNMAYAN MATBAA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA adlı bu tezin Doktora tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Adnan TEPECİK

Tez Yöneticisi

Bu çalışma, jürimiz tarafından oy birliği ile Endüstriyel Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: : Prof.Dr. Adnan TEPECİK

Üye : Prof. Dr. Mahmut İZCİLER

Üye : Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Üye : Prof. Dr. Hadi GÖKÇEN

Üye : Yrd. Doç.Dr. Semra ÇEVİK

Tarih : 24/07/2007

Bu tez, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygundur.

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Mithat YILMAZ

**KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ:KALİTE
BELGESİ BULUNAN VE BULUNMAYAN MATBA İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA
(Doktora Tezi)**

Mithat YILMAZ

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Temmuz 2007**

ÖZET

Bu çalışmada kalite yönetim sistemini uygulayan işletme çalışanları ile kalite yönetim sistemini uygulamayan işletme çalışanlarının iş doyum düzeyleri karşılaştırılmıştır. İş doyum düzeyleri karşılaştırılması 4 faktör altında yapılmıştır. Bunlar genel, ücret, iletişim ve mesleğe verilen değerdir.

Çalışma Ankara’da orta ölçekli işletmelerde çalışan matbaa çalışanları ile ve iş doyumunu ölçümü için kullanılan iş doyum ölçeği ile sınırlıdır. Yapılan anket çalışmaları ile ön testler bir matbaa işletmesinde gerçekleştirilmiş daha sonra rasyonel olarak seçilen 6 adet orta ölçekli matbaa işletmesinde uygulanmıştır. Seçilen 3 matbaa işletmesi kalite yönetim sistemi belgesine sahiptir. Diğer 3 matbaa işletmesinin ise kalite yönetim sistemi belgesi bulunmamaktadır.

Elde edilen bilgiler doğrultusunda matbaa işletmesinde çalışanların iş doyum düzeyleri tespit edilmiş ve çalışmanın sonunda çözüm önerilerinde bulunulmuştur. İşletmelerin kalite belgesine sahip olmaları çalışanların iş doyumlarına olumlu bir katkı yapmamaktadır. Kalite belgesi bulunsun ya da bulunmasın işletme çalışanları ücretler açısından “olumsuz”, iletişim açısından

“olumluya yakın” ve mesleğe verdikleri değer açısından ise “nötr” bir tutuma sahiptirler.”

Bilim Kodu : 705.1.070
Anahtar Kelimeler : Kalite, kalite yönetimi, kalite yönetim sistemi, ISO 9000, iş doyumunu, matbaa işletmeleri, matbaa alışanları
Sayfa Adedi : 191
Tez Yneticisi : Prof.Dr. Adnan TEPECİK

**EFFECT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ON THE JOB
SATISFACTION: A CASE STUDY OF PRINTING BUSINESS**

(Ph.D. Thesis)

Mithat YILMAZ

**GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY**

July 2007

ABSTRACT

In this study the job satisfaction levels of the workers who apply the quality management system and who don't apply have been compared. The job satisfaction level includes 4 factors. These are general, price, communication and value. This study consists of just the printing workers in the middle scale business and the job satisfaction scale used for the measure of job satisfaction. The tests and the questionnaire were done in a printing studio and then these were applied in the six middle-scale printing business. The three of the printing business have the Certificate of Quality Management System but the others don't have it.

With the information which is taken, the level of job satisfaction of the workers in the printing business and the advice is given for solution at the end of the study. It has proven that the certificate of quality management system does not have any significant impact on job satisfaction. All workers regardless of their employee's position in relation to certificate of quality management, approach can be considered as "negative" in terms of salary, "slightly positive" in terms of communication and "neutral" in terms of Professional value.

Science Code : 705.1.070

**Key Words : Quality, quality management, quality management system, ISO
9000, job satisfaction, printing business, printing workers**

Page Number : 191

Adviser : Prof. Dr. Adnan TEPECİK

TEŞEKKÜR

Çalıőmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren Hocam Prof. Dr. Adnan TEPECİK'e yine kıymetli tecrübelerinden faydalandığım hocam Prof. Dr. Mahmut İZCİLER'e ve Yrd. Doç. Dr. Semra ÇEVİK'e ve bir çok konuda yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Mehmet Sezai TÜRK'e, beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan ve hep destek olan eşim, oğlum ve kızıma teőekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xvi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xix
KISALTMALAR	xxi
1. GİRİŞ	1
2. KALİTE	8
2.1. Kalitenin Tanımı.....	8
2.2. Kalitenin Unsurları	13
2.2.1. Tasarım kalitesi	13
2.2.2. Uygunluk kalitesi	15
2.2.3. Kullanım kalitesi	15
2.3. Kalitenin Boyutları	16
2.4. Kaliteyi Etkileyen Faktörler	18
2.4.1. Pazar	18
2.4.2. Para.....	19
2.4.3. Yönetim.....	19
2.4.4. İnsan (Çalışanlar)	22
2.4.5. Bilgi.....	22

	Sayfa
2.4.6. Malzeme	22
2.4.7. Motivasyon.....	23
2.4.8. Üretim parametreleri oluşturma	23
2.4.9. Makine ve teçhizat	24
2.5. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	24
2.5.1. Sanayi devriminden önce kalite yönetimi	24
2.5.2. Sanayi devrimi sonrası kalite yönetimi	26
3. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	37
3.1. Kalite Yönetiminin Teorik Temelleri.....	37
3.2. Kalite Yönetimi ile İlgili Temel Kavramlar	40
3.2.1. Kalite yönetimi.....	40
3.2.2. Kalite sistemi.....	40
3.2.3. Kalite politikası	41
3.2.4. Kalite kontrol	41
3.2.5. Kalite güvencesi	42
3.2.6. Yönetim sistemi	42
3.2.7. Kalite yönetim sistemi	42
3.3. Kalite Yönetim Sisteminin Tarihsel Temelleri	43
3.4. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Yapısı	45
3.5. Kalite Yönetim Sisteminin İlkeleri.....	46
3.5.1. Müşteri odaklılık	46
3.5.2. Liderlik.....	49

	Sayfa
3.5.3. Çalışanların katılımı	52
3.5.4. Süreç yaklaşımı	55
3.5.5. Yönetime sistem yaklaşımı	58
3.5.6. Sürekli iyileştirme	60
3.5.7. Karar vermede gerçekçi yaklaşım	63
3.5.8. Karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler	64
4. İŞ DOYUMU	66
4.1. İnsanın Önemi	66
4.2. Tanım.....	69
4.3. Tarihçe.....	72
4.4. İş Doyumu ve Performans	74
4.5. İş Doyumu ve Motivasyon	77
4.6. İş Doyumu Teorileri	79
4.6.1. İçerik teorileri.....	80
4.6.2. Süreç teorileri	85
4.7. İş Doyumunun Boyutları	91
4.8. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	92
4.8.1. İçsel faktörler	92
4.8.2. Dışsal faktörler	95
4.8.3. Bireysel faktörler.....	103
4.9. İş Doyumsuzluğunun sonuçları	107
4.9.1. İşgücü devri.....	108

	Sayfa
4.9.2. Devamsızlık	108
4.9.3. Öfke ve Sabotaj	109
4.9.4. Psikolojik sonuçlar	110
4.10. İş Doyumsuzluğu ile Başa Çıkmak İçin Yapılabilecekler.....	111
4.10.1. İş basitleştirme	111
4.10.2. İş rotasyonu	111
4.10.3. İş genişletme	111
4.10.4. İşin zenginleştirilmesi	112
4.10.5. İş karakteristikleri modeli	112
4.10.6. Ekonomik yöntemler	113
4.10.7. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi	113
4.12. Kalite Yönetimi ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar	114
5. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ.....	122
5.1. Problem	122
5.2. Araştırmanın Amacı	122
5.3. Araştırmanın Yöntemi	123
5.4. Araştırmanın Modeli	124
5.5. Evren ve Örneklem.....	124
5.6. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	128
5.7. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	131
5.8. Verilerin Toplanması.....	131
5.9. Araştırmanın Hipotezleri	132

Sayfa

5.10. Araştırmanın Sayıtlıları.....	132
5.11. Araştırmanın Sınırlılıkları	132
6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM.....	133
6.1. Kalite Belgesi Bulunan İşletmelerde Görev Yapan Matbaa Çalışanlarının İş Doyum Düzeyleri.....	133
6.1.1. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeyleri.....	133
6.1.2. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeyleri	135
6.1.3. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeyleri	136
6.1.4. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeyleri	138
6.2. Kalite Belgesi Bulunmayan İşletmelerde Görev Yapan Matbaa Çalışanlarının İş Doyum Düzeyleri.....	140
6.2.1. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeyleri	140
6.2.2. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeyleri.....	142
6.2.3. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeyleri.....	143
6.2.4. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeyleri	145
6.3. Kalite Belgesi Bulunan ve Bulunmayan İşletmelerde Görev Yapan Matbaa Çalışanlarının İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması	147

Sayfa

6.3.1. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması	147
6.3.2. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması	149
6.3.3. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması	150
6.3.4. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması	152
6.4. Kalite Belgesi Bulunan İşletmelerde Görev Yapan Matbaa Çalışanlarının İş Doyum Düzeylerini Etkileyen Etmenler.....	154
6.4.1. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	154
6.4.2. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	156
6.4.3. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	159
6.4.4. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	161
6.5. Kalite Belgesi Bulunmayan İşletmelerde Görev Yapan Matbaa Çalışanlarının İş Doyum Düzeylerini Etkileyen Etmenler.....	163
6.5.1. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	163
6.5.2. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	165

Sayfa

6.5.3. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	168
6.5.4. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	170
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	173
KAYNAKLAR	178
EKLER.....	186
EK-1 Anket formu	187
ÖZGEÇMİŞ	191

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 5.1. Çalışma evreninde yer alan matbaa çalışanlarının kişisel özellikleri	125
Çizelge 5.2. Ölçeğe yönelik faktör analizi sonuçları	130
Çizelge 5.3. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranları	131
Çizelge 6.1. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları	133
Çizelge 6.2. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları	135
Çizelge 6.3. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları	137
Çizelge 6.4. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları	138
Çizelge 6.5. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları	140
Çizelge 6.6. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları	142
Çizelge 6.7. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları	144
Çizelge 6.8. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları.....	145
Çizelge 6.9. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları.....	147

Çizelge	Sayfa
Çizelge 6.10. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları.....	149
Çizelge 6.11. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları.....	151
Çizelge 6.12. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları	153
Çizelge 6.13. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regrasyon analizi sonuçları	155
Çizelge 6.14. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	157
Çizelge 6.15. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	159
Çizelge 6.16. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	161
Çizelge 6.17. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	164
Çizelge 6.18. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	166
Çizelge 6.19. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	168

Çizelge**Sayfa**

Çizelge 6.20. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	170
--	-----

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 6.1. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeyleri.....	134
Şekil 6. 2. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeyleri	136
Şekil 6.3. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeyleri	137
Şekil 6.4. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeyleri	139
Şekil 6.5. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeyleri	141
Şekil 6.6. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeyleri.....	143
Şekil 6.7. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeyleri	144
Şekil 6.8. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeyleri.....	146
Şekil 6.9. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması.....	148
Şekil 6.10. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması	150
Şekil 6.11. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması	151
Şekil 6.12. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması	153

Şekil	Sayfa
Şekil 6.13. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	156
Şekil 6.14. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	158
Şekil 6.15. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından doyum düzeylerini etkileyen etmenler	160
Şekil 6.16. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	162
Şekil 6.17. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	165
Şekil 6.18. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	167
Şekil 6.19. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından doyum düzeylerini etkileyen etmenler	169
Şekil 6.20. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler	171

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı kısaltmaların açıklamaları aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklama
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
ISO	International Standart of Organization
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi

1.GİRİŞ

Çağımızda işletmelerin en önemli yaşamsal kaynakları arasında kalite kavramı yer almaktadır. Kar elde etmek ve topluma hizmet amacıyla faaliyetlerini yürüten işletmelerin, varlıklarını devam ettirebilmeleri kalite mal ve hizmet üretmelerine bağlıdır. Çünkü rekabet edebilmenin en temel şartı kaliteli mal ve hizmet üretmektir. İnsanlık tarihinde değişime neden olan ve etkisi günümüze kadar süren çok önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bunlar yazının, tekerleğin, matbaanın, buhar makinesinin, telgrafın, telefonun, radyonun, televizyonun, uydu haberleşmesinin, bilgisayarın v.b. bulunmasıdır. Ayrıca yakın zamanda internetin yaşamımıza girmesidir. Özellikle internet bilginin çok çabuk iletilmesini sağladığından çağımız insanı bilgiye hızla ulaşabilmekte ve elde ettiği bilgiyi içselleştirerek kendi hayatında kullanmak istemektedir.

Yukarıda sözü edilen gelişmelerin yanında küreselleşme olgusu da önemli gelişmelerin başlangıcını oluşturmuştur. Ürettiğini kendi mahallesinde, kendi köyünde ya da pazarında satan işletmeler yerini artık kendi sınırlarının çok ötesine sürekli, çabuk ve hızlı bir şekilde ürün satan işletmelere bırakmıştır. Çokuluslu olarak adlandırılan bu işletmelerin servetleri bugün bir çok ülkeyi geride bırakmıştır. Üstelik bu çokuluslu şirketlerin uluslararası politikayı yönlendirdiğine dair genel bir inanış vardır. Dolayısıyla artık rekabet ulusal değil uluslararası boyuttadır.

İşletmelerin mal veya hizmet üretmeleri çok şey ifade etmemektedir. Mal ve hizmet üretiminde müşterilerin istek ve özelliklerini göz önünde bulundurmeyen işletmeler, müşterilerin isteklerini yerine getiren şirketler karşısında pazarı kaybedeceklerdir. Çünkü ekonomik, teknolojik ve sosyolojik değişmelerin etkisiyle birlikte artık müşteri beklentileri de farklı hale gelmiştir. Üstelik dünyada mal ve hizmetlerin dolaşımı açısından sınırlar ortadan kalktığından müşteriler her gün yeni ürünlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu yüzden müşteriler kendi istek ve beklentilerini karşılayan mal ve hizmetleri seçmektedir.

Müşteri beklentilerinin değişmesinin çeşitli nedenleri vardır. Artık insanlar her gün yeni bilgilerle karşılaşmaktadır. Bu bilgiler onların beklentilerini etkilemekte, mal ve hizmetlere ilave edilen her yeni özellik müşterilerin iştahını daha da kabartmakta ve onların yeni beklentiler içerisinde olmasını sağlamaktadır. Daha önceleri lüks olarak nitelendirilen bir çok ürün artık lüks olmaktan çıkmış ve ihtiyaç haline gelmiştir. Özellikle 1990'lerden sonra günlük hayatta kullanılmaya başlayan cep telefonu bu konuya örnek olarak verilebilir. Cep telefonu yeni kullanılmaya başlanmış olmasına rağmen her gün yeni modelleri piyasaya sürülmekte ve yeni model bir cep telefonu kısa zamanda diğer bir modelin çıkmasıyla birlikte çekiciliğini yitirmektedir.

Teknolojik, ekonomik ve müşteri beklentilerinin değişmesi gibi nedenlerle artık işletmelerin ayakta kalması zorlaşmaktadır. Pazara her gün yeni rakipler girmekte ve yeni ürünler sunulmaktadır. Ayrıca üretilen herhangi bir mal ve hizmet daha kaliteli olarak üretilebilmektedir. Rekabet kavramı işletmeler için önemli hale gelmiş ve işletmelerin artık kısa vadeli kar peşinde koşma dönemi kapanmıştır. Bu bakımdan işletmelerin müşterilerin istek ve beklentilerini yerine getirip mal ve hizmet satabilecekleri bir müşteri topluluklarının olması gerekir. Acımasız rekabet şartları içerisinde ayakta kalmak için mücadele eden işletmeler, öncelikli olarak müşteri tatminini göz önünde bulundurmalıdır. Günümüzde yalnızca müşterilerinin istek ve beklentilerini karşılayan kuruluşlar, rakiplerine karşı önemli rekabet avantajları elde edebileceklerdir.

Görüldüğü üzere müşteri istek ve beklentilerini gidermek, rekabetin getirdiği dinamiklere karşı koyabilmenin en önemli şartıdır. İşletmelerin sunduğu mal ve hizmetlerin alıcısı yoksa ayakta kalma şansları da yoktur. Dolayısıyla istek ve beklentileri giderilmiş müşterilerin firmaya olan bağlılıkları artacak ve yeni mal ve hizmetleri satın alacaklardır. Araştırmalar göstermiştir ki bir firmanın sattığı üründen tatmin olan bir müşteri o firmaya 20 yeni müşteri kazandırmaktadır. Öte yandan mal ve hizmetlerden tatmin olmayan müşteriler ise firmanın müşteri kaybetmesine neden olacaktır.

Ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmelerin etkisiyle işletmelerin rekabet ederek ayakta kalabilmeleri için müşteri tatminini göz önünde bulundurması gerçeğinin yanında, göz önünde bulundurulması gereken diğer bir husus ise müşteri tatmininin nasıl sağlanacağıdır. İstek ve beklentileri sürekli değişen bir kitleyi memnun etmenin sihirli formülü nedir? Bu sorunun cevabı “kalite” kavramı içerisinde. Şöyle ki müşteriye mutlu etmenin formülü müşteriye kaliteli mal ve hizmet sunmaktır. Yukarıda bahsedildiği gibi günümüzün müşterileri oldukça seçicidir. Kendisine sunulan her mal ve hizmeti hemen alıp tüketmemekte istek ve beklentilerini ne oranda karşılayacağını hesap etmektedir. Müşterileri seçici olmaya iten nedenler ise pazara her gün yeni mal ve hizmetlerin girmesi ve alternatiflerin çok olmasıdır. Bu bakımdan müşteri artık tek bir mal ve hizmete bağlı kalmamakta, kaliteli olanı seçmektedir. Demek ki öncelikli olarak müşteri tatmininin yolu kalite kavramından geçmektedir.

Müşteri tatmininin temel şartı olan kalite tek başına yeterli olmakta mıdır? Yani çok kaliteli bir ürünün üretilmesi müşterinin onu tercih etmesi için yeterli bir neden midir? İşte bu soruların cevabı olarak karşımıza fiyat kavramı çıkmaktadır. Çünkü kalite ile birlikte müşterilerin dikkat ettiği bir başka husus ise satın alacakları mal ve hizmetlerin fiyatıdır. Sanayi devrimi sonrasında ilk dönemlerinde rekabet edebilmenin temel şartı ucuz mal ve hizmet üretmektir. Firmalar mal ve hizmet üretirken fiyatının düşük olması üzerinde duruyorlardı ve fiyat odaklı bir rekabet anlayışı geçerliydi.

Yine bu dönemde oluşan bir anlayışa göre “pahalı ürün kalitelidir ya da kaliteli ürün pahalıdır”. Bu anlayışa göre üretimde maliyet azaltıldığında fiyat düşer ama bunun yanında kalitede düşer. Ancak daha sonraki dönemlerde “kaliteli ürün üretmenin maliyetinin yüksek olacağı” anlayışı geçerliliğini yitirmiştir. Bunu sağlayan gelişmelerin başında ise Japonya’nın ucuz ve kaliteli ürünleri dünya pazarlarına sunması gelmektedir. Japonya ucuz ve kaliteli ürünler ihraç etmiş ve dünya pazarlarında önemli rekabet avantajları elde etmiştir. Böylece kendisine bağlı müşteriler yaratarak onları mutlu edebilmeyi başarmıştır.

Görüldüğü gibi rekabet avantajı elde etmenin yolu müşteri tatmininden geçmektedir. Müşteri tatmini de kaliteli ve ucuz ürünlerden geçer. Bunun mantığı aslında çok basittir. Kaliteli mal ve hizmetlerin müşteriler tarafından satın alınmasıyla birlikte firmalar amacına ulaşmış olurlar. Böylece kalitenin verdiği tatmin ile müşteriler yine aynı firmaya yöneleceklerdir. Öte yandan firmaların elinde satılmayan ürünler kalmayacaktır. Oysa müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamayan ürünlerin satış garantisi yoktur. Satışların olmamasıyla ürünlerin elde kalması üretim için harcanan emek, malzeme ve zamanın tamamıyla boşa gitmesine neden olacaktır. Ne kadar ucuza üretilmiş olursa olsun elde kalan ürünler firmayı ekonomik zarara uğratacaktır.

Fiyat ve kaliteden başka müşteri tatminini sağlayarak rekabette avantaj elde etmeye yarayan bir başka husus ise “hız”dır. Rekabet için ucuz ve kaliteli ürünler üretmek tek başına yeterli olmamakta, bunun yanında bu ürünlerin tüketicilere çabuk ulaştırılması da gerekmektedir. Bu bakımdan fiyatı ve kalitesi aynı olan ürünlerle karşılaşan tüketiciler kendisine çabuk ulaştırılan ürünleri tercih etmektedir. Sonuç olarak müşteri tatmini *kaliteli ürünleri ucuza ve tam zamanında* tüketicilere ulaştırabilmekle sağlanabilecektir.

Çalışmanın bu bölümüne kadar ekonomik ve teknolojik gelişmelerden, tüketicilerin beklenti ve isteklerinin değişmesinin firmaların satışlarına etkisinden, ulusal ve uluslararası rekabetin baş döndürücü bir hızda artmasından, müşteri tatminin rekabetin en temel şartı olmasından, müşterilerin kaliteli, ucuz ve hemen ulaşabilecekleri mal ve hizmetlere olan taleplerinden söz edildi. Üzerinde durulması gereken bir başka önemli kavram ise kalitenin tanımı ve boyutlarının neler olduğudur. Kalite konusunda çok farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Bu tanımların ortak noktası kalitenin “mal ve hizmetlerin müşterilerin istek ve beklentilerini tam olarak karşılayabilme yeteneği” olarak kabul edilmesidir. Diğer yandan kalitenin boyutlarının neler olduğunun da belirlenmesi gerekir. Kaliteyi oluşturan unsurlar olarak “tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve kullanım kalitesi” kabul edilmektedir.

Bir başka husus ise kalitenin tarihsel gelişim sürecidir. Kalite yeni bir olgu mu yoksa başlangıçtan günümüze kadar gelişmesini sürdüren bir süreç midir? Kalitenin tarihsel gelişimine bakıldığında çağdaş bir olgu olmadığı ve eski devirlerde de kalite kavramının insanların hayatında önemli bir yer tuttuğu rahatlıkla görülebilir. Tarihsel kaynaklar ve tarihi eserlere yakından bakıldığında, insanların hep iyiyi üretme peşinde olduğu ortadadır.

Tarihsel gelişim içinde değerlendirilecek bir başka konu ise kalitenin nasıl elde edileceği ve nasıl üretileceğidir. Kalite durduk yerde ortaya çıkan bir olgu olmadığına ve önemini günümüzde de devam ettirdiğine göre nasıl elde edilecektir? Kalite elde etmede kullanılan yöntemler muayene, kalite kontrol, kalite güvence sistemi, toplam kalite kontrol ve kalite yönetim sistemidir. Bu yöntemler belirli bir tarihsel süreçten geçmiştir ve tarihsel süreç aynı zamanda kalitenin nasıl elde edildiğinin de tarihidir.

Kalitenin tanımı, boyutları, tarihsel süreci ve nasıl elde edildiğinin yanında önemli olan bir başka konu ise kaliteyi kimin üreteceğidir? Müşteri istek ve beklentilerinin tespit edilip yerine getirilmesiyle sağlanan müşteri tatminine ulaşabilmek için öncelikli olarak kaliteyi üretenlere odaklanmak gerekir. Kaliteyi etkileyen bir çok faktör vardır. Bunlar pazar, para, yönetim, insan, motivasyon, malzeme, makine ve teçhizat, modern bilgi metotları ve üretim parametreleridir. Çok açıktır ki bu faktörler içerisinde kaliteyi üreten insan en önemli yeri tutmaktadır.

Bu bakımdan kalite için temel şart çalışanların olmasıdır. Fakat temel şart olmakla birlikte çalışanların olması yeterli değildir. Kaliteli mal ve hizmet üretebilmeleri için çalışanların gerekli bilgi, beceri ve motivasyona sahip olmaları gerekir. Çalışanların yaptıkları işlerden doyum sağlamaları gerekir ki iş doyumunun sonucunda çalışanın performansının artması söz konusu olsun. İş doyumunu işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Diğer bir deyişle iş doyumunu, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır.

Çalışmanın bağımsız değişkenini kalite yönetim sistemi uygulamaları oluştururken, bağımlı değişkeni ise iş doyumudur. Kalite yönetim sisteminde iş doyumunu araştırması şimdiye kadar ulaşılan kaynaklara göre daha önce incelenmemiş bir konudur. Öte yandan toplam kalite yönetimi ile ilgili benzer nitelikte yapılan araştırmalarda, iç müşteri tatmini kavramı bir çok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalar incelendiğinde dikkati çeken bazı hususlar vardır. En başta araştırmalar toplam kalite yönetimi uygulamasını gerçekleştiren işletmelerle toplam kalite yönetim sistemini uygulamayan işletmeler arasında karşılaştırmalı olarak yapılmıştır. Hazırlanan anketlerde çalışanların iş doyumuna etki eden çeşitli faktörler soru haline getirilmiştir. Örneğin ücret, örgütsel bağlılık, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, ergonomik faktörler v.b.

Kalite güvence sistemi 2000 yılında yapılan değişiklikle artık kalite yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır. Bu değişiklikten önce ISO tarafından geniş çaplı bir anket uygulanmış ve bu ankettten elde edilen bilgiler doğrultusunda müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ISO tarafından standardın şartlarından birisi haline getirilmiştir.

Çalışanların iş doyumunun ölçülmesi konusuna gelince bu noktada bir eksiklik göze çarpmaktadır. Her ne kadar standardın kılavuzu olan ISO 9004:2000'de çalışanların iş doyumlarını ölçme tavsiyesi yer almakla birlikte standardın uygulamasını içeren ISO 9001:2000'de herhangi bir şart söz konusu değildir. İşte bu noktadan hareketle kalite yönetim sistemini uygulayan işletmelerdeki çalışanların iş doyum düzeylerini tespit etmek ve iş doyumunu ölçmenin gerekliliğini göstermek amacıyla böyle bir çalışma yapılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda Türkiye'de ilk defa olmak üzere kalite yönetim sistemini uygulayan ve uygulamayan işletme çalışanlarının iş doyum düzeyleri karşılaştırılmıştır. Ölçüm aracı olarak uluslararası geçerliliği olan ve ilkökul düzeyinde öğrenim görmüş bireylerin 20 dakikalık bir sürede cevaplayabileceği bir anket kullanılmıştır.

Yapılan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kalitenin tanımı, unsurları, boyutları, kaliteyi etkileyen faktörler ve kalitenin tarihsel gelişimi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde kalite yönetim sisteminin teorik ve tarihsel temelleri, ISO 9000 kalite yönetim sisteminin yapısı ve kalite yönetim sisteminin ilkeleri ele alınmıştır

Üçüncü bölümde ise iş doyumunun, tanımı ve tarihsel gelişimi, iş doyum teorileri, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumunun ve doyumsuzluğunun yarattığı sonuçlar ve iş doyumunu elde etmeye yönelik hususlar üzerinde durulmuştur.

Dördüncü ve son bölümde ise Ankara ilinde faaliyet gösteren ve *kalite yönetim sistemi uygulayan 3 adet orta ölçekli matbaa işletmesi* ile yine Ankara ilinde faaliyet gösteren ve *kalite yönetim sistemi uygulamayan 3 adet orta ölçekli matbaa işletmesi* çalışanlarının iş doyum düzeylerini karşılaştırmak amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

2. KALİTE

2.1. Tanım

Kalite kavramı etimolojik olarak Latince qualitas kelimesinden türetilmiştir ve “nasıl oluştuğu” anlamına gelmektedir [Şimşek, 2004].

Kalite nedir sorusuna verilecek cevapların çok farklılık göstereceği şüphesizdir. Ayrıca kalite kavramı kullanım amacına bağlı olarak değişik anlamlarla ifade edebilmektedir. Bunun nedeni, kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Bir çok kişiye göre kalite pahalı, lüks, ender bulunan, üstün nitelikli v.b kavramları ifade etmek için kullanılır [Tekin, 1999]. Bu ifadelerde kalite denildiğinde mal ya da hizmet anlaşılmaktadır. Oysa kalite artık yaşamın her alanını kapsamakta ve günlük yaşantıyı tanımlamak için yaşam kalitesi, yönetimi tanımlamak için yönetim kalitesi ve insanı tanım tanımlamak için insan kalitesi gibi kavramlarla dile getirilmeye başlanmıştır.

Kalite kavramı işletmeler için çok şey ifade etmektedir. Tarihi gelişim içinde kalite kavramı örgüt ve işletmeler için çok farklı aşamalar geçirerek teknik bir kavram olmaktan çıkmış stratejik bir kavram haline gelmiştir [Özevren, 2000]. Kalite ve verimlilik birlikte kullanılmaya başlanmış, rekabetin temel şartı olmuş ve işletmeler fonksiyonlarını kalite esaslı olarak yürütmeye başlamıştır.

Kalite tanımı konusunda herkesin üzerinde görüş birliği yaptığı bir tanım olmamakla birlikte, yazarların ve bu alanda faaliyet gösteren kuruluşların kalite tanımlarına bakmakta fayda vardır.

İstatistikî kalite kontrol kavramı ile kalitenin bilimsel temelleri Walter Shewhart tarafından ortaya konulmuştur [Şimşek, 2002]. Shewhart kaliteyi malın mükemmelliği olarak ele almış ve alıcının ödemeyi kabul edeceği bir fiyatla memnunluk verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için müşterinin

gelecekteki ihtiyacının ölçülebilir veriler haline sokulması diye tarif etmiştir [Halis, 2004].

Dr. Juran kaliteyi “amaca (kullanıma) uygunluk derecesi” olarak tanımlamıştır. Burada amaç hedeflenen müşterilerin gereksinimlerine ve ödeme olanaklarına göre belirlenir. O halde bir mamulün kalitesinden söz edebilmek için öncelikle fonksiyon veya kullanılış amacının ve fiyatının göz önüne alınması gerekir [Kovancı, 2004].

Norichi Kano kaliteyi tanımlamak için iki boyutlu bir model geliştirmiştir. Kalite ile ilgili boyutlardan birisi mecburi kalite diğeri ise cazip kalitedir. Mecburi kalite müşteri üründen mutlak beklentilerini ifade eder. Eğer bu karşılanmazsa müşteri tatmin olmaz. Örneğin ürün güvenilirliği ve kullanım kolaylığı mecburi kaliteye örnektir. Cazip kalite ise mevcut beklentilerin üzerinde, müşterilerin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özelliklerle ilgilidir. Hava yastığı buna örnek olarak gösterilebilir. Cazip kalite bir süre sonra müşteri tarafından benimsenirse mecburi kaliteye dönüşür [Şimşek, 2004].

Taguchi ise kaliteyi ürünün müşterinin eline geçtiği andan itibaren vermiş olduğu zararın minimum seviyede olması şeklinde tanımlamaktadır [Kovancı, 2004]. Feigenbaum ise kaliteyi bir mal veya hizmetin kalitesi tüketici ihtiyaçlarını mümkün olan en ekonomik seviyede karşılamayı amaçlayan mühendislik, imalat kalitenin idamesi ve pazarlama özelliklerinin bileşimidir şeklinde tarif etmektedir [Halis, 2004].

İşlerin ilk seferinde doğru yapılması ve sıfır hata kavramını ortaya atan Philip Corsby’e göre kalite, ihtiyaçların ne fazla ne de eksik olarak değil tam olarak karşılanması gerektiği ve gerekliliklere ve şartnamelere uygunluk olarak tanımlanmıştır [Halis, 2004].

Avrupa Kalite Kontrol Birliğine (EOQC) göre kalite; bir mal veya hizmetin belli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin toplamıdır. Bu

özelliklerden bazıları boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirliktir [Akal, 1996].

Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) ISO8402/1986 Kalite Sözlüğü'nde ise kalite bir mal veya hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılayabilme yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır [Peşkirioğlu, 1999].

Diğer taraftan Amerika Kalite Kontrol Derneği ASQC A3-1987 Kalite Sistemleri Sözlüğü'nde kalitenin genel ve teknik kullanımdaki anlamlarına yer verilmiştir. Teknik kullanımdaki anlamı ile kalite bir malın önceden belirlenmiş ya da tanımlanmış müşteri isteklerine uyum sağlaması için sahip olması gereken özellikler ve niteliklerdir. Genel kullanımdaki anlamı ile kalite bir malın yada hizmetin belirlenmiş bir takım özellikler esasına dayalı olarak diğer mallar ve hizmetler karşısındaki göreceli konumunun tayini ile belirlenen mükemmellik derecesi olarak tanımlanmış ve buna “göreceli kalite” denilmiştir [Peşkirioğlu, 1999].

Kalite Türk Standartları Enstitüsü TS-ISO 9005 standardında bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır [Efil, 1998].

Japon Sanayi Standartları Komitesi ise (JIS) kaliteyi mal ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemi şeklinde tarif ederek maliyet unsuruna dikkat çekmiştir [Efil, 1998].

Japon Kalite hareketinin öncüsü olan Dr. Kaoru ISHIKAWA kaliteyi, istatistiksel kontrol yöntemlerini uygulayarak planlama, tasarım, üretim, pazarlama, satın alma ve satış sonrası hizmetlerinin en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriyi daima tatmin eden bir organizasyonun çıktısı olarak tanımlamıştır [Ashok ve ark., 1996].

Kalite ayrıca işletme performansının önemli bir boyutunu teşkil etmektedir. Bir performans boyutu olarak kalite ise “kaynakların verimli kullanımını sağlayan mal

ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutudur” [Akal, 1996].

Kalite bir malın veya hizmetin müşteri tatminine yönelik bazı önemli özellikleri kendisinde toplamasıdır. Söz konusu özellikleri ise tasarımda kusursuzluk, kullanımda kusursuzluk, fiyatta kusursuzluk, teslim süresinde kusursuzluk ve satış süresinde kusursuzluktur [Şimşek, 2002].

Kalite kavramı ayrıca dinamik bir özelliğe sahiptir. Kalite müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta bunları aşmak olarak kabul edilmiştir. Burada önemli olan nokta kalitenin artık statik olmamasıdır [Ersen, 1997].

Bunlara ilave olarak örneğin, Keith Morrison kitabında 34 adet kalite tanımı belirleyerek bu kalite kavramlarını dokuz ana grupta etrafında bir araya getirip incelemeye çalışmıştır [Morrison, 1998].

Bu tanımların hepsinin altını çizdiği husus müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin tam olarak, zamanında, sürekli ve ekonomik bir şekilde karşılanmasıdır.

Kalite kavramının bir yanında işletmeler diğer yanında tüketiciler yer almaktadır. İşletmeler varlıkları gereği bir mal veya hizmet üreterek bunları satmak istemektedirler. Ulusal ve uluslararası pazarlarda yaşanan yoğun rekabet işletmeleri yaptığını satan konumunda çıkarmış satılabileni yapan konumuna getirmiştir. Satılabilecek mal ya da hizmetin ne olduğunun belirlenebilmesi için kalitenin müşteri tarafından saptandığı anlayışının benimsenmesi gerekir [Üreten, 1998]. Buna paralel olarak günümüzde mal satabilmek için önce müşteri grubunun belirlenmesi, sonra müşterinin arzu ve isteklerini karşılayacak mal veya hizmetlerin üretilmesi gerekir [Özevren, 1997;Ataman, 20001].

Bu tanımlardan çıkan sonuca göre işletmelerin rekabet edip ayakta kalabilmesi için;

- Öncelikli olarak hedef kitle (müşteri) belirlenmeli
- Sonra hedef kitlenin beklentileri tespit edilmeli
- Beklentileri karşılamak ve müşteri tatmini için işletme fonksiyonları (pazarlama, tasarım, üretim, satış, satış sonrası servis v.s) bir araya getirilip çıktılar (mal ve hizmet) elde edilmelidir.

Öncelikli olarak hedef kitlenin tespit edilmesi gerekir. Televizyon üreten bir firmanın müşterisi televizyon almayı isteyen herkes olabilir. Otomobil üreten bir firmanın müşterisi ise araba alabilecek kadar parası olan herkeştir. Müşteri grubunun tespit edilmesi için başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. Ayrıca müşteriler kendi içerisinde farklılıklar gösterirler. Bu farklılıklar gelir, eğitim, yaş, cinsiyet v.s olarak sıralanabilir. Ayrıca farklı ülkelerdeki insanların beklentilerinin de farklı olacağı uluslararası firmaların göz önünde bulunması gereken özelliklerdir. İşte bu farklılıklardan dolayı müşteri tatmininin sağlanması için müşteri beklentilerin doğru bir şekilde tespit edilip, bunun tasarıma yansıtılması gerekir. Örneğin bir otomobil firması otomobil üretirken hangi gelir grubuna (düşük, orta ve yüksek) hitap ettiğini tespit etmeli ve o gelir grubunun istediği özellikleri belirleyip bunları tasarımına yansıtıp üretime geçmelidir.

Bunun doğal bir sonucu olarak bir çok durumda düşük veya yüksek gelir grubundaki tüketiciler belli bir ürünün değişik markalarını tercih etmektedirler. Bilindiği gibi markalar arasında, tasarım, kullanılan hammadde, işçilik ve dolayısıyla fiyat açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu durumda düşük gelir gurubu tarafından tercih edilen markanın, diğeri karşısında düşük kaliteli olduğunu ifade etmek doğru olmayacaktır. Burada önemli olan hitap edilen müşterilerin isteklerinin karşılanıp karşılanmamasıdır. Şayet mal ve hizmet yöneldiği pazardaki tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun ise düşük fiyatlı ürünün kalitesiz olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Dolayısıyla kaliteli mamulün, her tüketici gurubunun amacına bağlı olarak farklı özelliklere sahip olabileceğini söylemek mümkündür. Juran'ın

verdiği kullanım amacına uygunluk tanımı da bu görüşü desteklemektedir [Üreten, 1998].

Son olarak, tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerinin ve kalite algılamasının zaman içinde değiştiği unutulmalıdır. Bu nedenle kaliteye ilişkin başarı standartlarının statik bir kavram olarak düşünülmesi doğru değildir. Rekabet gücünün korunabilmesi için tüm diğer işletme sorunları gibi kalitenin de değişen koşullar ve değişen müşteri beklentileri karşısında zaman zaman gözden geçirilmesi gerekir [Üreten, 1998]. Bugünün müşterileri insan sağlığının korunmasına önem vermekte, katkısız gıda ürünleri tercih etmekte, lokanta ve sağlık kurumları gibi hizmet sektörlerinde temizlik ve güvenilirlik istemekte, kullandığı otomobil ve beyaz eşyalarda enerji tasarrufunu dikkate almakta ve bunun yanında çevreye olan duyarlılığı da artmaktadır [Yenersoy, 1997].

2.2. Kalitenin Unsurları

Kaliteyi oluşturan unsurları üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve kullanım kalitesidir.

Bir malın ya da hizmetin kalite özelliklerini; tüketicinin talep ve beklentileri, rekabet, ürünün kullanım amacı, fiyatı, ürünün özellikleri, test ve muayene işlemleri belirler [Tekin, 1999]. Ayrıca pazarlama politikası, tüketicilerin bilinç seviyesi de bunlara dahildir [Şimşek, 2004]. Son olarak ise açığa çıkmamış gereksinimler de kaliteyi belirlemektedir [Peşkircioğlu, 1999].

2.2.1. Tasarım kalitesi

Müşteriyi tatmin etmek için müşteri istek ve ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak mal ve hizmetlerin planlanması ve tasarlanması tasarım kalitesi olarak adlandırılır [Halis, 2004]. Bir malın veya hizmetin tasarlanması süreci pazar ve müşteri araştırmaları ile başlar [Tekin 1999]. Elde edilen sonuçlara göre mal ve

hizmet spesifikasyonları, pazarlama, satış sonrası hizmet ve tasarım mühendisliğinin ortak çalışması sonucu hazırlanır.

Tasarım kalitesine örnek olarak, cep telefonlarının film kaydetip etmemesi, bir otomobilin dizel ya da benzinli olması, bir takım elbisenin kumaşındaki yün oranı, televizyon ekranlarının farklı boyutlarda olması, eğitim, sağlık ve finans kuruluşlarının hizmetleri, bankacılık işlemlerinin internet üzerinden yapılması verilebilir.

Üretim girdilerinin maliyetinin düşük olması, mamul kalitesinin maliyetini azaltmaktadır. Üretim girdilerinin maliyetinin düşüklüğü ise ülkenin genel verimliliği ile ilgilidir. Genel verimlilik ise ülkenin teknolojik düzeyi, işgücünün niteliği, tesis ve teçhizatın günün üretim koşullarına uygun olup olmaması ile ülkenin gelişmişlik düzeyi tarafından etkilenmektedir [Şimşek, 2004].

Tasarım kalitesi aynı zamanda hedeflenen kalite olarak da adlandırılmaktadır. Amaç tüketicinin istek ve ihtiyaçlarının giderilmesidir. Tüketici memnuniyetsizliğinin önemli bir bölümü üretimle ilgili sorunlardan çok tasarımla ilgili sorunlardan kaynaklanmaktadır [Üreten, 1998].

Tasarım kalitesinde fiyat oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Tasarım kalitesinin yüksek olması mal veya hizmeti kaliteli olarak adlandırmaya yetmemekte ayrıca tasarım kalitesinin yüksek olması da mal ve hizmetin satın alınmasını garanti etmemektedir. Mal ya da hizmet satın alacaklarında tüketiciler fiyat unsurunu da göz önünde bulundururlar. Tüketiciler dayanıklılığı az fakat fiyatı düşük bir ürünü tercih etme eğilimindedirler [Şimşek, 2004]. Ayrıca gelir seviyeleri farklı tüketici gruplarının tercihlerinde tasarım kalitesinin ön planda olduğu söylenebilir.

Tasarım kalitesini etkileyen başka faktörler de vardır. Bunlardan bir tanesi tasarım özelliklerinin üretici kuruluşun inisiyatifi dışında oluştuğu durumdur. Kimi zaman ürünün özelliklerini müşterilerin kendisi belirleyeceği gibi, kimi zamanda sanayi sektöründe geçerli olan standartlara uymak gerekebilir [Halis, 2004]. Tasarım

kalitesinin belirleyicisi olan diğerk bir faktör ise henüz müşterilerin bilmediğı veya dile getirmediğı gereksinimlerin araştırıp bulunarak mal ve hizmetlerin tasarlanmasıdır. Örneğın, “Walkman” olarak bilinen özel bir tür kaset çalar cihazının piyasaya sürülmesi buna örnektir. Bu ürün piyasaya sürülene kadar kimseden böyle bir talep gelmemiştir [Peşkirçioğlu, 1999].

2.2.2. Uygunluk kalitesi

Kaliteyi oluşturan ikinci unsur ise uygunluk kalitesidir. Uygunluk kalitesi çeşitli faktörler sonucunda planlanıp tasarlanan ürünlerin belirlenen standartlara ve şartnamelere göre üretilmesidir. Uygunluk kalitesini belirleyen etkenlere örnek olarak üreticilerin sahip olduğı teknoloji düzeyi, makine ve teçhizat, işgücü kalitesi, sahip olduğı test, araç-gereçleri v.b. verilebilir. Uygunluk kalitesinin en önemli özelliğı bilimsel olarak tespit edilip ölçülebilmesidir [Şimşek, 2004].

Nitekim başlangıcından bugüne kadar çeşitli aşamalar geçiren kalite kontrol çalışmalarının temelini uygunluk kalitesini ölçmek oluşturmuştur. Elde olan standartlara ve spesifikasyonlara göre üretim yapılp ürünlerin bunlara uygun olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Uygunluk kalitesinin değerlendirilmesinde nominal (hedef) ve tolerans olmak üzere iki husus göz önüne alınır. Nominal değer hedef değer olarak adlandırılır ve üretimde bu değer tutturulmaya çalışılır. Tolerans değerinde ise alt ve üst spesifikasyon limitleri belirlenir. Gerek nominal değer, gerek tolerans değer işin en uygun şekilde yapılmasını sağlayacak şekilde belirlenir [Şimşek, 2004]. Bu sınırların dışında kalan ürünler ise ya yeniden işlenir ya da hurda ve ıskartaya çıkarılır. Görüldüğü gibi uygunluk kalitesinin sağlanamaması işletmelere ekonomik zarar olarak yansımaktadır.

2.2.3. Kullanım kalitesi

Kullanım kalitesi ürünün nihai kalitesi olarak adlandırılır [Tekin, 1999]. Kullanım kalitesi taahhüt edilen mal ve hizmetin vaat edilen süre içerisinde teslim edilmesi ya da yerine getirilmesidir [Halis, 2004].

Müşterilerin bilinen ya da bilinmeyen ihtiyaç ve beklentilerine göre planlanıp, tasarladıktan sonra belirlenen hedefler doğrultusunda üretilen ürünlerin, kaliteli olarak adlandırılması için ambalajlanması ve zamanında düzgün olarak teslim edilmesi gerekmektedir. Bir buzdolabının müşteriye teslimi sırasında olabilecek en küçük bir hasar ürünün çekiciliğini bozabilir. Ayrıca satış sonrası servis, bakım ve onarım hizmetlerinin eksik olması da tüketicilerin o ürünün kaliteli olduğu hakkındaki düşüncesini etkiler. Televizyonun arıza yapması durumunda servis yetkilileri zamanında gelmeli ve arızayı en kısa zamanda gidermelidir.

2.3. Kalitenin Boyutları

Bir malın veya hizmetin kalitesini çeşitli özellikler ve boyutlarla tanımlamak mümkündür. Kalite boyutu müşteri beklentilerinin ölçülebilir birer kalite boyutuna dönüşmüş şeklidir. Kalite boyutları sayesinde müşterinin mal veya hizmeti nasıl algıladığı tespit edilip kalite ölçümleri yapılarak mal veya hizmet kalitesi artırılabilir [Özevren, 1997].

Kalite boyutları mal ve hizmete göre farklılıklar gösterebileceği gibi organizasyonların faaliyet alanlarına göre de farklılık gösterecektir. Bilindiği gibi kalitenin tanımlanmasının güçlüğüne altında kalitenin çok boyutlu olması yatmaktadır. Ayrıca çağımızda insanların beklenti ve istekleri çoğalmakta ve sürekli değişmektedir.

Kalite ile ilgili olarak literatürde genelde Garvin'in yaptığı kalite boyutları temel alınmaktadır. David A.Garvin kaliteyi 8 boyutta incelemiştir. Bunlar; performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmete sunulabilirlik (servis), bakım, estetik ve algılanan kalitedir [Garvin, 1988]. Bu özellikler aşağıda kısaca anlatılmıştır.

Performans: Mal ve hizmetin kendinden beklenen işlevi yerine getirebilme kabiliyetidir. En önemli kalite boyutudur. Örneğin bir ütünün elbiselerdeki kırışıklıkları rahatlıkla ve kolayca giderebilmesi gerekir. Ayrıca performans ölçülebilir bir boyuttur.

Özellikler: Mal ve hizmetin esas kalitesi olmayıp tamamlayıcı bir özelliği ifade eder. Cep telefonlarını çok sayıda numarayı kaydedebilmesi özelliği örnek olarak verilebilir.

Güvenilirlik: Ürünler görevlerini belli şartlar altında ve belli bir zaman dilimi boyunca güvenle yerine getirebilmelidir.

Dayanıklılık: Yeni bir ürün alınmasından bozuluncaya kadar geçen süreyi ifade eder. Örneğin dolapta bekletilen sütün belirlenen tarihten önce bozulmaması istenir.

Uygunluk: Mal ve hizmetlerin tasarım sonucu oluşturulan standartlara uyum yeteneğidir.

Bakım: Ürünlerle ilgili olarak bakım hizmetini zamanında, hızlı ve kolaylıkla alabilmeyi ifade eden kalite boyutudur.

Estetik: Sübjektif bir kalite boyutudur. Evrensel değildir kişiden kişiye değişebilir. Kişiye özel üretim ve hizmetler örnek olarak verilebilir.

Algılanan kalite (İtibar): İmaj, marka ve moda gibi tüketicileri etkileyen özellikleri kapsar. Ünlü bir markanın tercih edilmesi algılanan kaliteye örnektir.

Garvin'in ortaya attığı bu boyutları Sparks ve Legault ürünün tasarım aşamasından başlayan satış sonrası hizmeti de içine alan bir akış şeması içinde göstermişlerdir. [Üreten 1998].

Bu şemada süreç; tasarımdan başlayarak üretim, satış, teslim ve satış sonrasında da kapsamaktadır. Güvenlik ve algılanan kalite sürecin her aşamasında geçerlidir [Üreten, 1998]. Geliştirilen bu şema Garvin'in boyutlarını da kapsamı ve geliştirmesiyle günümüzün rekabet şartlarına daha çok uymaktadır.

2.4. Kaliteyi Etkileyen Faktörler

Kaliteyi etkileyen bir çok faktör vardır. Buna rağmen ilgili yazında kaliteyi direkt olarak etkileyen faktörler 9 başlık altında toplanmıştır. Bunlar :Pazar, para, yönetim, insan, motivasyon, malzeme, makine ve teçhizat, modern bilgi metotları ve üretim parametreleridir [Şimşek, 2004; Efil, 1998].

2.4.1. Pazar

İşletmelerin kuruluş nedenlerinin başında insanların ihtiyaçlarını ve isteklerini yerine getirmek için mal ve hizmet üretmek gelir. İşletmeleri kar amacı güden ve gütmeyen şeklinde sınıflandırmak mümkündür [Karalar ve ark., 2003]. Diğer bir sınıflandırma ise ekonomik ya da sosyal amaçları olan işletmeler şeklinde yapılabilir [Ataman, 2001]. Sosyal amaçlara örnek olarak tüketicinin korunması, doğanın ve kültürel mirasın korunması, özürülülerin istihdamı v.b. örnek olarak verilebilir.

Endüstriyel işletmelerde ise temel başarı göstergesi etkenliktir. Etkenlik ise verimlilik, ekonomiklik ve karlılığı kapsamaktadır. Verimlilik üretimden elde edilen çıktılarn fiziksel niceliklerinin üretimde harcanan fiziksel nitelikleri oranıdır. Ekonomiklik üretimin satış tutarının maliyet tutarına oranlanmasıdır. Karlılık ise belli bir zaman dilimi içinde işletme faaliyetleri sonucunda elde edilen toplam net karın, o zaman dilinde kullanılan kapitale oranıdır [Karalar ve ark., 2003].

Görüldüğü üzere işletmelerin başarılı olabilmesi için insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek mal ve hizmetleri üretip bunları pazara sunması gerekir. Oysa pazara sadece tek bir işletme girmemektedir. Özellikle günümüzde küreselleşme ile birlikte rekabet artık ulusal sınırları aşmış ve uluslararası hale gelmiştir. Pazarda

ayakta kalabilmenin yolu ise müşterilerin istek ve beklentilerini tespit edip, bunları tasarımdan itibaren üretim ve satış sonrası hizmetleri kapsayacak şekilde mal ve hizmetlere yansıtmaktır.

2.4.2. Para

Üretim faktörleri içerisinde yer alan para oldukça önemli bir yere sahiptir ve üretim faaliyet sonucunda da tekrar yatırıma dönüştürmek için kazanılmak istenir. Küreselleşme sonucu milli sınırların ortadan kalkması, sanayi ve ticarete rekabetin artması kar oranlarını düşürmüştür [Şimşek, 2002]. Kar oranının düşmesinin bir diğer nedeni ise üretilen mal ve hizmetlerin çeşitlenmesidir [Özevren, 1996]. Ayrıca tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının her geçen gün değişmesi de kar oranlarını düşürmüştür.

Kar oranlarının düşmesiyle birlikte işletmeler bu açıklarını kaliteye önem vererek fire ve hurda sayılarını azaltarak ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Hatalı ürünleri hatasız ürünlerden, üretim sürecinin sonunda elemanın ekonomik zararlarını fark eden işletmeler kaliteyi, üretim sürecinin sonunda değil tamamında kontrol etmek gerektiğini fark etmişlerdir. Kalite pahalıdır anlayışı artık geçerliliğini yitirmiş ve kalite düzeyini korumak ve geliştirmek için yapılan yatırımlar ek bir maliyet olarak kabul edilmemeye başlanmıştır.

2.4.3. Yönetim

Sanayi devriminden sonraki üretim sürecinde kaliteden birkaç özel bölüm sorumlu iken bugün işletmelerdeki bütün bölümler bu kavramla iç içe olmuşlardır [Efil, 1998]. Kaliteyi kontrol etmek kavramı artık yerini kaliteyi üretmek ve yönetmek kavramına bırakmıştır. Öte yandan kalite kontrol kavramı ise işletme fonksiyonlarının içine dahil olmuş ve yönetim tarafından yönlendirilmektedir.

Çok değişik tanımları yapılan ve herkesin üzerinde uzlaşabileceği bir tanımlı olmayan yönetim kavramı ilk çağlardan bugüne kadar var olan bir olgu olup çeşitli tarihsel

süreçlerden geçmiş ve bugünkü düzeyine gelmiştir. Ayrıca yönetimin özel ve kamu sektöründe farklı tanımları, boyutları ve tarihsel gelişim süreçleri vardır. Yönetim kamu sektöründe daha çok siyasal bir niteliğe sahiptir ve genel olarak devlet, egemenlik, otorite v.s. gibi yönleriyle incelenir. Özel sektörde ise yönetim örgüt, organizasyon ve işletme kavramları çerçevesinde ele alınır.

Yönetim kavramının herkesin üzerinde uzlaşabileceği bir tanımının olmamasının üç nedeni vardır. Birinci neden yönetim yazarlarının farklı bakış açılarına sahip olmasıdır. Yönetimin yeni bir bilim dalı olarak ortaya çıkmasından dolayı, kavramlar tam olarak oturmamış ve bunun doğal bir sonucu olarak konuyla ilgilenenler kendi ihtiyaç ve beklentilerine göre tanımlar yapmıştır [Şimşek, 1998].

Farklılığın ikinci nedeni çeşitli bilim dallarının yönetim kavramını kendi alanlarına göre ele almalarıdır. Yönetimi ekonomistler üretim faktörlerinden birisi, sosyologlar bir sınıf ve saygınlık sistemi, yönetim ve organizasyon düşünürleri bir otorite sistemi ve siyaset bilimcileri ise devlet yönetimiyle iktidarın örgütlenmesi olarak tarif etmişlerdir [Can, 2005].

Üçüncü neden ise yönetimin farklı boyutları sahip olmasıdır. Bu bakımdan kavram farklı şekillerde algılanıp tanımlanabilmektedir Çok boyutlu bir kavram niteliği taşıyan yönetim hem bir sanat, hem bir bilim hem de evrensel bir süreçtir. Yönetim kavramı bazen bir süreç, bazen bu süreci oluşturan kişi veya gruplar bazen de belirli bir bilgi topluluğu ile bunun karar verme ve liderlik sürecinde kullanılması olarak anlaşılmaktadır [Koçel, 1999].

Yönetim ve organizasyon düşünürleri ise konuyu iki noktada ele almışlardır. Kimi yazarlar yönetimi *beşeri bir süreç* olarak görürken kimi yazarlar konuya *yönetim fonksiyonları* açısından yaklaşmıştır.

Yönetim düşünürlerinden Dalton Farland “yönetimi, kavramsal, kuramsal ve analitik amaçlar için yöneticilere sistemli, eşgüdümlemiş ve işbirliğine dayalı insan çabalarından yararlanarak, amaçları olan örgütlerin yaratılmasını, sürdürülmesini ve

bunların işletilmesini sağlayan bir süreç” olarak tanımlamıştır [Bumin, 1974]. Görüldüğü üzere bu tanım yönetimi bir süreç olarak ele almaktadır. Ayrıca kavramın merkezinde insan çabasından yararlanmak vardır

Diğer bir tanıma göre ise yönetim örgütün; amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynakları en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreçtir [Maviş, 2003]. Yönetim Ertürk tarafından ise bir amaca ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmak şeklinde beşeri yönden tanımlanmıştır [Ertürk, 2006].

Beşeri tanımın eksik yönü ise belirlenen amaçlara sadece insanlar ile ulaşamayacağıdır. Beşeri kaynakların yanında, fiziksel ve parasal kaynakların da bir araya getirilmesi gerekir [Eren, 2003]. Bu unsurların en verimli biçimde kullanılma yöntemlerini bulmak yönetim biliminin amacıdır. Diğer bir deyimle kaynak israfına yer vermeden, eldeki olanakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamak yönetimin amacıdır [Tortop ve ark, 2005].

Yönetim Mucuk tarafından fonksiyonlarına göre tanımlanarak “kar amacı güden veya gütmeyen bir örgütün, amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için planlama, örgütleme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesi” şeklinde tarif edilmiştir [Ataman, 2001].

Eren kitabında her iki tanımı birlikte vermiştir. Beşeri bir sürece göre yapılan tanıma göre yönetim belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerin toplamıdır. Yönetim fonksiyonları açısından yapılan tanıma göre ise yönetim planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonları yardımıyla eldeki kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanarak belirlenmiş amaçlara ulaşmaktır [Eren, 2003].

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Yönetim tanımlarının odaklandığı üç temel nokta vardır: gerçekleştirilmek istenen ortak bir amacın olması, bu amaçlar için insanların bir araya getirilmesi ve bunların işbirliğinin sağlanmasıdır.

2.4.4. İnsan (Çalışanlar)

Kaliteyi etkileyen en temel faktör işletmelere can veren, para, malzeme ve işyeri gibi tüm girdileri çalıştıran ve kendisi de bir üretim faktörü olan insandır [Özevren, 1996]. İnsan hem emek hem de girişimci olarak üretim faktörleri içerisinde yer alır. Ayrıca işletmede hem yönetici olarak hem de çalışan olarak mal ve hizmet üretir. Üretimin her aşamasına gerek fiziksel olarak gerek düşünsel olarak katkı yaparak kaliteyi etkiler.

Motivasyon, performans yönetimi, iş tatmini, işgücü verimliliği, insan kaynakları yönetimi, iletişim, katılımcılık v.b gibi kavramlar çeşitli bilim dallarının ana konusunu oluştururlar. Diğer yandan işletme, çalışma ilişkileri, yönetim ve organizasyon, endüstriyel psikoloji v.b. bilim dalları sürekli olarak çalışanlarla ilgili araştırma yapmaktadırlar.

2.4.5. Bilgi

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler sonucunda bilgiler kolaylıkla toplanmış, işlenmiş ve kullanılmıştır. Böylece üretim sürecindeki makinelerin kontrolünden satılan ürünün müşteriye kadar bilgi kontrolü sağlanabilmektedir. Yönetimin daha verimli, daha hızlı ve daha doğru karar verebilmesi elde edilen bilgilerin işlenmesi sayesinde olmaktadır [Efil, 1998].

2.4.6. Malzeme

Üretim sürecinde kullanılan malzemenin cinsi, teknik özellikleri ve kullanılan imalat teknolojisi gibi faktörler, ulaşılan kalite düzeyini direkt olarak etkilemektedir [Şimşek, 2002]. Mühendisler kaliteye olan talep ve üretim maliyetleri nedeniyle

malzemeleri daha da limitlerinde işlemeye ve bunun yanı sıra yeni metal ve alaşımlar kullanmaya başlamışlardır [Efil, 1998]. Laboratuarlarda araştırmacılar ve bilim adamları her gün yeni araştırmalar yapmakta ve üretimde kullanılan malzemelerin kalitesini artırmak için sürekli uğraş vermektedir.

2.4.7. Motivasyon

Çalışanların kurum amaçları doğrultusunda çalışma istek ve arzularının yaratılması ve bu isteğinin sürekli sağlanması olarak tanımlanan motivasyon sayesinde, çalışma ortamı ve işlerine karşı iyi güdülenmiş çalışanlarla yüksek moral, iş doyumunu ve başarıyı (performans) gibi olumlu sonuçlar elde edilir [Gürüz ve Yaylacı, 2004].

İşletmelerde çalışanların motivasyonlarını artırmak için çeşitli içsel ve dışsal ödülleri verilir. Dışsal ödül genelde yöneticilerin verdiği parasal ya da parasal olmayan ödüllerdir. İçsel ödüller ise takdir edilmek, başarıya duygusu v.b gibi ödüllerdir. Çalışanların aldığı içsel ve dışsal ödüller sayesinde sağladığı motivasyon onun iş verimliliğini yani yüksek performansını yansıtan davranışın artmasına yol açacaktır [Barutçugil, 2004]. Performansı yüksek olan çalışanların mal ve hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyeceği şüphesizdir.

2.4.8. Üretim parametreleri oluşturma

Mühendislik tasarımlarının gelişmesiyle birlikte daha önce önem verilmeyen sıcaklık nem, toz ve titreşim gibi ergonomik faktörler modern üretim yöntemleri için birer tehlike haline almıştır [Efil, 1998]. Bundan dolayı kaliteli bir üretim yapabilmek için üretim sürecindeki en ufak ayrıntılar bile göz önüne alınmalıdır. Atölyelerde ergonomik faktörleri ölçecek cihazlar bulundurulması gerekmektedir. Örneğin bir matbaa işletmesinin atölyesindeki nem oranı kağıdı ve mürekkebi etkileyeceğinden baskı kalitesi de buna bağlı olarak etkilenecektir.

2.4.9. Makine ve teçhizat

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte artık üretim bilgisayar destekli hale gelmiştir. Otomasyon insandan kaynaklanan hataları en aza indirerek kaliteli ürünün ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Ancak, böyle bir sistemde bir noktada ortaya çıkan hatanın, diğer noktalara otomatik olarak ve kolayca taşınması nedeniyle bazı kalite problemleri olmakta ve sonuçta hata oranı ve hatanın maliyeti artmaktadır. Manuel sistemlere nazaran otomasyon sistemi daha etkin kalite kontrol, daha etkin muayene ve test yapılmasını sağlamaktadır [Yenersoy, 1997]. Bunun yanında yüksek kalite elde edebilmek için makine ve teçhizatın tam kapasite çalıştırılarak maliyetlerin düşmesi sağlanmalıdır. Otomasyon sayesinde işçi ve makine verimliliği artarken üretim maliyetleri de azalacaktır [Şimşek, 2004].

2.5. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

2.5.1. Sanayi devriminden önce kalite yönetimi

Kalite olgusu çağımıza ait bir kavram olmayıp varlığı çok eskiden beri bilinmekte ve üzerinde durulmaktadır. Taş devrinde insanoğlu bilinmeyi bir standart parçayla kontrol ederek kalite kontrolünün ilkel yöntemlerini kullanmıştır. Kalite kontrol ile ilgili ilk uygulamalar tarımla uğraşan topluluklarda ürünün gözle muayene edilerek uygun olanın alınmasıyla tüketicilerin kendisi tarafından yapılmıştır [Şimşek, 2004]. Eski Mısır'da taş ustaları piramitlerin yapımı sırasında yonttukları taş bloklarının yüzey ve kenarlarının ölçüsel kontrolünü yaptığı bilinmektedir [Peşkirioğlu, 1999]. Bu yöntemi Orta Amerika'da Aztekler'de kullanmıştır [Bozkurt ve Odaman, 2000].

Kalite kavramı ile ilgili olarak gösterilebilecek ilk belge ise Babil'de M.Ö.3000 yıllarındaki Hammurabi kanunlarıdır. Bu kanuna göre eğer bir usta ev yaparsa ve bu ev çökerse ve ölen olursa evi yapan öldürülmelidir. İlkel bir ceza olmasına rağmen kalite olgusunun çok eski çağlardan beri varlığına işaret etmektedir. Buna göre evi yapan kişi aynı zamanda kalite kontrolünü de kendisi yapmalıdır [Özevren, 1997].

Romalıların beton ile imal edilen bina yapımını, şehir planlamacılığını, trafik sıkışıklığını, sarnıç ve su kanallarının imalatını şartname biçiminde yasalarla düzenlediği bilinmektedir [Şale, 2004].

Pazar kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte ürün seçimi ustaların ününe ve şöhretine göre yapılmaya başlanmıştır [Şimşek, 2004]. 13. Yüzyıla gelindiğinde ise gelişen Esnaf ve Çırak Loncaları sisteminde ustalar hem eğitici hem de muayene görevlisidiler [Tekin, 1999]. Üretim ve üretim ilişkilerinin düzenlendiği loncalarda üretim küçük atölyelerde az sayıda kişi tarafından gerçekleştirilmekteydi. Ekonomik ve sosyal bir sistem özelliği olan loncalarda üretimin ve insanın kalitesi yakından takip ediliyordu. İsteyen istediği alanda çalışmak üzere atölye açamazdı ve Kethüda, yiğitbaşı ve loncaların onayı gerekiyordu. Gelen hammaddelerin kalite kontrolü ise yiğitbaşılar tarafından yapılır ve esnafa dağıtılırdı.

Malın kalitesine göre müşteriye satılacak fiyatı da belli olurdu (narh) ve bu fiyatın üzerinde mal satan ya da bozuk mal satan esnafın belgesi elinden alınırdı. Günümüzdeki esnaf odaları bu sistemin devamı olarak kabul edilmektedir [Özevren, 1997]. Loncalar kalitenin korunmasında oldukça önemli bir görev yüklenmişlerdi. Osmanlı Sultanı II.Beyazıt tarafından çıkarılan “Kanunname-i İhtisab-ı Bursa” da satılan malların, belirli kalite özelliklerini taşıması gerektiği belirtilmektedir [Tekin, 1999].

Lonca sisteminde zanaatkarlıkta usta çırak ilişkilerinin gelişmesiyle birlikte, imalat yerlerinde ustalar bir yandan yapılan işin kalitesini bizzat kontrol ederken diğer yandan da çıraklar için eğiticilik görevlerini yapıyorlardı. İşin kaliteli yapılması ve çırakların yetiştirilmesi ustaların zanaatkarlık ve ahlaki sorumluluğu olarak kabul edilmekte ve toplum nezdinde onursal bir payesi bulunmaktaydı [Peşkircioğlu, 1999]. Çıraklar belli aşamalardan geçerek ustalığa ve kalfalığa yükselirdi. Her yükselişin kendine has törenleri vardı ve bu törenler motivasyon açısından oldukça önemliydi [Özevren, 1997].

Ustalar aynı zamanda ticareti, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı ve yaptıkları iş ile kaliteyi bizzat inşa ediyorlardı [Tekin, 1999]. Ürünün üretilmesinden, imalatından ve hammaddesinden sorumlu olan ustalar kendi tasarımlarını yapıp tasarımlarını bizzat müşterilerine sunuyorlardı. Örneğin bir terzi ustasının dükkanına gelen müşteri modeli ve kumaşı bizzat beğeniyor varsa özel istekleri alınıyordu. Sonuçta da müşterinin istediği özellikte elbise dikiliyordu. Alıcı ve satıcı yüz yüze olduğu için kalite konusu adım adım takip edilerek üretiliyordu. Bu durum teknolojik gelişmeler sonucu değişmeye başlamış üretici ile tüketici arasındaki mesafe açılmış ve satıcı müşteriyle karşılaşmadan ürün üretmek zorunda kalmıştır [Şimşek, 2004].

Kalitenin yolculuğunda ortaçağ Avrupa'sında dikkate alınacak önemli olaylardan bir tanesi de J.Gutenberg'in matbaayı bulmasıdır. Bu buluş "değiştirilebilen standart parça üretimi ve kullanımının" ilk örneği olarak kabul edilmektedir. Diğer bir örnek ise Venedik'te donanmanın silah ve mühimmat ihtiyacının giderilmesi amacı ile silah fabrikasının kurulmasıdır. Ordunun ihtiyacı olan ok ve yayları üreten bu fabrikada her çeşit yaya uyumlu standart ok imal etmek ve bunları stoklarında bulundurmamak zorunluydu. 17. yüzyılda İngiltere'de Kral I.Charles'ın kraliyet silahlı kuvvetlerinin kullanacağı tüm silah ve malzemelerin standardizasyonunu sağlamak amacıyla kurduğu komisyon, standart alanındaki ilk örneklerden biridir [Peşkircioğlu, 1999].

2.5.2. Sanayi devrimi sonrası kalite yönetimi

Sanayi devriminden sonra günümüze kadar gelen kalite sağlama yöntemlerinde değişik dönemler ve yaklaşımlar söz konusudur. James Watt'ın 1765 yılında buhar makinesini bulması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması fabrika sisteminin ve kitle üretiminin başlangıcını oluşturmuştur. Sanayi devrimi İngiltere'de ortaya çıkıp diğer ülkelere yayılmış ve sonuçta tarım toplumu yerini sanayi toplumuna bırakmıştır. Bu gelişmelerin sonucu ortaya çıkan sanayi toplumunda etkisi günümüze kadar sürün çok önemli ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel değişiklikler olmuştur.

Sanayi toplumunda üretim ve tüketici birbirinden ayrılmış, üretim birimleri merkezileşmiş, konut ve işyeri birbirinden ayrılmış, kırsal alanda çözülme başlamış,

geleneksel davranışlar yerini rasyonel davranışlara bırakmış, ekonomik boyutta işbölümü gerçekleşmiş, insanların amacı karını artırmak olmuş, işbirliği ve dayanışma ruhu yerini rekabet ve bireyselliğe bırakmıştır. Yine bu dönemde tarım toplumunun köylüsü fabrikalarda çalışan işçi sınıfına dönüşmüştür [Ataman, 2001].

Sanayi devriminden sonra kalitenin tarihsel gelişimi muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite kontrol olmak üzere dört bölümde incelenecektir.

Muayene (Ustabaşılar)

Sanayi devrimi sonucu ortaya çıkan fabrikalarda çalışan yarı yetenekli işgücü, ürünün sadece küçük bir bölümü üzerinde etkili olmuştur. 19.Yüzyıl sonuna kadar kalite kontrol görevi ustabaşlarına aittir. Son ürünlerin muayenesini gerçekleştiren ustabaşları bu dönemde üretim yöneticisine bağlı olarak çalışmışlardır [Üreten, 1998]. Benzer işleri yapan işgörenlerin bağlı oldukları ustabaşı onların faaliyetlerini ve ürünlerini kalite açısından kontrol etmiştir [Halis, 2004]. Benzer işlerin yapanların bağlı oldukları kişiye formen ve formenlerin yaptığı kontrole *formen kalite* kontrol adı verilen bu dönem kalite açısından sanayi devrimi sonrasında ilk dönemi olarak kabul edilebilir [Tekin, 1999].

Uzmanlar tarafından yapılan muayene (kalite kontrol)

Sanayi devrimi sonrası kalite ile ilgili ikinci dönem 19.yüzyılın sonu ile 20.yüzyılın başında ortaya çıkmıştır. Bu dönemin en önemli özelliği kalite kontrolünün ustabaşlarından alınması ve uzmanlara verilmesidir. Uzmanların yaptığı kalite kontrolün ustabaşlarının yaptığı kalite kontrol ile ortak yönü ise ürünün son kontrolünün yine üretimin sonunda yapılmasıdır.

Sanayi devrimi sonrasında üretim ve yönetim kavramları üzerine çeşitli fikirler geliştirilmiştir. Döneme Max Weber, Frederic Taylor ve Henry Ford gibi düşünürler çeşitli fikir ve görüşleriyle damgasını vurmuştur. Dolayısıyla sanayi devrimi sonrası

yapıyı kavramak için bu yazarların kalite, iş, çalışan ve üretim ile ilgili görüşlerine bakmak gerekir.

Max Weber fabrikalarda çalışan işçilerin kırsal kesimden gelmesi dolayısıyla nitelikli olmadığından, işlerini rahatlıkla yapabilmeleri için işin çok küçük parçalara bölünüp standartlaştırılmasını ve koordinasyonu sağlamak için ise otoritenin merkezileşmesinin gerektiği düşüncesindedir [Ataman, 2001].

Amerikalı Mühendis Frederic W. Taylor bilim adamları ve araştırmacıların büyük çoğunluğu tarafından “modern işletme yönetimi biliminin ve endüstri mühendisliğinin” kurucusu olarak kabul edilmektedir. Taylor’un 1911 yılında yazdığı Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı eseri yönetim alanında yazılmış en önemli eserlerden birisidir. Görüşleri Taylorizm olarak bilinen bir nebzede olsa fikir ve uygulamaları günümüzde de devam eden olan Frederic Taylor işin örgütlenmesi konusunda Max Weber ile aynı çizgidedir. Ona göre düşük verimliliğin nedeni yöneticilerin bilimsel yönetim ilkelerine uzak durmasıdır. Taylor bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla verimliliğin artacağı görüşündedir.

Taylor bu amaçla demiryolu işçileriyle, dökme demir işinde çalışan işçilerin üzerinde çeşitli deneyler yapmıştır. Deneylerinde bir işçinin yaptığı her işin süresini kaydetmiştir. Böylece her elemanın bir işi gerçekleştireceği standart sürenin hesaplanması ile bir günde gerçekleştirilecek üretim miktarı hesaplanabilecektir. Nitekim demir yükleme işinde yaptığı bu zaman ve hareket etütleri ile demir yükleme miktarını artırmayı başarmıştır. Taylor standartların altında üretim yapan bir işçiye normal bir ücret, standardı geçen işçiye ise daha yüksek ücret ödenmesi fikrini ortaya atmıştır. Taylor’un bu sistemine ‘*Parça Başı Ücret Sistemi*’ denilmektedir. Sisteme göre işçiler fazla para kazanmak için üretimde standardı geçmeye çalışacaklardan dolayı verimlilik artacaktır[Ataman, 2001].

Henry Ford Taylor’un bilimsel yönetim ilkelerinin uygulamadaki temsilcisi olarak kabul edilmektedir [Ataman, 2001]. Ford 1905 yılında Ford Motor şirketinde ilk kez montaj hattı uygulamasını başlatmıştır [Peşkirioğlu, 1999]. Ford’un sisteminde

Üretim, zel amaçlı makinelerde vasıfsız ya da yarı vasıflı işçiler tarafından kitlesel olarak gerçekleştirilmektedir. Taylorist bir yaklaşımla idari (büro) işler ile kol gücüne dayalı işler ayrılmıştır. Öte yandan Ford sistemi işlerin ve mesleklerin parçalandığı, işbölümünün ve tanımlarının katı bir şekilde yapıldığı, bilgi ve kontrolün merkezileşmiş yönetim hiyerarşisine geçtiği bir üretim biçimidir. rn standartlaşması verimlilik artışı getirmekte ve artan bu talep standartlaşmayı hızlandırmaktadır [Bounds ve ark., 1994].

İşletmelerin büyüyerek imalat sistemlerinin eskiye göre daha karmaşık hale gelmesiyle kalite teknik bir boyut kazanmış ve kalite denetimi bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yapılmaya başlanmıştır. Örgüt yapısı içinde alanında uzmanlaşmış kişilerden oluşan bir kalite denetim bölümü oluşturulmuştur. Kalite denetimi üretimden bağımsız hale gelmiştir. Tesis yöneticisine bağlı olarak çalışan bu birim çeşitli muayene yöntemlerinden yararlanarak hatalı ürünlerin müşteriye ulaşmasına engel olmuştur [reten, 1998].

Planlama ile üretimi ayıran ve işi küçük parçalara bölen Taylor sistemi ile üretimde önemli artışlar olmuştur. Kalitenin sağlanması ise son ürünün kontrolü şeklinde olmuştur. Bu dönemde verimlilik artışına rağmen insan ilişkileri ve kalite konusunda bir takım olumsuzluklar ortaya çıkmıştır [reten, 1998]. Taylor sistemi verimliliği sağlamasına rağmen insanı makinenin bir parçası gibi görmesinden dolayı oldukça eleştirilmiştir. Sadece verilen emirleri ve görevleri standart sürede yapmasını isteyen bu sistem, zamanla çalışanlar üzerinde tatminsizliklere neden olmuştur [zevren, 1997].

Bu sistemde üretim sorumluları kaliteden önce miktar üzerinde durmuşlardır. rn taleplerinin karşılanmaması yöneticilerinin işlerini kaybetme neden olurken kalitesiz üretimde yöneticilere verilen ceza sadece kınama olmuştur [Bozkurt ve Odaman, 2000].

Uzmanlar tarafından yapılan kalite denetimi ile kalite sorunları çözülmemiş hatalı ürünlerin ayıklanması sonucu enerji, emek, zaman ve para kayıpları grlmştir.

Ayrıca üretimde çalışanlar kalite denetimi personelinin devamlı olarak kendilerini gözlediklerini düşünerek durumdan rahatsız olmuşlardır [Üreten, 1998]. İşletmelerin hatalı üretimden dolayı uğradığı zararlar onları kaliteyi sağlama konusunda yeni arayışlara itmiştir. Tabii ki yine de bu dönemin hakim düşüncesi kaliteye yatırım yapmaktan ziyade teknolojiye yatırım yapmaktır. Çünkü hurdalar, iskartalar ve kayıplar normaldir ve kalite pahalıdır anlayışı bu dönemde geçerliliğini hala sürdürmektedir

İstatistiksel kalite kontrol

1920 yıllarında başlayan bu dönemde muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrollerine doğru genişletilmiştir [Efil, 1998]. Birinci Dünya Savaşı'nın seri üretimi ortaya çıkartması sonucu artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılmasını zorunlu kılmıştır [Şimşek, 2004]. Walter Shewhart 1924 yılında kalitenin ekonomik olarak kontrol edilmesi amacıyla, istatistiki kalite kontrol kavramını ortaya atarak kalitenin bilimsel temellerini ortaya koymuştur [Gündoğdu, 1997].

Walter Shewhart Bell laboratuvarlarında çalışmış ve imalatın her aşamasında değişkenlerin var olduğunu, fakat istatistiksel tekniklerin uygulanmasıyla bu nedenlerin anlaşılabilceğini göstererek, denetlenebilir ve denetlenemez değişkenleri incelemiş ve denetim şemalarını geliştirmiştir. Böylece görevin yerine getirilmesi sırasında oluşabilecek tesadüfi değişkenliklerinin sınırlarını belirlemiş ve bu sınırların aşılması halinde sisteme müdahale edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Shewhart ayrıca çalışanların istatistiki teknikleri öğrenebileceklerini ve böylece kalite denetiminde daha fazla söz sahibi olabileceklerini belirtmiştir. Kalite yönetimini daha sonra önemli katkılar yapan Deming ve Juran'da Shewhart gibi Bell tesislerinde çalışmıştır [Üreten, 1998].

Shewhart yaptığı analizlerle her türlü kalitesizliğin değişkenlikten kaynaklandığını, kalitenin sübjektif bir olgu olmayıp matematiksel olarak ölçülebileceğini ve kalitesizliğin kaynağında önlenmesi gerektiğini belirterek ürünün kalitesi için o

ürünü meydana getiren prosesdeki değişkenliğin azaltılması kavramına geçilmesini önermiştir. Önleme yöntemi (proses kontrol) ile kaliteyi yükseltmenin aynı zamanda maliyeti düşüreceğini savunmuş ve hataların bir anda tek önlemlerle yok edilemeyeceğini, ancak sürekli bir iyileştirme süreci ile azaltılabileceğini ve ortadan kaldırılabileceğini açıklamıştır. Bu yaklaşım “Shewhart Çevrimi” diye bilinen “sürekli gelişme” yöntemini ortaya çıkarmıştır. Sürekli gelişmenin hataları gidermenin dışında işi geliştireceğini söylemiştir. Hataların çoğunun insandan değil sistemden kaynaklandığını söyleyerek insan unsuruna vurgu yapmıştır [Kavrakoğlu, 1997].

Yine bu dönemde örneklemeyle dayalı muayeneyi bilimsel bir temele dayandırmak için olasılık kuramından yararlanılmıştır. Dodge ve Roming 1930 yılında kabul örnekleme tablolarını tasarlamıştır [Üreten, 1998]. Standartların gelişmeye başlaması ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adımlarda yine bu dönemde atılmıştır [Efil, 1998]. Ayrıca İngiltere’de Duding firması elektrik endüstrisinde istatistiksel metotları uygulamaya başlamış ve aynı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde ilk kalite kontrol kitapları yayınlanmıştır [Şimşek, 2004].

İkinci Dünya Savaşı’nın başlamasıyla birlikte savaş sanayi kalitenin yine ön planda tutulmasına yol açmıştır. İkinci Dünya Savaşı kalite konusundaki hataların ölümcül sonuçlarının olduğu yıllardır. Çünkü hatalı üretilen silahlar onu kullanan insanların ölümüne yol açmıştır. % 100 muayenenin çözüm olmadığı görülmüş ve F. Dodge ve Harry G. Roming tarafından geliştirilen numune alma çizelgeleri, % 100 kontrol zorunluluğunu ortadan kaldırarak numune alma istatistiğini basite indirgemıştır [Halis, 2004]. Yine bu dönemde istatistiksel kalite kontrol uygulamaları kendini iyice hissettirmiştir [Yenersoy, 1997]. Başka bir deyişle savaş koşullarının getirdiği zorlamanın sonucu olarak istatistiksel kalite denetimine olan ihtiyaç ön plana çıkmış ve savaş malzemelerini üreten işletmelerden istatistiksel kalite denetim tekniklerini kullanmaları beklenmiştir [Üreten, 1998].

İkinci Dünya Savaşı kalite yönetimine çeşitli katkılar sağlamıştır. Bunların başında kalite denetim mühendisi unvanı olan bireylerin yetiştirilmesi, istatistiksel araç ve

tekniklerin (örnekleme planları, örnekleme tabloları ve denetim şemaları) kullanımı gelmektedir [Üreten, 1998]. Savaş döneminde kalite ile ilgili yazılı belgeler çok gelişmiştir. Bugün kullanılan bir çok kalite standardın temeli ordu standartlarıdır. Savaş dolayısıyla kalifiye işçilerin azlığı nedeniyle onlara kaliteli iş yaptırabilmek için standartlara, talimatlara ve prosedürlere ağırlık verilmiştir [Özevren, 1997].

Örneğin savaş zamanında geliştirilen istatistiki teknikler yardımıyla bugün bile kullanılmakta olan MIL-STD 105 D'nin temeli o dönemde atılmıştır [Efil, 1998]. Öte yandan savaşın istatistiksel kalite kontrol sayesinde kazanıldığı iddia edilmektedir. Bu teknikler Nazilerin teslim olmasına kadar askeri bir sır olarak saklanmıştır [Yenersoy, 1997].

Toplam kalite kontrol

Toplam kalite yönetimine temel teşkil eden toplam kalite kontrol İkinci Dünya Savaşı sonrası ABD ve Japonya'da başlayan gelişmeler ve kurulan örgütler sayesinde olmuştur. Günümüzün kalite yönetim anlayışının temellerinin atıldığı bu dönemde toplam kalite kontrol terimi ilk kez kullanılmaya başlanmış ve toplam kalite yönetimi anlayışı uygulamalarla ve uzmanların fikirleriyle şekillenmeye başlanmıştır.

Savaş sırasında askeri malzemelerin daha kaliteli üretilmesi zorunluluğundan dolayı, askeri alanda belirli standartların oluşturularak devlet desteğinin gündeme gelmesi ile birlikte, 1946 yılında Amerikan İstatistiksel Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kurulmuştur [Kavrakoğlu, 1994]. Derneğin başkanlığına Walter Shewhart ile çalışmış olan George Edwards getirilmiştir [Bozkurt ve Odaman, 2000]. ASQC aynı zamanda savaşın kazanılmasında etkili olduğu düşünülen istatistiksel kalite kontrol tekniklerinin kurumsallaşmasına ve kalite alanındaki bilimsel çalışmaların gelişmesine de katkı sağlamıştır [Yenersoy, 1997]. Diğer yandan A.B.D'de kalite kontrolü ve istatistiksel kalite kontrol tekniklerinin gelişmesine katkıda bulunmuş uzmanlar, bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerine yayılmasını ve kalite ile ilgili

sorumlulukların işletmelerin tüm bölümlerinin üstlenmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir [Efil, 1998].

Savaş sırasında otomobil, ev aletleri ve eğlence ürünleri gibi bir çok sektörde savaş stratejisi gereği bir çok tesis kapanmıştır. Ancak savaş sonrası her türlü ürüne talep çoğaldığından bu dönemde öncelikli olan savaş sırasında olduğu gibi *ürünlerin teslim tarihidir*. Dolayısıyla arz önem kazanmış kalite olgusu göz ardı edilmiştir [Çetin ve ark., 2001].

Bu arada Japonya'daki kalite hareketleri toplam kalite kontrol yolunda oldukça önemlidir. Japonya'daki ilk istatistiksel kalite kontrol uygulamaları 1946 yılında haberleşme alanında başlamıştır. A.B.D. işgal kuvvetleri birimleri arasında haberleşme sorunları yaşıyordu. Bunun nedeni savaşın verdiği zararlardan çok telefon hatlarında kullanılan kabloların kalitesizliğiydi. Bundan dolayı işgal kuvvetlerinin komutanlığı Japonlara istatistiksel kalite kontrol tekniklerini kullanması talimatını vermiş ve bu konuda eğitim vermek için uzmanlar getirmiştir [Yenersoy, 1997].

Toplam kalite hareketinin savaş sonrası Japonya'da gelişmesinin nedenleri arasında yerli pazarın ve üretim miktarlarının küçük olmasından dolayı kitlesel üretimin yapılamaması fakat buna rağmen geniş bir ürün talebinin olması sayılabilir [Gabor, 1990]. İşte bu koşullar altında öncelik Fordist üretimi taklit etmek yerine (üretim miktarı üzerinde yoğunlaşmamak) model çeşitlendirmesinde yoğunlaşarak, üretim kalitesini artırmak ve maliyetleri azaltmakta olmuştur [Ohno, 1988].

Japonya'da kalite tarihinin diğer kilometre taşları ise şöyledir: 1946 yılında Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE) ile Ulusal Standartlar Sistemi ve Japon Endüstriyel Standartlar Komitesi kurulmuştur. Japonya'nın kalite konusundaki önderlerinden olan Dr. Koura Ishakava JUSE'de 1947 yılında kalite kontrol dersleri vermeye başlamıştır. 1949 yılında ise Endüstriyel Standartlar Kanunu (JIS) ile kalite damgası uygulamaları başlatılmıştır [Yenersoy, 1997]. Ardından JUSE tarafından yine 1949 yılında endüstriden, kamu sektöründen ve üniversitelerden getiren uzmanlar ile Kalite Kontrol Araştırma gurubu kurulmuştur [Çetin ve ark., 2001].

Yine aynı yıl kalite ile ilgili olarak kalite kontrol dergisi (SQC) firmalara ve işçilere kalite kontrol hakkında bilgi vermek amacıyla yayın hayatına başlamıştır [Şimşek, 2002].

1950 yılında W.Edwards Deming yönetici ve mühendisler için istatistiksel kalite kontrolü hakkında konferanslar vermek üzere, Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE) tarafından Japonya'ya davet edilmiştir. JUSE Japon bilim adamları ve mühendislerinin çabalarıyla kurulmuş ve Japonya'daki tüm kalite hareketlerinin önderi olmuştur.

Deming konferansta kendi adıyla bilinen Deming çemberini (araştırma, pazarlama, tasarım üretim ve satış süreçlerini kapsayan planla, yap, düzelt ve harekete geç), istatistikte veri dağılımının sağlıklı olup olmadığının önemini, kontrol çizelgeleri yoluyla süreç kontrolünü ve çizelgelerin kullanımını anlatmıştır [Ishakawa, 1995]. 1951 ve 1952 yılında tekrar bu ülkeye giderek yeni konferanslar vermiştir. Japonları bu sistemleri uygulayarak dünya çapında kalite önderi olacakları konusunda ikna etmiştir. Nitekim Deming'e inanan Japonlar bu konuda yanılmamışlardır.

Demign adına 1951 yılında kalite kontrolü teşvik etmek amacıyla *Demign Ödülü* konulmuştur. Her yıl verilmekte olan ödül *Deming Ödülü* ve *Deming Uygulama Ödülü* olmak üzere iki türdür. Demign Ödülü teorik araştırma ve istatistik metotlarını birleştiren kişiye verilirken uygulama ödülü ise başarılı kalite kontrol uygulamalar sonucu performans artışı sağlayan kuruluşlara verilmektedir [Çetin ve ark., 2001]. 1950-1990 yılları arasındaki çalışmalarında toplam kalite araçlarından çok toplam kalitenin yönetim ve felsefesiyle uğraşan Deming bunu yaparken kontrol kartlarından azca bahsetmiştir. Fakat yine de öğrencilerine kontrol kartlarını ve toplam kalite araçlarını öğretmeyi ihmal etmemiştir [Sashkin ve Kiser, 1993].

Deming'in toplam kaliteye yaptığı katkı bunlarla da sınırlı değildir. Demign'e göre şayet işçiler eğitilebilir ve kendi iş süreçlerini kontrol edebilirlerse, ürünlerin maliyeti hızla düşebilir ve (işletme için) aşırı maliyetli üretim sonrası denetim süreci ya

kardırılabilir ya da azaltılabilirdi. Deming yüksek kalitenin daha düşük maliyet demek olduğuna inanmıştır [Bonstingi, 2001].

Kalite yolculuğunda diğer önemli bir gelişme ise bir başka kalite uzmanı olan Dr.J.M. Juran'ın 1951 yılında "Kalite Kontrol El Kitabını" yayınlamasıdır [Halis, 2004]. Juran kalitenin sağlanabilmesi için istatistiksel tekniklerin yeterli olmadığını üst yönetimin destek ve katılımının gerekli olduğunu söylemiştir. Taylor'u eleştirmiş ve çalışanı iş geliştirme sorumluluğundan uzaklaştırmanın yanlışlığına dikkat çekmiştir [Üreten, 1998].

Juran 1954 yılında orta ve üst düzey yöneticilere konferans vermek üzere Japonya'ya davet edilmiştir. Juran Japonlara kalite kontrolün işyerlerinde uygulanan teknik bir konu olmadığını tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunu anlatmış ve kalite kontrolünün bir yönetim aracı olduğunu söyleyerek, toplam kalite kontrole geçilmesine önemli katkılar yapmıştır [İshakawa, 1995].

Kalite yönetimine Avrupa'nın yaptığı katkı ise şöyledir ; 1955 yılında İngiltere'de tüketici malları için "Danışmanlık Konseyi" kurulmuştur. Ardından İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI) can ve mal güvenliği konusunda çalışmalar yaparak bunlarla ilgili standartlar oluşturmuştur [Şimşek, 2002].

1956 yılında Japon kısa dalga yayın kuruluşu radyo ile ustabaşlarına dönük kalite kontrol ile ilgili yayınlar yapmaya başlamıştır [İshakawa, 1995]. Kalite ve kalite geliştirme konularında okullara dersler konulmuş ve böylece kalite konusu ulusal bir dava haline getirilmiştir [Şimşek, 2002].

Toplam Kalite Kontrol kavramı ilk kez A.V. Feigenbaum tarafından 1957 yılında "Industrial Quality Control" dergisinde yazdığı bir makalede kullanmıştır [Yenersoy, 1997]. Toplam kalite kontrolünü en ekonomik seviyede tam olarak müşteri tatminini sağlamaya yönelik olarak, bir işletme içindeki üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, mühendislik, vb. birimlerdeki çeşitli grupların çabalarını entegre eden bir sistem olarak tanımlamıştır [Çetin ve ark, 2001]. Ayrıca kalite yönetimine parasal bir yaklaşım getirerek kalitesizliğin maliyetini;

değerlendirme maliyetleri, önleme maliyetleri ve başarısızlık maliyetleri olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır. Feigenbaum'a göre kalitesizliğin toplam maliyetini bu üç unsur oluşturmaktadır [Peşkirioğlu, 1999].

1962 yılının Nisan ayında ise Japonya'da Ustabaşılar İçin Kalite Kontrol (FQC) dergisi yayın hayatına başlamıştır. Derginin amacı ustabaşlarına atölyelerdeki kalite kontrolde yardımcı olmaktır. Ardından yine aynı yıl Atölye Kalite Kontrol çalışma guruplarının adı "Kalite Kontrol Çemberi" olarak değiştirilmiştir [Şimşek, 2002]. Kalite Kontrol Çemberleri Japon mucizesini sağlayan kalite hareketinin en önemli basamağını oluşturmuştur.

Esasında kalite kontrol çemberleri Ishakawa tarafından Maslow'un güdüleme teorisi, Mc Gregor'un yönetim ilkeleri, Deming ve Juran'ın kalite kontrol alanındaki düşüncelerinin birleştirilmesiyle kurulmuştur. Kuruluş amaçları arasında ustabaşlarını kalite konusunda bilgilendirip eğitmek ve onlara daha çok sorumluluk vererek teşvik etmek vardır. Çember adı altında atölyelerde küçük guruplar oluşturularak ustabaşlarının liderliğinde topyekün kalite geliştirme faaliyetleri başlatılmıştır. Kalite kontrol çemberleri A.B.D'de 1974, Fransa ve İngiltere'de 1978, Türkiye'de ise 1980'li yıllarda uygulanmaya başlanmıştır [Tekin, 1999].

Philip Crosby "sıfır hata" kavramını, 1979 yılında yayınlanan kalite ücretsizdir (Quality is Free) kitabında gündeme getirmiştir. Crosby yöneticilerin kendilerini kalite konusuna adanmalarıyla kalite sağlamada önemli başarılar elde edebileceğini söylemiştir. Ölçümlerden ziyade çalışanların motivasyonları üzerinde durmuştur. Crosby ayrıca iç müşteri kavramı üzerinde durarak üretim sürecinin her aşamasında bir satıcı-müşteri ilişkisi belirlemiştir [Üreten, 1999].

1980 yılında NBC televizyonunun "Eğer Japon Yapabiliyorsa Neden Biz Yapmayalım" sloganı ile başlattığı kamuoyu hareketi sonuçlarını vermeye başlamış, ardından Ford ve GM'da Deming felsefesi uygulamaya geçirilmiştir. Daha sonra 1987 yılında Malcolm Baldrige ödülü başarılı firmalara verilmeye başlanmıştır. [Şimşek, 2002].

3. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

3.1. Kalite Yönetim Sisteminin Teorik Temelleri

Birinci bölümde kalite kavramının teorik ve tarihsel temelleri anlatıldı. Bu bölümde ise kalite yönetim sisteminin teorik ve tarihsel temelleri ile kalite yönetim sisteminin temel ilkeleri ele alınacaktır.

Kalitenin tarihsel gelişimi süreci içinde kalitenin son ürünün (muayene) kontrolü ile değil pazarlama aşamasından başlayarak tasarım, üretim, satış ve satış sonrası işlemleri de içine alan bir dizi faaliyet sonucunda elde edilebileceği ortaya çıkmıştır. Bu durum ise kalitenin yönetilmesi kavramını gündeme getirmiştir. Kalite tüm işletme fonksiyonlarının bir araya getirilmesi ve yönetilmesi sonucunda elde edilebilecektir.

Yönetim kavramı bir dizi faaliyeti içeren süreçtir. Bu sürecin içinde planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, eğitim ve geliştirme ve kontrol yer alır. Yani yönetim sürecinin tüm bu unsurları devreye girerek kalitenin sağlanmasına katkıda bulunur.

Sistem kavramı ise günümüzün yönetim teorilerinde içinde önemli bir yere sahiptir. Sistem bazı fonksiyonları yerine getirebilmek için tasarlanmış entegre bir bütün oluşturan ve karşılıklı olarak birbirini etkileyen birim ya da elemanlar topluluğudur [Ataman, 2001]. Sistem yaklaşımında işletmelerin tüm fonksiyonları arasında karşılıklı ilişkiler, etkileşimler ve bütünlük vardır. Yani sistemin her parçası bütünü belirler ve etkiler. Parçalardan meydana gelmiş bütün de parçaları etkiler. Dolayısıyla yönetim sürecinin tüm fonksiyonları birbirini etkiler

Görüldüğü üzere kalite yönetim sistemi kalite, yönetim ve sistem kavramlarının birleşmesinden ortaya çıkmış ve muayene, kalite kontrol, istatistiksel kalite kontrol, toplam kalite kontrol, toplam kalite yönetimi, kalite güvencesi ve kalite yönetim sistemi gibi tarihsel süreçlerden geçmiştir. Ancak hemen şunu ifade etmekte yarar

vardır. Her ne kadar kalite elde etme yöntemleri çeşitli tarihsel aşamalardan geçmiş olsa da bunlar tamamen ortadan kalkmamıştır. Yani yeni ortaya çıkan her yeni gelişme bir diğerini kapsayarak gelişmesini sürdürmüştür. Kalite yönetimin içerisinde kalite kontrol, istatistiksel kalite kontrol ve kalite güvence kavramları varlığını sürdürmektedir ve ayrıca bu araçlar olmadan kalite elde etmek imkansızdır. Bu araçlar adı üzerinde olduğu gibi sadece bir araçtır ve varlıkları kaliteyi sağlamak için hayati derecede önemlidir.

Bu noktada öncelikli olarak toplam kalite yönetimi ile kalite yönetim sistemi arasındaki farkı ele almak gerekir. Öncelikli olarak toplam kalite yönetim ile eskiden varlığını sürdüren ancak uygulamadan kalkmış olan kalite güvence sistemi arasındaki farkları ortaya koymak, konunun anlaşılması bakımından yararlı olacaktır. Çünkü bu iki kavram arasında çeşitli açılardan fark olmasına rağmen çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Yapılan bir çalışmada aradaki farklar şu şekilde belirlenmiştir :

1. Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri kaliteyi artırırken maliyetleri düşürmeye çalışır. Ancak kalite güvence sistemlerinin tek başına bunu başarması her zaman kolay olmayabilir. Çünkü Kalite Güvence Sistemi verimliliği doğrudan hedefleyen sistemlere ve organizasyonları sahip değildir. Verimliliği doğrudan hedefleyen sistemler ve organizasyonlar TKY ile sağlanabilir.
2. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, tasarım, üretim ve kalite kontrol ile şirketleri başarıya götürmek isterler. Oysa TKY bunlara ilave olarak finans, stratejik planlama, üretim planlama ve insan kaynakları gibi alanlarının iyileştirilmesi için çaba harcar.
3. TKY rekabet edebilmek için sürekli gelişim ilkesini kabul eder ve bu doğrultuda hiçbir standardı kabul etmez. Oysa ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri mevcut standardı uygulamaya çalışır.
4. TKY denetimlerin çalışanlar tarafından yapılmasını gerektirir. Oysa ISO 9000 bağımsız bir kalite güvencesi yetkilisi tayin eder ve denetimler bağımsız birimlerce gerçekleştirilir [Çay, 2001].

Öte yandan toplam kalite yönetimi kalite uzmanlarının ortak olarak kabul ettikleri sürekli gelişme, iç müşteri tatmini, sıfır hata, müşteri odaklılık, çalışanların tatmini v.b. gibi ilkelere dayanırken, kalite güvencesi sistemi (ISO 9000) bu ilkelere yoksundur. Kimi zaman da kalite güvence sistemi toplam kalite yönetimine geçişin ilk adımı olarak kabul ediliyordu. Yani işletmeler önce kalite güvence sistemlerini kuracak ve ardından toplam kalite yönetimini uygulamaya başlayacaklardı.

İşletmelerin çoğu kalite güvence sistemini ihracat yapmak ve ihale almak için gerekli bir belge olarak gördüler. Tabii durum böyle olunca belgeyi alan işletmeler bunu toplam kalite yönetimine geçişin basamağı olarak uygulayamadılar. Öte yandan bazı firmalar kalite güvencesi belgesi olmamasına rağmen TKY'yi başarı ile uygulamaktaydılar.

Kalite güvence sistemi ile kalite yönetim sistemi arasındaki bu farkların ISO tarafından 2000 yılında standartlarda yapılan revizyon sonucunda önemli ölçüde kapandığı söylenebilir. Revizyon iki noktada önemli değişiklikler getirdi. Bunlardan birincisi standardın isminin değişmesidir. Böylece standardın ismi kalite güvencesi sisteminden kalite yönetim sistemine dönmüş ve kalite güvencesi artık kalite yönetim sisteminin bir parçası durumuna gelmiştir.

Diğer yandan değişiklik sadece isimde olmamış, kalite yönetim sistemi temel ilkeleri itibarıyla toplam kalite yönetimine yaklaşmıştır. *Sürekli gelişme, müşteri odaklılık, sistem yaklaşımı, çalışanların katılımı, süreç yaklaşımı, sürekli gelişme, gerçeklere dayalı karar verme ve tedarikçilerle ilişkilerde karşılıklı fayda* kalite yönetim sisteminin temel ilkeleridir ve toplam kalite yönetimi yaklaşımı da benzer temel ilkelere sahiptir.

İki sistem arasında bazı farklara gelince bunların başında çalışanlar ile ilgili olarak kalite yönetim sisteminin bazı eksikliklerinin olması gelmektedir. Çalışanlarla ilgili olarak motivasyon, iş doyumunun ölçülmesi, çalışanların katılımcılığı, çalışanlarla ilgili veri analizi, ekip çalışmasının güçlendirilmesi, çalışanların takdiri, tanınması ve

gözetilmesi, yaratıcılığın desteklenmesi ve performans değerlendirmesi gibi hususlar ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi standartlarında geri planda kalmıştır [Halis, 2004].

3.2. Kalite Yönetim Sistemi ile İlgili Temel Kavramlar

3.2.1. Kalite yönetimi

Kalite yönetimi işletmenin üst yönetiminin elinde olan, üst yönetimin plan, hedef ve stratejileri doğrultusunda belirlenen bir kavramdır. Kalite yönetimi ayrıca genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını belirleyen ve uygulayan bölümü olarak da tarif edilmektedir [Efil, 1998]. Ancak buradaki tanım kalite yönetimini bir bölüm gibi kabul ettiğinden günümüzdeki kalite yönetimi kavramına uzak düşmektedir. Kalite yönetimi bir bölüm olmaktan daha çok kalitenin elde edilebilmesi için yönetilmesi gereken bir olgudur.

Burada anlatılmak istenen kalitenin elde edilebilmesinin sorumluluğunun üst yönetimde olduğudur. Ancak üst yönetimin önderliği temel şart olmakla birlikte kuruluşların tüm fonksiyonlarının ve tüm üyelerinin kalite hedeflerinin elde edilebilmesi için kalite yönetimi sürecine dahil olması gerekir. Kalite yönetimi ISO 9000:2000'de "Bir kuruluşu kalite bakımından idare ve kontrol için koordine edilmiş faaliyetler" olarak tanımlanmaktadır [TSE EN ISO 9000:2000]. Kalite bakımından idare ve kontrol politikasının oluşturulması, *kalite planlaması*, *kalite hedefleri*, *kalite kontrolü*, *kalite güvencesi* ve *kalitenin iyileştirilmesi* konularını içermektedir.

3.2.2. Kalite sistemi

Kalite yönetiminin uygulanabilmesi için kuruluş içinde belli bir organizasyonel yapının kurulması gerekir [Efil, 1998]. Bunun için kuruluş yapısı, sorumluluklar, prosedürler, süreçler, kaynaklar, sorumluluklar, planlar v.b. gibi unsurların tanımlanması ve dokümante edilmesi gerekir . İşte kalitenin sağlanması için kurulan bu düzene kalite sistemi denir. Ayrıca iyi bir kalite sistemi hem müşterilerin tüm

ihtiyaç ve beklentilerinin ekonomik şartlarla giderilmesini sağlamayı, hem de hukuki ve yasal tüm gerekliliklerin yerine getirilmesini garanti etmelidir.

3.2.3. Kalite politikası

Kuruluşun üst yönetimi tarafından resmi olarak ifade edilen kuruluşun kaliteye ilişkin genel niyetleri ve yönüdür. Kalite politikası kuruluşun kalite amaçları için bir çerçeve görevi görmelidir [TSE EN ISO 9000:2000]. Kalite politikasının kuruluşun misyon ve kalite hedeflerine uygun olarak hazırlanması ve yazılı hale getirilerek tüm çalışanlara çeşitli yollarla duyurulması gerekir. Bu sayede kalite politikası ürün kalitesi, emniyeti, güvenilirliği ve kalite karakteristikleri bakımından yönetim kararlarına yol gösterici bir model de oluşturacaktır [Peşkircioğlu, 1999].

3.2.4. Kalite kontrol

Kalite kontrol kalite şartlarını yerine getirmeye odaklanmış kalite yönetiminin bir parçasıdır [TSE EN ISO 9000:2000]. Diğer bir tanıma göre kalite kontrol kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleridir [Efil, 1998]. Kalite yönetiminin bir parçası olan kalite kontrol, “ürünün kalite oluşum sürecinin çeşitli aşamalarında, tasarım, prototip, hammadde, malzeme, yarı mamul, mamul, süreç ve operasyonlar üzerinde kalite kriterlerine uygunluğun gözlenebilmesi ve yetersiz performansa neden olan unsurların tespit edilerek ortadan kaldırılması amacı ile yapılan uygulama teknikleri ve faaliyetleri” olarak tanımlanmaktadır [Peşkircioğlu, 1999]. Görüldüğü üzere kalite kontrol ISO standartlarında *kalite yönetiminin bir parçası* olarak tanımlanırken diğer tanımlarda kastedilen şey *uygulamalar ve tekniklerdir*.

Kalite kontrolünün üretim işlemlerinin her aşamasında kuruluşun kalite hedeflerine ulaşmasında oldukça önemli bir yeri vardır. Kalite kontrol faaliyeti elde edilebilecek kalite özelliklerinin bilindiği ve bu yolla kalitenin ölçülebildiğini varsayar. Bu faaliyetlerin hepsi mal ve hizmetlerde standartları sağlamaya yöneliktir. İşletmelerde, özellikle de üretim işletmelerinde bu özellikler şekil, boyut, yüzeyin durumu, nem

oranı, aşınma derecesi, sürtünme katsayısı v.s olabilir. Ancak kalite kontrol sadece üretim işletmelerinde değil diğer tüm sektörlerde de standartlar sağlanarak kullanılabilir.

3.2.5. Kalite güvencesi

Kalite güvencesi uygun kalite şartlarının yerine getirilmesi için güvencenin sağlanmasına odaklanmış kalite yönetiminin bir parçasıdır [TSE EN ISO 9000:2000]. Görüldüğü üzere kalite yönetimi kalite güvencesini kapsamaktadır. Kalite güvencesi müşterinin ya da alıcının bir üründe ya da hizmette kaliteyi güvenle satın alabilmesi ve uzun bir süre bu güvenle ve tatminle kullanması olarak da tanımlanabilir. Kalite güvence sistemi kavramı artık yerine kalite yönetim sistemi kavramına bırakılmış ve kalite yönetim sisteminin bir parçası haline gelmiştir.

3.2.6. Yönetim sistemi

Politika ve amaçların oluşturulmasına ve bu amaçlara ulaşılmasına yönelik koordineli faaliyetler yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır. Bir kuruluşun yönetim sistemi, kalite yönetim sistemi, finansal yönetim sistemi veya çevre yönetim sistemi gibi farklı yönetim sistemlerini içerebilir [TSE EN ISO 9000:2000]. Bilindiği gibi yönetim süreci bir dizi faaliyeti kapsar. Bunlar planlama, örgütleme, yöneltme ve denetlemedir. Ayrıca işletmeler (pazarlama, üretim v.s) faaliyetlerini çeşitli fonksiyonlar ile yerine getirir. İşte bu faaliyetlerin ve fonksiyonların her bir parçasının bir bütün olarak hareket etmesi için yönetimde sistem kavramına ihtiyaç vardır.

3.2.7. Kalite yönetim sistemi

Bir kuruluşu kalite bakımından idare ve kontrol için gerekli yönetim sistemine kalite yönetim sistemi denir [TSE EN ISO 9000:2000]. Ayrıca kalite politikasının ve kalite amaçlarının oluşturulmasına ve bu amaçlara ulaşılmasına yönelik sistem olarak da tanımlanabilir. Her iki tanımın birleştirilmesi sonucunda *kalite yönetim sistemi*,

oluşturulan kalite politikası ve kalite amaçları sayesinde bir kuruluşu kalite bakımından idare ve kontrol için kurulan yönetim sistemi olarak tanımlanabilir. Kalite yönetim sistemi kaliteyi yönetirken yönetim sürecinin fonksiyonlarını bir sistem olarak ele alır. Ya da diğer bir deyişle yönetim fonksiyonlarının bir sistem dahilinde bir araya getirilerek kalite elde edilmesidir.

3.3. Kalite Yönetim Sisteminin Tarihsel Temelleri

İlk bölümde anlatıldığı gibi kalite sanayi devrimi öncesi ustaların kontrolündedir ve ustalar ile müşteriler üretimi birlikte kararlaştırmaktadır. Ustalar kendi ürettiği malın kalitesini yani müşterinin istediği özellikte olup olmadığını kendisi denetlemektedir. Sanayi devrimi sonrasında ise fabrika sistemin ortaya çıkmasıyla seri üretime geçilmiştir. Sanayi devrimi sonrasında bu ilk dönemlerinde de kalite yine ustalar tarafından kontrol edilmektedir. Daha sonraları ise kalite elde etme *uzmanların yaptığı muayene, kalite kontrol ve istatistiksel kalite kontrol* gibi aşamalardan geçmiştir.

Yaşanan bir çok gelişmeden sonra Japonlar kaliteyi kontrol ile değil yönetim ile elde edilebileceğini tüm dünyaya göstermişler ve sonucunda önemli başarılar kazanmışlardır. Japonya'daki gelişmelerin temeli ise batılı uzmanlar tarafından geliştirilen kalite ile ilgili görüşlere dayanmaktadır.

Kalite güvencesi düşüncesinin ortaya çıkmasının nedeni muayene ve istatistiksel yöntemlerin kaliteyi elde etmede yetersiz kalmasıdır. Söyle ki hata affetmeyen bazı sektörler için (savunma sanayi gibi) sözü edilen bu yöntemler bitmiş ürün üzerinde uygulandığından önemli maliyetler ve külfetler getirmiştir. Bunun sonucunda bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulmasının yerine, muayeneye gerek bırakmayacak şekilde üretim sisteminin güvenceye alınması düşüncesi doğmuştur. Bundan hemen sonra ise savunma sanayinde sektörel kalite sistemleri ortaya çıkmıştır [Efil, 1998].

Kalite güvencesi standartlarının temeli olarak, 1963 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki savunma teknolojisindeki yüksek kalite talepleri nedeniyle

hazırlanan MIL-Q-9858 kabul edilmektedir [Efil, 1998]. 1977 yılında ise İngiltere’de Sir Frederic Warner yayınladığı eserinde imalatçıların kalite yönetim standartlarının yalnızca müşterileri tarafından değil bağımsız üçüncü kişi belgelendirme kuruluşları ile değerlendirmesini gündeme getirmiştir. Daha sonra bu düşünceden hareketle BS 5750 Kalite Sistem Standartları yayınlanmıştır [Odaman ve Bozkurt, 2000].

Uluslararası ticari ilişkilerin artması sonucunda ISO tarafından 1987 yılında ISO 9000 kalite güvencesi standartları yayınlanmıştır [Efil, 1998]. Uluslararası Standartlar Örgütü’nün yayınlamış olduğu ISO 9000 standardı bir firmadaki üretim, kalite kontrol, satın alma, pazarlama, sevkiyat ve depolama, v.b. ile alınan kararların ürün kalitesine etki eden tüm bu faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini açıklar. Böylece bu belgeyi alan firmaların kaliteye ait faaliyetleri de belgelenmiş olmaktadır [Çetin ve ark., 2001].

ISO (International Organization of Standardization) 1947 yılında Cenevre’de kurulmuştur ve şu an itibarıyla yüzlerce üye ülkesi vardır. ISO teşkilat, madde, mamul, ürün, usul, hizmet ve deneylerle ilgili standartlar hazırlayarak yayınlamaktadır. Standart standardizasyon çalışması sonucunda ortaya çıkan belge, doküman veya eserdir [Çetin ve ark., 2001].

ISO 1987 yılına kadar sadece ürün standardı yayınlarken, bu yıldan itibaren sistem standardı hazırlayarak yayınlamaya başlamış ve ISO 9000 Kalite Güvence ve Yönetim Sistemleri Standartları ortaya çıkmıştır. İlk revizyonu 1994 yılında yapılan standardın son revizyonu ise daha büyük çaplı olarak 2000 yılında yapılmış ve ismi Kalite Yönetim Sistemi olarak değişmiştir. ISO 9001:1994’de 18 olan dokümanite edilmiş prosedür sayısı, ISO 9001:2000’de 6’ya düşürülmüştür.

ISO’nun temel amacı tüm insanların anlayacağı ve kabul edeceği tek bir standart yaratarak uluslararası ticareti kolaylaştırmaktır. ISO 9000 Standartları her tür kuruluşa uygulanabilecek niteliktedir.

3.4. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Yapısı

ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri standartlar serisi 4 dokümandan oluşur. Bunlardan ilki kalite yönetim sistemlerinin temel kavram ve terminolojisini içeren “*ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler*” adlı dokümandır.

İkincisi kalite yönetim sisteminin şartlarının açıklandığı “*ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar*” adlı dokümandır. Bu doküman dört ana bölümden meydana gelir. İlk bölümün başlığı *yönetimin sorumluluğudur*. Yönetimin sorumluluğu kapsamında, kalite hedefleri ve planlanması, kalite politikası, paydaşların beklentileri, kalite sisteminin yapısı, organizasyonel yapı, kalite el kitabı, kalite güvence sistem prosedürleri, yönetimin temsil edilmesi ve yönetimin kalite sistemini gözden geçirmesi işlemlerinin yapılma esas ve prensipleri açıklanır.

ISO 9001:2000’in ikinci bölüm başlığı *kaynakların yönetimidir*. Bu bölümde insan kaynaklarının tespiti ve eğitimi, bilgi kaynaklarının kontrolü, alt yapının oluşturulması, çalışma koşullarının geliştirilmesi ve finansal kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılma esas ve prensipleri açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümün başlığı *proses yönetimidir*. Bu kapsam doğrultusunda, proses yönetimi, süreçlerin yapısı ve etkileşimi, doküman ve veri kontrolü, sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi, müşteri beklentilerinin tanımlanması, müşteri gereksinim ve beklentilerinin gözden geçirilerek incelenmesi, tanımlanmış gereksinim ve koşulları karşılamak için kuruluş yeteneklerinin gözden geçirilmesi, müşteri ilişkilerinin düzenlenmesi, tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kontrolü, uygun olmayan ürünlerin kontrolü, sevkiyat ve servis hizmetlerinin kontrolü faaliyet esas ve uygulama prensipleri ele alınır.

ISO 9001:2000 standardın dördüncü ve son bölümünü ise *ölçme, analiz ve iyileştirme* başlığı oluşturmaktadır. İç tetkikler, proses ölçümleri, ürün ölçümleri, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, verilerin analizi, düzeltici ve önleyici faaliyetler

ve proseslerin sürekli geliştirilmesine dönük faaliyet esas ve prensipleri bu bölümün konularıdır.

Üçüncü standart olan “*ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Performans İyileştirmeleri İçin Kılavuz*” ise müşteri gereksinimlerini karşılayacak, etkin bir kalite yönetim sistemi oluşturulmasını sağlayarak, yönetimine ve sürekli iyileştirilmesine rehberlik eder. Kalite yönetim sisteminin 8 temel ilkesi bu standardın içinde yer alır. Öte yandan bu ilkeler ISO 9001:2000 ile uyumludur.

ISO 19011: Çevre ve Kalite Yönetim Sistemleri Tetkik Kılavuzu ise standartlar serisinin dördüncüsünü oluşturur.

3.5. Kalite Yönetim Sisteminin İlkeleri

Kalite yönetim sisteminin ilkeleri ISO 9004:2000’de yer almaktadır. Etkin bir kalite yönetim sistemi kurmak ve standardın şartlarının ötesine geçip başarılı olmak isteyen kuruluşlar için gerekli ilkeleri içerir. Bu temel ilkeler müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, proses yaklaşımı, yönetime sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme ve karar vermede gerçekçi yaklaşım olmak üzere 8 adettir ve ISO 9001:2000 ile uyumludur. Bundan sonraki bölümde bu ilkeler ayrı başlıklar altında ele alınmış ve ISO 9001:2000 içerisindeki şartlar ile birlikte değerlendirilmiştir.

3.5.1. Müşteri odaklılık

Müşteri standartta (Madde 3.3.5) bir ürünü alan kuruluş veya kişi olarak tarif edilmiş ve örnek olarak tüketici, müşteri (client), (son) kullanıcı, perakendeci, yararlanan ve satın alanlar kastedilmiştir. Ayrıca müşterilerin kuruluşun içinde veya dışında olabileceği ifade edilmiştir [TSE EN 9000:2000].

Müşteri tatmini (Madde 3.1.4) ise şartların yerine getirildiğinin müşteri tarafından algılanan tahmin derecesi olarak tanımlanmıştır. Bu madde iki not içermektedir. İlk notta müşteri şikayetleri, düşük müşteri tatmininin yaygın bir göstergesi olarak ele

alınırken, şikayetlerin olmaması mutlaka yüksek müşteri tatminini anlamına gelmez. İkinci not ise müşteri ile mutabık kalınmış ve şartlar yerine getirilmiş olsa bile, bunlar zorunluluk olarak yüksek müşteri tatminini ima etmez [TSE EN 9000:2000].

Bu ilkeye göre organizasyonlar var olmalarının nedeni olan müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını, taleplerini ve beklentilerini anlamalı, karşılamalı ve onları aşmaya yönelmelidirler [TSE EN ISO 9004:2000].

Müşteri üzerinde yoğunlaşmış örgütsel yapı prensibinin uygulanması çeşitli faaliyetleri içerir. Buna göre ürünler, teslimat, fiyat, kalite v.b gibi konularda müşterilerin beklentileri tam olarak anlaşılmalıdır. Müşteriler ile birlikte işyeri sahipleri, çalışan personel, tedarikçiler, yerel topluluklar ve toplumun gereksinim ve beklentileri arasında dengeli bir yaklaşım sağlamalı ve bunu organizasyonda duyurulmalıdır. Müşteri memnuniyeti ölçülmeli ve sonuçlarına göre gerekli önlemler alınarak müşteri ilişkileri yönetilmelidir.

Bu ilkenin uygulanmasının sağlayacağı çeşitli avantajlar vardır. İlk olarak politika ve strateji oluştururken müşteri ve ilgili tarafların ihtiyaçlarının organizasyonun tümü tarafından anlaşılması sağlanmış olur. Böylece kalite faaliyetlerine kuruluştaki herkesin katılmasının önü açılmış olur. Müşteri üzerine odaklanmış bir örgüt olunması nedeniyle kuruluşun amaç ve hedeflerin belirlenmesine müşteri ihtiyaç ve beklentileri kaynaklık etmiş olur [Halis, 2004].

Organizasyonun performansının müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için iyileştirilmesi müşteri odaklılık ilkesinin bir sonucu olarak yönetim tarafından uygulanır. Ayrıca müşteri odaklılık ilkesi insan kaynakları yönetiminde de etkisini gösterir. Çalışan personel müşterileri memnun etmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olunması için çeşitli faaliyetler yapılır.

ISO 9004:2000'de ele alınan *müşteri odaklılık ilkesi* ISO 9001:2000'in bir çok maddesinde yer almaktadır. Müşteri ihtiyaçlarının karşılanarak müşteri memnuniyetinin artırılması kalite yönetim sisteminin temel amacıdır. Bu husus

standardın genel kapsamının çizildiği Madde 1.1’de verilmiştir [TSE EN ISO 9001:2000].

Diğer şartlara gelince üst yönetim müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasının önemini kuruluşa duyurulmalıdır (5.1.a). Müşteri odaklılık Madde 5.2’de ayrı bir başlık olarak ele alınmış ve müşteri tatmininin artırılması için müşteri şartlarının belirlenmesini ve yerine getirilmesinin sorumluluğunu üst yönetime vermiştir. Ayrıca müşteri tatmininin artırılması için Madde 7.2.1 (a ve b) ve Madde 8.2.1’deki şartların yerine getirilmesine de bu maddede vurgu yapılmıştır.

Ürüne bağlı şartların belirlenmesi Madde 7.2.1’de bulunur. Bu şartlar belirlenmiş müşteri şartları, teslim ve teslim sonrası faaliyetler ve müşteri tarafından beyan edilmeyen ancak belirtilen veya bilinen kullanım için gerekli olan şartlardır.

Madde 8.2.1 *kuruluşun müşteri memnuniyetini izlemesini ve bu bilgiyi elde etmek ve kullanmak için özel metotlar geliştirmesini* şart koşturmaktadır. Bu maddede KYS’nin performans ölçümlerinden birisi olarak müşteri memnuniyeti gösterilmektedir. Müşteri memnuniyet kavramı ise müşteri şartlarının ne derece karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması olarak tanımlanmıştır. Ölçüm yöntemi olarak anketler, odak gurubu toplantıları v.b yöntemler kullanılabilir [Baş, 2002].

Müşteri odaklılık ilkesi standartta *kalite politikası* Madde.5.3 (a ve b), *kalite hedefleri* Madde 5.4.1 ve *kalite yönetim sisteminin planlanması* ise Madde 5.4.2 içerisinde yerini almıştır. Bir başka şart ise üst yönetimin atadığı yönetim temsilcisinin görevlerinden biri de (Madde.5.5.2.c) *kuruluşta müşteri şartlarının bilincinde olunmasının yaygınlaştırmasını sağlamaktır*.

Üst yönetim tarafından kuruluşun kalite yönetimi sisteminin, sürekli uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için planlanmış aralıklarla yapılan gözden geçirmenin girdisini müşteri geri beslemesi (5.6.2.b) ve gözden geçirme çıktısı olarak da müşteri şartlarıyla ilgili olarak ürünün iyileştirilmesi (5.6.3.b) oluşturmaktadır.

Kuruluşun müşteri isteklerini karşılamak ve müşteri memnuniyetini artırmak için gerekli kaynakları belirleyip sağlanması şartı Madde.6.1.(b)'de yer alır. Kuruluşa karşılıklı anlaşmayla müşteri tarafından verilen ürün müşteri malı (varlığı) olarak adlandırılır. Ürün donanımın yanı sıra bilgi, yazılım, patent vb. fikri hakları da kapsar. Madde 7.5.4'de yer alan şart gereği kuruluş müşteri malını, tanımlamalı, doğrulamalı, korumalı ve güvenliğini sağlamalıdır.

Müşteri ile iletişimin şartları ise Madde 7.2.3'de ele alınmıştır. Buna göre kuruluş ürün bilgisi, düzeltmeler, başvurular, sözleşmeler, sipariş alımları ve müşteri şikayetlerini de kapsayan geri beslemesi ile ilgili olarak müşterileri ile iletişim için etkin prosesler oluşturmalıdır. Müşteri memnuniyeti hakkında bilgi elde etmek için veri analizi yapılması gerekliliği Madde 8.4.(a)'da belirtilmiştir. [TSE EN ISO 9001:2000].

3.5.2. Liderlik

Liderlik ve lider ile ilgili olarak bugüne kadar yönetim, siyaset v.b benzer alanlarda çeşitli teoriler ve tanımlar ortaya konmuştur. Bu teori ve tanımlar bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Standartta ISO 9000:2000'de lider ile ilgili bir tanım yoktur. Ancak ISO 9004:2000 standardında yer alan liderlik ilkesindeki açıklamalar konuya açıklık getirmektedir. Buna göre lider örgütsel amaçları ve hedefleri belirleyen ve organizasyonlardaki insanların bu amaçlara ulaşabilmeleri için uygun bir atmosfer yaratarak bütün yeteneklerini ortaya koymalarını ve bunu sürdürmelerini sağlayan kişidir [TSE EN ISO 9004:2000].

Kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması ile etkinliğinin sürekli olarak iyileştirilmesi için üst yönetimin liderliği, taahhüdü ve aktif katılımı gereklidir. Üst düzey yönetim, liderlik ve uygulamalarıyla kalite yönetim sisteminin etkili bir şekilde işletilebileceği ve insanların da çalışmalara tam olarak katılabileceği bir ortam yaratabilir [Halis, 2004]. Buna göre üst yönetim Madde 3.2.2'de *bir kuruluşu en üst seviyede idare ve kontrol eden kişi veya kişiler gurubu* olarak tanımlanmıştır [TSE EN ISO 9000:2000]. Görüldüğü üzere üst düzey yönetim ISO 9001:2000

standartlarının şartlarının uygulamasında ISO 9004:2000'deki liderlik prensipleri doğrultusunda hareket etmelidir.

Standardın bir çok yerinde maddelerin başlangıcında geçen kuruluş kavramı ise (Madde 3.3.1) *düzenlenmiş sorumlulukları, yetkileri ve ilişkileri olan insanlar ve olanaklar grubu* olarak tarif edilmektedir. Şirket, ortaklık, firma, teşebbüs, enstitü, hayır kurumu, tüccar, birlik veya bunların bir parçası veya birleşimi kuruluş örnekleridir [TSE EN ISO 9000:2000]. Üst yönetim kavramı üst seviyedeki kişileri tanımlarken kuruluş sorumluluklar, yetkiler, orta ve alt düzey yöneticileri kapsamaktadır. ISO 9001:2000 standardının yönetim sorumluluğu adını taşıyan beşinci bölümündeki maddeler “üst yönetim” sözcüğü ile başlar. Dördüncü bölüm olan kalite yönetim sistemi, altıncı bölüm olan kaynak yönetimi, yedinci bölüm olan ürün gerçekleştirme ve sekizinci bölüm olan ölçme analiz ve iyileştirme maddelerine “kuruluş” sözcüğü ile başlar.

Liderlik prensibinin uygulanması şu faaliyetleri içerir: Proaktif, örneklerle yol gösterme, müşteri, sermayedar, çalışanlar ve toplumu da içeren tüm paydaşların ihtiyaçlarını göz önüne alma, organizasyon içerisinde her seviyede paylaşılan değerleri ve etik modelleri yerleştirme, güvene dayalı bir yönetim sergileme, gerekli kaynakları sağlayarak sorumluluk alabilecek ve özgürce hareket edebilecek insanları temin etme, açık ve dürüst iletişimi destekleme, meydan okuyucu hedef ve amaçlar koyma ve bunlara ulaşılması için gerekli stratejilerin uygulanmasını temin etmek.

Bu ilkenin uygulanmasıyla vizyon oluşturulması, iletilmesi, vizyonun ölçülebilir amaç ve hedeflere dönüştürülmesi sağlanmış olur. Bununla birlikte işletme yönetiminde çalışanların işletmenin amaçlarına ulaşılması için güçlendirilmesi ve katılımçılıklarının artırılmasıyla güçlendirilmiş, motive edilmiş ve yeterince bilgilendirilmiş, istikrarlı bir iş gücüne sahip olunması gerçekleştirilmiş olur [Erkoç, 2006].

Kalite yönetim sisteminin etkinlikle uygulanabilmesi için üst yönetimin liderlik rolünü üstlenmesi gerekmektedir. Aslında üst yönetim kalite yönetim sistemini

uygulama kararı vermesi ile üst yönetimin sorumluluğu başlamış olmaktadır. Her ne kadar üst yönetimin sorumluluğu ISO 9001:2000’de beşinci bölümde ayrı bir başlık olarak ele alınmışsa da standardın tüm şartlarının uygulanmasından elbetteki üst yönetim sorumludur. Standardın temel amacı olan müşteri tatminini elde edebilmek için yönetim, *müşterinin isteklerini yerine getirilmesini sağlayacak sistemi kurmalı, dokümante etmeli, uygulamalı ve etkinliğini sürekli olarak iyileştirmelidir.*

Standardın beşinci bölümü üst yönetimin sorumluluklarını gösteren şartları içermektedir. Madde 5.1’de üst yönetimin kalite yönetim sistemini uygulaması, geliştirmesi ve etkinliğini sürekli iyileştirmesi şartını yerine getirebilmesi için yapması gerekenler yer almaktadır. Buna göre üst yönetim (a) mevzuat şartları ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanmanın önemini duyurmalı, (b) kalite politikası ve (c) kalite hedeflerini belirlemeli, (d) gözden geçirme toplantılarını yapmalı ve (e) ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamalıdır.

Yine bu bölümde Madde 5.1’de genel çerçevesi çizilen konular ayrı maddeler olarak ele alınmıştır. Buna göre Madde 5.2. ile müşteri tatmini, Madde 5.3 ile kalite politikası, Madde 5.4.1 ile kalite hedefleri, Madde 5.4.2 ile kalite yönetim sisteminin planlanması konuları ele alınmıştır. Ayrıca Madde 5.5.1 ile sorumluk ve yetkilerin tanımlanmasının gereği, Madde 5.5.2 ile yönetim temsilcisinin sorumlulukları ve Madde 5.5.3 ile iç iletişim proseslerinin oluşturulması konularına değinilmiştir.

Yönetimin gözden geçirmesi esasları Madde 5.6’da, gözden geçirme girdileri Madde 5.6.2’de ve gözden geçirme çıktıları ise Madde 5.6.3’de gösterilmiştir. Madde 5.1’de yer alan ihtiyaç duyulan kaynaklar altıncı bölümde ayrıca ele alınmaktadır. Kaynakların (insan, bina, eğitim, çalışma ortamı v.b) sağlanmasının sorumluluğu kuruluşlara bırakılmıştır [TSE EN ISO 9001:2000].

ISO 9001:2000’de liderlik prensipleri doğrultusunda eksik olarak görülen ve desteklenmesi gereken bazı konular vardır. Mesela çalışanların motivasyonu, desteklenmesi ve tanınması arka planda kalmıştır. Ayrıca toplum ile ilişkiler ve çevrenin iyileştirilmesi içerikte yoktur. Yaratıcılık ve yenilikçilikle ilgili hükümler

yer almamaktadır. Ayrıca vizyon, misyon konularının da yine standardın içerisinde yer almadığı görülmektedir [Halis, 2004].

3.5.3. Çalışanların katılımı

Bu prensibe göre çalışanlar örgütün temeli olarak kabul edilmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşabilmenin yolu çalışanların tam katılımından geçer. Çalışanların tam katılımının sağlanmasıyla onların yeteneklerinin ortaya çıkması sağlanır [TSE EN ISO 9004:2000].

Çalışanların katılımı ilkesinin uygulanması için yapılması gereken bir çok faaliyet vardır. Buna göre kuruluşlar çalışanlarını sahiplenmeli ve sorunlarını çözmeleri için onlara sorumluluk vermelidir. Çalışanlarına aktif bir şekilde iyileştirme yapma fırsatı sunarak ekip ve grup çalışmalarında bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları sağlanmalıdır. Öte yandan kuruluşlar çalışanlarının müşteri için değer yaratmaya odaklanmasını sağlayarak, kuruluş hedeflerinin yenilikçi ve yaratıcı bir biçimde geliştirilmesini desteklemelidir. Organizasyonun müşterilere yerel topluluklara ve topluma karşı daha iyi temsil edilmesi ve iş doyumunun artırılması sağlanmalı ve . çalışanların işletmenin bir parçası olmaktan mutlu ve gurur duymaları için planlar yapıp uygulamaya konmalıdır.

Çalışanların katılımı ilkesinin uygulanmasının sağlayacağı pek çok yarar vardır. Buna göre çalışanlar işletmenin politika ve stratejilerinin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine etkili bir şekilde katkı yaparlar. Ayrıca işletmenin hedefleri çalışanlar tarafından sahiplenilerek paylaşılır ve çalışanların kuruluşa ilişkin kararlara ve süreç iyileştirme çalışmalarına katılımları sağlanmış olur. Çalışanların işletmenin faydaları doğrultusunda kişisel gelişimleri sağlanmış ve iş doyumunu artırılmış olur [Halis, 2004].

ISO 9001:2000 standardında yer alan bir çok maddenin çalışanların katılımı ilkesiyle bağlantılı olduğu görülmektedir. Ancak standardın tamamına bakıldığında çalışanların katılımı ilkesinin çok önemli bazı hususlarının standartta yer almadığı

görülmektedir. Diğer ilkeler ile kıyaslandığında maddelerle en fazla kopukluğu olan ilke çalışanların katılımı ilkesidir.

Öncelikli olarak bağlantılı maddeleri ele almakta fayda vardır. Buna göre Madde 5.1.'de yer aldığı gibi üst yönetim çalışanlara, yasal ve mevzuat şartları kadar müşteri şartlarının da yerine getirilmesinin önemini iletmelidir. Ayrıca Madde 5.3 (d) de yer aldığı gibi kalite politikasının işletme içinde iletilmesi ve anlaşılması sağlanmalıdır. Kuruluş içinde görev yapan personelin yetki ve sorumluluklarının tanımlanması ve iletimi ise Madde 5.5.1.de yer almaktadır. Üst yönetim müşteri şartlarının bilincinde olunmasını yaygınlaştırmak için Madde 5.5.2'de belirtildiği gibi yönetimden bir temsilci atamalıdır. Yine çalışanların katılımı ilkesi doğrultusunda iç iletişimin düzenlenmesi Madde 5.5.3'ün konusudur.

Kaynaklar içerisinde değerlendirilen insan kaynaklarının belirlenip sağlanması ise Madde 6.1.(b) de ele alınmıştır. İnsan kaynakları kalite yönetim sistemini uygulamak, sürdürmek ve etkinliğini sürekli iyileştirmek için gerekli görülmektedir. İnsan kaynakları ürünü etkileyebilecek bir unsur olarak kabul edilmiş; uygun eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterliliğine vurgu ise Madde 6.2.1'de yapılmıştır. Madde 6.2.2'de ise çalışanların sahip olmasa gereken yeterlilikler, yeterliliğini sağlamak için yapılması gereken eğitimler ve diğer önlemleri ele almıştır. Ayrıca eğitimin ve alınan önlemlerin etkinliği de değerlendirilmelidir. Yine bu maddeye göre çalışanların yaptığı faaliyetlerin öneminin ve uygunluğunun farkında olması sağlanmalıdır. Çalışanların kalite hedeflerinin başarılmasına nasıl katkıda bulunacağını farkında olması şartı kuruluşlara aittir.

Ürün şartların değişmesi durumunda kuruluş ilgili personeli bu değişiklikten haberdar edilmesinin sağlanmasını Madde 7.2.2'de ele alınmaktadır. Kuruluşun ürün tasarımı ve geliştirme sırasında, işletmede çalışanların etkin katılımı için sorumluluk ve yetkileri belirlemesi şartı ise Madde 7.3.1'de belirtmiştir. Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi aşamalarına ilgili fonksiyon temsilcilerinin katılımının sağlanması ise Madde 7.3.4'de yer alır.

Satın alma faaliyeti ile ilgili olarak satın alma bilgisinin personel niteliği için şartları içermesi gerektiği hususu Madde 7.4.2’de belirtilmiştir. Öte yandan kuruluşun üretim ve hizmet sağlama prosesini geçerli kılmak için gerekli personelin yeterliliğinin onaylanması ise Madde 7.5.2 (c) ile hüküm altına alınmıştır. Kuruluş kalite yönetim sisteminin Madde 8.2.2 doğrultusunda iç tetkikini yaparken, kuruluş içinden tetkikçi seçerek çalışanların tetkik sürecine katılımını sağlamış olmaktadır. Uygun olmayan ürünün kontrolü için yapılması gereken kontrollerle ilgili olarak sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi şartı da Madde 8.3’de yer alır [TSE EN ISO 9001:2000].

Çalışanların katılımı ilkesi doğrultusunda eksik kalan hususların başında çalışanların tatmininin ölçme şartının olmaması gelmektedir [Halis, 2004]. Müşteri tatmini ölçülmesine rağmen çalışan tatmini ölçülmesini gerektiren bir hüküm yoktur. Gerçi çalışan tatminini kuruluşların ölçmesine herhangi bir engel yoktur ve ISO 9004:2000’de çalışan memnuniyetinin ölçülmesi tavsiye edilmektedir.

Kalite yönetim sisteminin amacı müşteri isteklerinin yerine getirilerek müşterinin doyumunun sağlanmasıdır. Müşterilerin tatmin edilmesinin yolunun da çalışanların tatmininden geçtiği ortadadır. Çünkü sistemin her yerinde insan söz konusudur. Üretimi yapan insandır ve dolayısıyla müşteri tatminine giden yol çalışanların işinden doyum sağlamasından geçmektedir.

Bunun yanında çalışanların takdir edilmesi, tanınması, gözetilmesi, çalışanların katılımcılığı, onlarla ilgili veri analizi, performans değerlendirme sistemi, çalışanların yaratıcılığının desteklenmesi ve çalışanların sürekli iyileştirme için öneri getirmesinin desteklenmesi gibi hususlar ile ilgili herhangi açık bir şartın olmadığı söylenebilir [Halis, 2004]. Çalışanların katılımı ilkesinin en önemli hususlarının ISO 9001:2000 içerisinde yer almaması standardın önemli bir eksikliği olarak değerlendirilebilir.

3.5.4. Süreç (Proses) yaklaşımı

Proses Madde 3.4.1’de girdileri çıktılara dönüştüren birbiriyle ilgili veya etkileşimli faaliyetler takımı olarak tarif edilmektedir. Buna göre genel olarak bir prosesin girdileri, diğer prosesin çıktılarıdır. Genel olarak kuruluş içindeki prosesler, katma değer sağlamak için kontrollü şartlar altında planlanır ve gerçekleştirilir [TSE EN ISO 9000:2000]. Bir organizasyon içerisinde süreçlerin bir sistem olarak uygulanması, tanımlanması, birbirleriyle olan etkileşimlerinin yönetilmesi süreç yaklaşımı olarak tanımlanır [Halis, 2004].

İstenen sonuçlara, faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir proses olarak yöneltildiği zaman daha verimli ulaşılabilir [TSE EN ISO 9004:2000]. Süreç yaklaşımı prensibinin uygulanması için çeşitli faaliyetlerin yapılması gerekir. İlk olarak istenilen sonuçlara ulaşmak için sürecin tanımlanması ve sürecin girdi ve çıktılarının tanımlanarak sonuçların ölçülmesi gerekir. Sürecin organizasyon fonksiyonlarıyla olan ara yüzlerinin tanımlanması ve sürecin iç ve dış müşterilerinin, tedarikçilerinin ve ilgili tarafların belirlenmesi gerekir.

Sürecin müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilgili tarafları üzerindeki muhtemel risklerin, ortaya çıkan sonuçların ve etkilerinin değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca süreçlerin yönetimi için yetki ve sorumluluklar açık, anlaşılır ve dengeli bir biçimde dağıtılmalıdır. İç ve dış müşteriler, tedarikçiler ile diğer fayda sağlayanlar ve onların beklentileri tanımlanmalıdır. Bunlara ilaveten beklenen sonuçlara ulaşabilmek için sürecin aşamaları, faaliyetleri, akışı, kontrol ölçümleri, eğitim, ekipman, malzeme, bilgi ve yönetim ihtiyaçlarının saptanması faaliyetlerinin yapılması gerekir.

Süreç yaklaşımı prensibinin uygulanmasının sağladığı yararların başında kuruluşlarda proses yaklaşımının uygulanması ile sonuçlara ulaşmada kolay kontrol, kaynak kullanımında iyileştirme, daha kısa çevrim süresi ve daha düşük maliyet elde edilmesi gelmektedir. Ayrıca süreç yeterliliklerinin anlaşılması sonucu daha kolay ulaşılabilir hedef ve sonuç oluşturulması sağlanmış olur. Süreç yaklaşımı uygulanmasının sağladığı yararlardan bir başkası ise hataların ve maliyetlerin

azalmasıdır. Bunlara ilave olarak değişkenlik azalır, çevrim süresi kısılır ve daha fazla tahmin edilebilir sonuçlara ulaşılır.

Süreç yaklaşımı uygulamasının insan kaynakları yönetimi içinde bazı faydaları vardır. Buna göre işe alma, eğitim ve öğretim gibi süreçlerin maliyetleri azalır ve bu süreçlerin organizasyonların gereksinimleri ile uyumlu hale getirilmesini kolaylaştırarak, işgücü yeterliliğinin düzeyi artırılmış olur [Erkoç, 2006].

ISO 9001:2000, kalite yönetim sisteminin proseslerinin sıra ve etkileşimleri ile birlikte tanımlanmasını şart koşar ve proseslerin birbirinden ayrı fonksiyonlar olarak ele alınmasına izin vermemektedir. Oysaki bir önceki ISO 9001:1994 standardı fonksiyonel bakış açısına göre düzenlenmiştir. Bu yüzden pek çok kuruluş işin kolayına kaçmış her bir prosesi birbirinden bağımsız olarak düşünmeyi tercih etmiştir. Yani ISO 9001:1994’de proseslerin birbirinden etkileşimi göz ardı edilmiştir [Baş, 2003].

ISO/TC Teknik Komitesi tarafından 1997 yılında standardı revizyona tabi tutmak için 1120 firmayı kapsayan geniş çaplı bir müşteri anketi yapmıştır [Çetin ve ark., 2001]. Bu anket sonucunda müşteri istekleri doğrultusunda ISO standardın yapısında önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Buna göre dokümantasyon şartları azaltılmış, müşteri tatmini ve sürekli iyileştirme kavramları ön plana çıkartılmış, standardın giriş bölümünde proses yaklaşımı ana hatları ile açıklanarak kuruluşların, bu yaklaşımı benimsemesi teşvik edilmiştir [Baş, 2003]. Yapılan değişiklikler bunlarla sınırlı kalmamış ve bu bölümde anlatılan 8 kalite yönetim ilkesi ISO 9004:2000’de yer alırken, standardın şartları da ISO 9001:2000’de belirlenmiştir. Ayrıca her iki standart birbiri ile uyumlu hale getirilmiştir.

ISO 9001:2000’in giriş bölümünde proses yaklaşımı adıyla bir bölüm yer almaktadır. Burada müşteri şartlarını karşılamak suretiyle müşteri tatminini artırmak için, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesinde proses yaklaşımının benimsenmesi teşvik edilmektedir. Ayrıca yine giriş bölümünde gösterilen proses tabanlı kalite yönetim sistemi modeli Madde’4’ten Madde 8’e

kadar verilen proses bağlantılarını gösterir. Bu gösterimde müşteri şartların girdi olarak tanımlanması müşterinin önemini gösterir.

Müşteri ihtiyaçları sistemin girdisini oluştururken müşteri tatmini ise sistemin çıktısını oluşturur. Kalite yönetim sisteminin prosesleri ise Madde 4.1’de *yönetim faaliyetleri, kaynakların temini, ürün gerçekleştirme ve ölçümler* olarak sayılmaktadır.

Kalite yönetim sisteminin genel şartlarının yer aldığı 4.Madde’de standardın ana teması özetlenmiştir. Maddeye göre *etkin bir kalite yönetim sisteminin kurulması için gerekli olan prosesler tanımlanmalı, proseslerin ilişki, etkileşim ve sırası belirlenmelidir*. Ayrıca prosesleri etkin bir şekilde çalıştırmak için gözlem, ölçüm, analiz ve kontrol gereklidir. Bütün bunların yapılabilmesi için ise gerekli kriter ve metotların oluşturulması ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmalıdır.

Ayrıca maddenin sonunda ürünün şartlara uygunluğunu etkileyebilecek, dış kaynaklı hale getirilmiş proseslerin kontrolünün sağlanması şartı da yer almaktadır. Prosesler ise daha önce belirtildiği gibi *yönetim faaliyetleri, kaynakların temini, ürün gerçekleştirme ve ölçümler* olmak üzere üç adettir.

Yönetimin gözden geçirme girdisi olarak Madde 5.6.2 (c) de proses performansı yer almaktadır. Proses yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilebilecek bir diğer madde ise ürün gerçekleştirme planlamasının şartlarının belirlendiği Madde 7.1’dir. Maddede kuruluşun ürün gerçekleştirme için gerekli prosesleri planlaması ve geliştirmesi yer almaktadır. Ürün gerçekleştirme planlaması, kalite yönetim sisteminin diğer proseslerin şartları ile tutarlı olmalıdır.

Proseslerin izlenmesinin ve ölçülmesinin yer aldığı Madde 8.2.3’e göre *kalite yönetim sistemi proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi için kuruluş uygun metotları uygulamalıdır*. Ürünün izlenmesi ve ölçülmesinin yer aldığı Madde 8.2.4 ise *ürün*

gerçekleştirme prosesinin uygun aşamalarda planlanan düzenlemelere göre gerçekleştirmesini şart koşar [TS EN ISO 9001:2000].

3.5.5. Yönetim sistem yaklaşımı

Sistem (Madde 3.2.1) birbiri ile ilgili olan veya karşılıklı etkileşimde bulunan öğelerin toplamıdır [TSE EN ISO 9000:2000]. Sistem yaklaşımı bir işletmeyi belirli alt birimlerden oluşan, bu birimler arasında birbirleriyle ve dış çevreyle ilişkisi olan bir bütün olarak tanımlayan yönetim anlayışı olarak tarif edilir.

Yönetim sistem yaklaşımı ilkesine göre birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başarılmasında organizasyonun etkinliğine ve verimliliğine katkı yapar [TSE EN ISO 9004:2000]. Yönetim sistem yaklaşımı prensibi doğrultusunda yapılması gereken bazı faaliyetler vardır. Bunların en başında organizasyonların amaçlarını etkileyebilecek olan süreçlerin tanımlanması ve geliştirilmesi gelmektedir. Sistemin hedefe etkin bir şekilde ulaşabilmesi için yapılandırılması ve sistemin prosesleri arasındaki bağlılığın anlaşılması sağlanmalıdır. Ayrıca sistemin sürekli iyileştirilmesi için ölçme ve değerlendirme yapılmalı ve kaynak kısıtlamaları belirlenmelidir.

Yönetim sistem yaklaşımın getirdiği faydaların başında işlevler ve süreçler arasında geniş kapsamlı ve teşvik edici planlar yapılması gelir. Her bir sürecin hedef ve amaçları organizasyonun anahtar amaçlarıyla birleştirilir. Ayrıca işletmede sorunların nedenlerinin anlaşılması ve zamanında sorunların çözülüp iyileştirilmesi için süreç etkinliklerinin yönlendirilmesi yapılır. İnsan kaynakları yönetimine sağladığı katkılara gelince ortak amaçlara ulaşma yolunda görev ve sorumluluklar daha iyi anlaşılır ve fonksiyonlar arası engeller azalır. Ekip çalışması yönetim sistem yaklaşımı sayesinde organizasyonlarda yaygınlaşır [Halis, 2004].

Standardın şartlarında yer alan gerekliliklerin tamamının sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesi gerekir [Erkoç, 2006]. Sistem yaklaşımı prensibinin en önemli göstergesi standardın adında görülmektedir. Standardın bir önceki

versiyonu kalite güvence sistemleri adını taşıırken, şimdiki adı kalite yönetim sistemi olmakla zaten sistem yaklaşımı bütünüyle benimsenmiştir.

Yani artık “kalite güvence için bir model” olma kısıtlılığundan kurtulunmuş ve bir “yönetim sistemi” olmak amaçlanmıştır. Sistem mantığı ile bütünü ele almak farklı bir bakış açısı gerektirir. Bütünün, yani sistemin, parçaların bireysel fonksiyonlarının toplamından farklı bir yapı olduğunu anlamak gerekir. Sistem, parçaların toplamı değildir. Süreç yaklaşımı 8 temel prensipten biridir ama sadece bir tanesi olmanın çok ötesinde, standardın temelini ve bakış açısını ortaya koyar.

Yönetimi sistem yaklaşımı ilkesine özellikle atıfta bulunan maddeler *kalite yönetim sistemi* (4.Bölüm) bölümündedir. Genel şartları oluşturan Madde 4.1’de *kuruluşun bu standardın öngördüğü şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturması, dokümante etmesi, uygulaması ve sürekliliğini sağlayarak bunun etkinliğini sürekli iyileştirmesi* yer alır. Burada ifade edilen “kalite yönetim sistemi oluşturmak ve dokümante etmek” sistem kurmak olarak değerlendirilebilir.

Sistemin dokümantasyon genel şartları ise madde 4.2.1’de sayılmıştır. Buna göre kalite yönetim sistemi dokümantasyonu (a) kalite politikası ve kalite hedeflerinin doküman haline getirilmiş beyanlarını, (b) kalite el kitabını, (c) standardın istediği dokümante edilmiş prosedürleri, (d) proseslerin etkin planlanması, yürütülmesi ve kontrolü için kuruluşun ihtiyaç duyduğu dokümanları ve (e) bu standardın gerektirdiği kayıtları içermektedir.

Dördüncü bölümün diğer maddelerine gelince Madde 4.2.1’de adı geçen dokümantasyon parçalarının ayrıntıları verilir. Kalite el kitabı Madde 4.2.2’de, doküman kontrolü Madde 4.2.3’de, kayıtların kontrolü Madde 4.2.4’de yer alır. Bunların yanında standardın geri kalan maddelerinin tamamında yönetime sistem yaklaşımı prensibinin etkilerini görmek mümkündür. Çünkü daha önce belirtildiği gibi standardın yeni adının kalite yönetim sistemi olmasıyla zaten sistem yaklaşımı benimsenmiştir [TS EN ISO 9001:2000].

3.5.6. Sürekli iyileştirme

Sürekli iyileştirme Madde 3.2.13'de *şartların yerine getirilmesi yeteneğini artırmak için tekrar edilen faaliyet* olarak tanımlanmaktadır. Hedefleri oluşturma ve iyileştirme için fırsatları bulma prosesi, tetkik bulgularını, tetkik sonuçlarını, veri analizini, yönetimin gözden geçirmelerini veya diğer araçları kullanmak suretiyle genel olarak düzeltici veya önleyici faaliyete götüren şey sürekli iyileştirme prosesidir. Etkinlik ise (3.2.14) planlanmış faaliyetleri gerçekleştirme ve planlanan sonuçlara ulaşma derecesidir [TSE EN ISO 9000:2000].

Kuruluş performansının sürekli iyileştirmeler yoluyla artırılması, kuruluşun amacı olmalıdır. Bunu sağlayan sürekli iyileştirme ilkesidir. Esas olan ürün, proses ve sistemlerin sürekli iyileştirilerek, müşteriler ve diğer ilgili tarafların memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesidir [TSE EN ISO 9004:2000].

Sürekli iyileştirme ilkesi doğrultusunda organizasyon içerisinde yapılacak faaliyetlere gelince ilk önce kuruluşta görev alanlar ürünleri, süreçleri ve sistemleri iyileştirmeyi hedef olarak benimsemelidir. Kademeli iyileştirme ve sıçramalı iyileştirme kavramları temel iyileştirme kavramları olmalıdır. Ayrıca potansiyel iyileştirme alanlarının tanımlanması için mükemmellik kriterlerini kullanarak periyodik değerlendirmeler yapılmalıdır. Öte yandan tüm prosesler etkin ve verimli bir şekilde iyileştirmeli ve önleyici faaliyetler desteklenmelidir. Organizasyonda çalışanlara PYKÖ döngüsü, sorun çözme, süreçlerin yeniden yapılandırılması gibi konularda eğitim ve öğretim verilmesi, iyileştirmelerin tanımlanması ve iyileştirmelerin izlenmesi için ölçütlerin ve hedeflerin oluşturulması sağlanmalıdır.

Sürekli iyileştirme ilkesinin uygulanmasının sağladığı yararlar gelince en başta stratejik planlarla sürekli iyileştirme bütünleşerek daha rekabetçi iş planlarının hazırlanması gelir. Gerçekçi ve ulaşılabilir iyileştirme hedefleri koyarak bunlar için kaynak ayrılması sağlanmış olur. Organizasyonda çalışanlar, süreçlerin sürekli iyileştirme çalışmalarına dahil edilmiş olurlar. Ayrıca çalışanların, ürünlerin,

süreçlerin ve sistemlerin iyileştirmesi için gerekli olan araç, fırsat ve teşviklerin sağlanması gibi faydaları vardır [Erkoç, 2006].

Kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirme şartı standardın bir çok maddesinde yer almaktadır. İyileştirme kavramları standart boyunca vurgulanarak iyileştirmelerin yapılma yöntemleri farklı maddelerde açıklanmıştır.

Standardın giriş maddesi olan 0.2 proses yaklaşımı maddesinde kalite yönetim sisteminin müşteri tatmini için *etkinliğinin iyileştirilmesi* için proses yaklaşımını teşvik etmektedir. Yine bu maddede sürekli iyileştirme yönteminin tüm proseslere uygulanabilir olduğu belirtilmektedir.

Yine aynı maddede ek olarak “Planla –Yap-Kontrol et –Önlem al” olarak bilinen (PYKÖ) metodolojisinin bütün proseslere uygulanabilir olduğu ifade edilmiştir. Esasında sürekli gelişme prensibinin temeli, Dr. W.A. Shewhart tarafından ortaya atılıp 1950 yılında Dr. E.W. Deming tarafından özümşenerek Japonya’ya aktarılan ve İngilizce’si PDCA (Planla, Do, Check, Action) Türkçe’si ise PYKÖ döngüsü olarak bilinen formüle dayanır [Şimşek, 2002].

Maddede “*planla*: müşteri istekleri ve kuruluşun politikası ile uyumlu sonuçların ortaya çıkması için gerekli objektif hedefleri ve prosesleri oluştur olarak tanımlanmıştır. *Yap*: proses uygula, *kontrol et*: prosesleri ve ürünü, politikalar, hedefler ve ürünün şartlarına göre izle, ölç ve sonuçları rapor et ve *önlem al*: proses performansını sürekli iyileştirmek için faaliyetler başlat” olarak tarif edilmiştir.

Kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirmesi şartı standardın genel şartlarının açıklandığı Madde 4.1’de yer almaktadır. Üst yönetimin kalite yönetim sistemini sürekli iyileştirdiğine dair kanıtları bulundurması şartı ise Madde 5.1’de belirtilmiştir. Kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirmesine dair taahhütleri içeren kalite politikasının oluşturulması ise Madde 5.3.(b) şarta bağlanmıştır.

Yönetimin gözden geçirme şartının yer aldığı Madde 5.6.1 ile gözden geçirme *iyileştirme için değerlendirme fırsatları içermelidir*. Yönetimin gözden geçirme girdisinin *iyileştirme için öneriler içermesi* gerektiği Madde 5.6.2.(g)'de ele alınırken; yönetimin gözden geçirme çıktısı olarak ise *kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesini içermesi* şartı ise Madde 5.6.3.(a)'da yer alır. Aynı maddenin b bendinde ise gözden geçirme çıktısı olarak *müşteri şartları ile ilgili ürünün iyileştirilmesi* şartı bulunur.

Kuruluşun kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve geliştirme prosesini planlaması ve uygulaması şartı Madde 8.1.(c)'de yer alır. İç tetkik yapılmasının nedenlerinden birisi de kalite yönetim sisteminde iyileştirmeye uygun alanları tespit etmektir. İç tetkik konusu ise Madde 8.2.2'de ele alınmış ve iyileştirme faaliyetlerine eğitilmiş personelin katılmasına vurgu yapılmıştır.

Kuruluşların kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve uygunluğunu sürekli iyileştirmek için gereken proseslerin oluşturulması ve iyileştirmesi için, uygun verilerin belirlenmesi, toplanması ve analiz edilmesi şartına Madde 8.4'de yer verilmiştir. İyileştirme için veri analizinde müşteri memnuniyeti, ürünün şartlara uygunluğu, proseslerin ve ürünlerin özellikleri ve eğilimleri ve tedarikçilerle ilgili bilgilere ihtiyaç vardır.

Madde 8.5'in başlığının ismi iyileştirme ve alt maddesi olan 8.5.1'in başlığı ise sürekli iyileştirmedir. Bu madde de görüldüğü gibi sürekli iyileştirme sistemi yönetme şeklidir. Bu maddeye göre kuruluş, kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesi yoluyla kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir. Düzeltici faaliyetler Madde 8.5.2'de yer alırken önleyici faaliyetler Madde 8.5.3'de yer alır. Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin amaçları arasında sürekli iyileştirmeye kaynaklık etmesi de bulunur [TS EN ISO 9001:2000].

3.5.7. Karar vermede gerçekçi yaklaşım

Yönetimin etkili karar alması bu ilkenin uygulanmasına bağlıdır. Buna göre kararlar verilerin ve bilgilerin analiz edilmesine dayanır [TS EN ISO 9004:2000]. Gerçeklere dayalı karar verme sonucunda kuruluşların uygulayacağı faaliyetlerin başında amaçlarla ilgili olarak veri ve bilgilerin toplanması gelmektedir. Kuruluş toplannın bilgi ve verinin yeterli, güvenilir, doğru ve ulaşılabilir olmasını sağlamalıdır. Bilgi ve veri analizi geçerli yöntemlerle yapılmalıdır. Ayrıca kuruluşlar uygun istatistiksel analiz tekniklerinin bilgi ve veriyi değerlendirmede önemini kavrayıp bunları kullanmalıdır.

İlkenin uygulanmasının kuruluşlara sağladığı faydaların başında stratejilerin, veri ve bilgiye dayandırılmasından dolayı daha gerçekçi ve daha akla yakın olması gelmektedir. Uygun veri ve bilgi kullanımı gerçekçi amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur. Ayrıca veri ve bilgi analizi, süreç ve sistem performansını iyileştirmek ve gelecekteki sorunları önlemek için kaynaklık eder. Kuruluşların insan kaynakları politikalarının geliştirilmesine önemli katkılar sağlar. Bunun için çalışan tatmini araştırmaları, önerilerden ve odak guruplardan sağlanan veri ve bilginin analiz edilmesi gerekir. Bu analizler doğrultusunda yöneticiler insan kaynakları politikalarını belirlerler [Halis, 2004].

Kuruluşların ölçülebilir kalite hedefleri oluşturması Madde 5.4.1'de şarta bağlanmıştır. Ayrıca hedefler kalite politikaları ile uyumlu olmalıdır. Standardın ölçme, analiz ve iyileştirme bölümündeki maddeler karar vermede gerçekçi yaklaşım prensibi ile uyumludur. Bu bölümün ilk maddesi olan Madde 8.1'de kuruluşlar ürünün uygunluğunu göstermek, kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak ve kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için izleme, ölçme, analiz ve geliştirme proseslerini planlamalıdır.

Ayrıca kuruluşlar izleme, analiz ölçme ve geliştirme prosesleri için istatistiksel tekniklerde dahil olmak üzere metod belirlemelidir. Madde 8.2.1'de ifade edildiği gibi müşteri memnuniyetini, kuruluş performansının ölçümlerinden biri olarak

izlemeleri ve bu bilgiyi elde etmek için yöntem tayin etmeleri gerekir. Ayrıca kuruluşların gerektiğinde kalite yönetim sistemi proseslerin ölçülmesi ve izlenmesi için uygun metotları uygulama şartı Madde 8.2.3'de ele alınmaktadır. Bir diğer ölçme şartı ise ürünlerle ilgili ilgilidir. Madde 8.2.4'e göre ürünün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürünün karakteristikleri izlenmeli ve ölçülmelidir.

Veri analizi Madde 8.4'de ayrı bir başlık olarak ele alınmıştır. Yapılacak veri analizi müşteri memnuniyeti, ürünün şartlara uygunluğu, proseslerin ve ürünlerin özellikleri ve eğilimleri hakkında bilgi sağlamalıdır. Veriler belirlendikten sonra ise bir araya getirilip analiz edilmelidir. Kuruluş ayrıca tedarikçiler hakkında bilgi sağlamak için de veri analizi yapmalıdır. Madde 8.5.1'e göre ise kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için kullanılan yöntemlerden bir tanesinin de veri analizidir [TS EN ISO 9001:2000].

3.5.8. Karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler

Tedarikçi (3.3.6) bir ürünü sağlayan kuruluş ve kişi olarak tarif edilmektedir. Örnek olarak tüketici, dağıtıcı, perakendeci veya ürünün satıcısı veya hizmet veya bilgi sağlayanlar gösterilebilir. Tedarikçi kuruluşun içinden veya dışından olabilir ve bazen sözleşmeli durumda bazen tedarikçi "müteahhit" olarak da adlandırılabilir [TS EN ISO 9000:2000].

Bu ilkeye göre bir kuruluş veya tedarikçileri birbirlerinden bağımsızdırlar ve karşılıklı fayda ilişkisi her iki tarafın değer yaratması yeteneğini artırır [TS EN ISO 9004:2000]. Tedarikçilerle ilişkilerde karşılıklı fayda sağlamak için yapılması gereken bazı faaliyetler vardır. Öncelikli olarak temel tedarikçilerin seçilmesi ve belirlenmesi gerekmektedir. Tedarikçilerle kısa ve uzun dönemli amaç ve hedeflerini dengeleyerek ilişki kurmalıdır. İletişim açık ve anlaşılır olmalıdır. Ayrıca birlikte çalışarak süreç ve ürünün gelişimini ve gerçekleştirilmesini sağlamaları gerekir. Müşteri ihtiyaçlarının doğru olarak tespit edilip tedarikçilerinde anlaması sağlanmalıdır. Öte yandan kuruluşlar gelecekle ilgili planlarını tedarikçileri ile

paylaşmalı ve tedarikçilerin iyileştirmelerini ve başarılarını tanımalı ve takdir etmelidir.

Tedarikçiler ile karşılıklı faydaya dayan ilişkilerin sağladığı yararların en başında, tedarikçilerle işbirliği ve stratejik ortaklıklar oluşturmak suretiyle, rekabet avantajı elde edilmesi gelmektedir. Öte yandan kuruluş amaç ve hedefleri için tedarikçilerin katkısı ve katılımı sayesinde büyük amaçlar ve hedefler belirlenebilir. Ayrıca tedarikçilerle iyi ilişkiler kurularak güvenilir, kusursuz ve zamanında girdi satın alma gerçekleştirilir. Tedarikçi eğitimleriyle de tedarikçi yeterliliklerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sağlanmış olur [Erkoç, 2006].

Satın alma sürecinde tedarikçilerin şartları karşıladığının kontrol edilmesi hükmü Madde 7.4.1’le getirilmiştir. Madde 7.4.3 de satın alınan ürünün doğrulanması için satın alınan ürünlerin gerektiğinde tedarikçilerin tesislerinde doğrulanması şartı yer almaktadır. Ayrıca kalite yönetim sistemini değerlendirmek ve iyileştirmek için ihtiyaç duyulan bilgilerin tanımlanması konusu ise Madde 8.4’de bulunmaktadır. Maddeye göre tanımlanması gereken bilgiler içerisinde tedarikçiler de olmalıdır.

4. İŞ DOYUMU

4.1. İnsanın Önemi

İşletmelerin temel amaçları karlılık ve topluma hizmettir. İşletmeler bu temel amaçları doğrultusunda mal ve hizmet üretimi yaparak, insan ihtiyaç ve beklentilerini giderip elde ettikleri karlar sonucunda gelişme ve büyüme sağlamak isterler. Karlılık amaçlarının yanında bir başka amaç ise topluma hizmettir. Çünkü işletmeler varlıklarını toplum içerisinde sürdürürler. Ayrıca bunun yanında işletmelerin uzun dönemli büyüme, tüketicilere kaliteli mal sunma, çalışanlara uygun ücret verme ve toplumsal sorumluluk gibi alt amaçları da vardır [Maviş, 2003].

Ancak burada esas amaç karlılıktır. Çünkü işletmelerin diğer amaçlarını gerçekleştirebilmeleri karlılık hedeflerine ulaşmasına bağlıdır. Ekonomik amaçlarını gerçekleştirmeden diğerlerini gerçekleştirme mümkün değildir. İşletmeler amaçlarına işletme fonksiyonları (üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları, yönetim, pazarlama ve satış v.b.) ile ulaşmaya çalışır.

Ekonomik sistemin bir parçası olan işletmeler insan ihtiyaçlarını ve beklentilerini gidermek için mal ve hizmet üretirken çoğu zaman yalnız değillerdir. Bazı özel durumlar göz ardı edilirse işletmeler, kendileri gibi aynı amaçlar doğrultusunda mal ve hizmet üreten diğer işletmeler ile büyük bir rekabet halindedirler.

Sanayi devrimi ile başlayan ilk dönemlerde işletmeler ürettiklerini kolaylıkla satabiliyorlardı. O dönemlerde mal ve hizmet talebi çok fazlaydı ve rekabet üretim odaklıydı. Daha sonraki dönemlerde ise diğer firmalarla rekabet edebilmek için maliyet faktöre ön plana çıkmıştır. İşletmeler karlılıklarını artırabilmek amacıyla ucuz ürünler üretilip rakipleriyle maliyet odaklı bir rekabet içerisine girdiler. Ancak daha sonraları maliyeti düşürmenin yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Çünkü müşterilerin hem ucuz hem de kaliteli ürün satın almak istiyorlardı.

Tüm bu gelişmeler günümüzde kalite odaklı bir rekabet anlayışını geçerli kılmıştır. Ancak bu yeterli olmamış hemen ardından bunlara hız kavramı da eklenmiştir. Yani işletmeler müşterilerini tatmin etmek için kaliteli ve ucuz ürünler üretilip bunları zamanında teslim etmek zorundadırlar.

Üstelik rekabet artık sadece ulusal sınırlar içinde değildir. Küreselleşme ile birlikte sınırlar kalktığından işletmeler artık sadece karlılık için değil yaşamak için rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Çünkü çağımızın rekabet anlayışı rakipleri yok etmek üzerine kurulmuştur. O halde rekabet etmek için olmazsa olmaz kural kaliteli ürünler üretmektir. Ayrıca günümüzün kalite anlayışı ilk bölümde ele alındığı gibi *müşteri tatmini* üzerine kurulmuştur.

Bilindiği gibi üretim faktörleri sermaye, doğal kaynaklar ve insandır. Günümüzde girişimcilik ve teknoloji de üretim faktörleri arasında kabul edilmektedir. Girişimcinin özel bir konumu vardır. Çünkü tüm bu faktörleri bir araya getiren girişimcidir. Girişimci üretim faktörlerini kullanarak kar elde etmek amacıyla ekonomik bir faaliyet gerçekleştirir. İşte bu ekonomik faaliyet doğrultusunda karlılık ve topluma hizmet temel amaçları doğrultusunda işletmelerin kuruluşu gerçekleştirilmiş olur.

Karlılık amacının gerçekleştirilebilmesi için öncelikli olarak işletmelerin kurulması, ardından kaliteli mal ve hizmet üretilip müşterilerini tatmin ederek rakipleri ile rekabet etmesi gerekir. Bunun için işletmeler bir takım işlevleri (üretim, yönetim, pazarlama v.s) yerine getirirler. İşte tüm bu faaliyetlerinin tam odak noktasında insan yer alır. Yani işletmeleri kuran girişimci, mal ve hizmet üreten işgücü, mal ve hizmeti satın alan müşteriler hep insandır.

Görüldüğü üzere işgücü yani çalışanlar sadece üretim faktörü olmanın çok ötesindedir. İnsan olmadan diğer üretim faktörlerinin hiçbir işlevi yoktur. İşletmelerin fiziksel ve teknolojik kaynaklarını üretim sürecinde kullanmak çok kolaydır. Çünkü bunlar maddenin bağımlı olduğu kimyasal ve fiziksel ilkelere dayanır. Bunlar bilindikten sonra fiziksel ve teknolojik kaynaklardan kolaylıkla

yararlanmak mümkündür. Oysa insan akıl, duygu, his, zeka, ihtiras, heyecan gibi psikolojik ve sosyal nitelikli çeşitli özelliklere sahiptir. Bundan dolayı insanların işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve üretim kaynağı olarak etkinliklerini ortaya koyabilmeleri oldukça güç bir süreçtir [Açıkalin, 1996].

İnsana dayanan üretim faktörleri olarak adlandırılabilen insan kaynakları fiziki güce ve beyin gücüne dayanır [Ülsever, 2003]. Çalışanların becerileri dışında bütün üretim faktörlerini dünyanın herhangi bir yerinde kullanmak mümkündür. Sermaye özgürce uluslararası sınırları aşabilmektedir. Son teknolojiler, bilgisayarlar ve uyduların yardımıyla bir ülkeden diğer ülkeye aktarılabilir. Sermaye, bilgi, hammadde ve teknoloji kolayca elde edilebilir. Ancak insan sermayesini kısa zamanda kalifiye hale getirmek ve onun yeteneklerinden etkin bir şekilde faydalanmak mümkün değildir [Yeniçeri ve İnce, 2001].

Bu yüzden insana yapılan yatırım çok önemlidir. 1991 yılında Nobel Ekonomi Ödülünü ABD'deki Şikago Üniversitesi'nden Prof. Dr. Garry Becker almıştır. Garry Becker insan sermayesini analiz etmiş insana doğru yatırım yapılması halinde toplumların en yüksek verimliliğe ulaşacağını iddia ve ispat etmiştir [Ülsever, 2003].

Görüldüğü gibi insan kaynağının işletmeler için ne kadar önemli olduğu ortadadır. İşletmelerde bilgiyi yaratan, kullanan ve onu geliştiren bireydir. İşletmeler çekebildikleri ve ellerinde tutabildikleri yüksek performanslı çalışanlar sayesinde başarılı olurlar [Selen, 2005].

Rasyonel ekonomilerde karlılığı etkileyen en önemli faktör rekabettir ve rekabetin iki temel ayağı da fiyat (ucuzluk) ve kalitedir. Üretimde kaliteyi büyük oranda insan etkilemektedir. İnsanın kaliteyi etkileyebilmesi ise onun verimli çalışmasına bağlıdır. Çalışanı verimli hale getirmek için ise motivasyonunun sağlanması gerekir. [Ülsever, 2003].

İş yerinde insan ilişkileri ve bunun kalite üzerine etkileri, uzun zamandır gündemdedir. Çalışanların, arzu edilen performansı gösterebilmeleri ve daha iyi sonuçlar ortaya koymaları için motivasyon ve desteğe olan ihtiyacın farkına uzun zamandan beri varılmıştır. Bu nedenle insanı daha kaliteli üretmeye motive edecek yaklaşımlar benimsenmeli ve sadece işletmeye değil tüm topluma yayılmalıdır [Kovancı, 2004].

Etkili bir kalite yönetim sistemini yürütebilmek için yetenekli, işinden doyum sağlamış ve işine kendini adanmış çalışanlara ihtiyaç vardır. İşte bu noktada motivasyondan sonra karşımıza iş doyumunu kavramı çıkmaktadır. İş doyumunu ile motivasyon çok ilişkili olmakla birlikte aynı kavramlar değildir. Kaliteye ulaşabilmek için insanların önce motive edilmesi gerekir. Motivasyon burada çalışmaya özendirmek ve teşvik etmektir. İş doyumunu ise daha çok iş bittikten sonra ortaya çıkan bir duygudur. Ancak kimi zaman iş doyumunu motivasyonu etkileyebileceği gibi kimi zamanda motivasyonu iş doyumunu etkileyebilir.

4.2. Tanım

İnsanın bir kaynak olarak ön plana çıkmasından bu yana, iş doyumunu çalışma yaşamının en önemli konularının başında gelmektedir. 1991-1994 yılları arasında, endüstri/örgüt psikolojisi alanındaki önde gelen bilimsel dergiler incelendiğinde seksen konu başlığı içinde iş doyumunu en fazla işlenen konu olduğu görülmüştür [Telman ve Ünsal, 2004]. Spector ise 1991 yılına kadar akademisyenlerin bu konuda 12.400 çalışma yaptığını aktarmıştır [Keser, 2006]

İş doyumunun önem kazanmasının nedenlerinin başında altmışlı yıllardan sonra ABD’de gayri safi milli hasıla (GSMH) içinde hizmet sektörünün payının giderek artması ve nihayet bu payın % 51’i geçmesi gelmektedir. Çünkü hizmet sektöründe kaliteyi belirleyen neredeyse tek faktörün insandır ve dolayısıyla çalışanlar üzerine yapılan çalışmalar artmıştır [Ülsever, 2003].

İş doyumunun bu derece önem kazanmasının nedenlerinden bir diğeri de, kavramın çalışanların sağlığıyla ve verimliliğiyle yakından ilgili olmasıdır. Şöyle ki işletmelerin çalışanlarının sağlığıyla ilgili ödemek zorunda kaldığı faturaların tutarı gittikçe artmıştır. Ayrıca sağlık nedenleriyle işletmeler işgücü kaybının ve düşen verimin bütçeye getirdiği yük dolayısıyla ekonomik kayıplara uğramışlardır [Telman ve Ünsal, 2004].

Çalışanların günlük yaşamlarının yaklaşık üçte birine işyerinde geçirmektedir. İşyerlerinde doyum sağlayabilen çalışanların, çevreleri ile olan ilişkilerinin daha düzenli olduğu, işyerlerinde istekle çalıştıkları, çalışma guruplarından hoşnut oldukları, bunun sonucu olarak da işlerinden mutlu oldukları, gurur ve başarı duyguları içinde işlerine bağlandıkları ve işlerinde verimli oldukları gözlenmiştir [Özgüven, 2003].

Çalışanların işine ve işyerindeki ilişkilerine yönelik olarak zaman içinde geliştirdiği zihinsel bir tutum vardır. Bu zihinsel tutumun oluşmasında çalışanın işi hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının koşulları önemli ölçüde rol oynar. Bu tutumlar olumlu ve olumsuz olabilir. Başka bir şekilde söylemek gerekirse çalışanın yaşadığı deneyimler sonucu ortaya çıkan ruhsal durum olumlu ise iş doyumunu, olumsuz ise iş doyumсуuzluğu söz konusudur [Barutçugil, 2004].

İş doyumunu/doyumsuzluğu İngilizce “Job satisfaction/dissatisfaction” sözcüklerinin karşılığıdır. İş doyumunu Locke’a tarafından kişinin iş ve iş deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal bir sonucu olarak tanımlanmıştır. Diğer bir deyişle iş doyumunu bireyin iş durumuyla ilgili kişisel bir değerlendirmesidir [Telman ve Ünsal, 2004].

İş doyumunu kişinin işine karşı gösterdiği genel bir tutumu ifade eder. Vroom iş doyumunu kavramını, çalışanların algılarına, duyguları ve davranışlarına ilişkin olarak çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlamıştır [Şimşek, 1995]. İş doyumunu bireyin işine karşı geliştirdiği olumlu tutumlardır [Özkalp ve Kirel, 1996].

Keith Davis iş doyumunu kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak açıklamakta, işin nitelikleriyle çalışanın isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş doyumunun gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir [Davis, 1998].

Diğer bir tanıma göre ise iş doyumunu kişinin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan keyif verici ya da pozitif duygusal durumdur [Steers ve Black, 1994]. İş doyumunu önemli bir konu olması nedeniyle yönetim tarafından ilgi görmüştür. Ayrıca uzun zamandır iş doyumunu hem bağımsız hem de bağımlı değişken olarak endüstri felsefesinde incelenmiştir [Fisher, 2000].

İş doyumunu genelde işe etkisi olan bir reaksiyon olarak tanımlanmaktadır. Ya da işle ilgili genel duygular olarak tarif edilmektedir. Bu duygular, hem iç hem de çevreyle ilgilidir. İş doyumunu değeri olan bir işin başarılmasını kolaylaştırarak veya mümkün kılarak çalışanın işini değerlendirmesinin sonucunda duyduğu gurur verici duygusal durumdur [Lee ve Mitchell, 1994]. Diğer bir tanım göre ise iş doyumunu çalışanların işleriyle ilgili tutumları, işlerine karşı psikolojik birikimleri, işletmede kendilerini nasıl hissettikleri ve bunun gibi bir çok davranış ve duyguyu içerir [Schultz ve Schultz, 1990]

İş doyumunu Galbraith'e göre, işgörenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yarattığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmakta ve bu duygular iç ve dış kaynaklardan doğmaktadır [Güney ve ark., 1996]

Görüldüğü gibi iş doyumunu bir çok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımların ortak yönü ise *işten duyulan doyumdur*. Çalışanların işlerinin farklı yönlerini oluşturan ücret, iletişim, arkadaşlık ilişkileri, fiziki ortam v.b. gibi faktörler hakkındaki duygu ve tutumları iş doyumunu meydana getirir. Çalışanlar konunun ilerleyen bölümlerinde anlatılacak olan iş doyumunun çeşitli boyutları ile ilgili olarak farklı tutum içerisinde olabilirler. Örneğin ücreti yüksek olan bir çalışanın iş arkadaşlarıyla iletişimi iyi olmayabilir.

İş doyumunu işletmeler açısından değerlendirildiğinde işlerinden memnun çalışanlara sahip bir işletmenin psikolojik açıdan sağlıklı bir işgücüne sahip olacağı söylenebilir. İşlerinden memnun olmayan çalışanların oluşturduğu işletmelerde ise işgücü devri, devamsızlık v.b. gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılması mümkündür [Telman ve Ünsal, 2004].

4.3. Tarihçe

Birinci Dünya Savaşı sonrasında çalışanların işleriyle ilgili problemlerinin olduğu fark edilmiştir. Bu noktadan hareketle Avrupalı ve Amerikalı bilim adamları çalışanları verimliliğini artırmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Çalışanların verimliliğini artırmak amacıyla yapılan bu çalışmalar fiziksel faktörlerin (ısı, ışık, nem, v.s.) çalışanlar üzerindeki etkilerini tespit etmeye yöneliktir [Tannenbaum, 1966].

İş doyumunu araştırmalarındaki ilk önemli çalışmalar 1930 yıllarında Elton Mayo tarafından Howthorne deneyleriyle başlamıştır. Ancak bu çalışmalarda iş doyumunu konusunda başlı başına bir kuram geliştirilmemiştir [Tannenbaum, 1966].

İş doyumunu kavramının kesin olarak ortaya çıktığı dönem İkinci Dünya Savaşı sonrasıdır. O dönemdeki fabrikalar, fiziksel açıdan yetersiz olmalarının yanında, işletmeler çalışanlara doyum sağlayıcı ortamlar hazırlamaya önem vermemiştir. Bunun yanında işler rutin ve yükselme imkanı sağlamayan işler olduğundan verimlilik oldukça düşüktür. Tüm bu sorunlara çözüm bulmak amacıyla yöneticiler İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra çalışanların işten ayrılmalarının getirdiği mali yükten ve olumsuz endüstri ilişkilerinin doğurduğu sorunlardan kurtulmak amacıyla iş doyumunu kavramını önemsemeye başlamışlar ve buradan hareketle iş doyumunu konusundaki çalışmalara destek vermişlerdir [Fincham ve Rhodes, 1988].

1943 yılında Maslow daha sonraki yıllarda ise Alderfer iş doyumunu, bireyin gereksinimlerinin doyurulmasıyla ilişkilendirmişlerdir. Maslow'a göre doyum söz konusu değildir. Bir bireyin gereksinme yapısının doyurulmayan bölümü onu daha

üst düzeylere tırmanmaya güdüleyecektir. Bu nedenle işletmenin öncelikli amacı pozisyonundan memnun olmayan bireye, üretimini artırdıkça varolan durumun düzeleceği hissini veren bir güven ortamı yaratmaktır [Ergeç, 1982].

F. Herzberg ve arkadaşları ise 1957 yılında iki faktör kuramını ortaya atarak iş doyumunun *doyum ya da doyumсуzлuk* olmak üzere *ikili bir özellik* taşıdığı üzerinde durmuşlardır [Ergeç, 1982].

1958 yılından itibaren iş doyumuyla ilgili yapılan 5000'e yakın araştırmanın sonuçları ele alındığında bu kavramın kesin olarak tanımının yapılmadığı ve kendine has kuramsal yapısının oluşturulmadığı söylenebilir. Locke'a göre konuyla ilgili yapılmış araştırmaların çoğu yetersiz ve birbirinin tekrarı niteliğindedir. İş doyumuna ilgi Taylor'un 1912 yılındaki çalışmalarında görülmüş olmakla birlikte, gerçekte 1930'lara kadar iş doyumunun nedenleri ve içeriğiyle ilgili sistematik çalışmaya rastlanmamıştır [Güney ve ark., 1996].

Yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının 1950 ile 1960 yılları arasında yaygınlaşmasıyla birlikte, çalışan insana bakış açısı değişmeye başlamıştır. Bu yaklaşımın etkisiyle insan *sosyal psikolojik* bir varlık olarak görülmeye başlanmıştır. Çalışan insanların ihtiyaçları ve motive edilmesi konuları önem kazanmıştır. Ardından monotonluğu önlemek için iş zenginleştirme ve oryantasyon gibi kavramlar ortaya atılmıştır [Ergeç, 1982].

George Pauls ve arkadaşları tarafından başlatılan ve sonradan Vroom, Porter, Lawler ve diğerleri tarafından geliştirilen beklenti kuramında iş doyumuna neden olan öğeler kadar iş doyumunun sonuçları üzerinde de durulmuş, doyum ve performans döngüsel bir çerçevede incelenmiştir. Vroom bir bireyin, bir sonuç için istekli olmasıyla ve göstereceği çabayla o sonucu elde etmeye yöneleceğini iddia etmiştir. Elde ettikleri sonucunda ise doyum ortaya çıkacaktır. Yüksek düzeyde doyum ise yeni bir döngüdeki sonuçları elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır [Ergeç, 1982].

Porter ve Lawler'in modelinde ise doyum performans ve bunun sonunda alınan ödüllerin sonucu ortaya çıkmaktadır. Performansta ödüllerin değeri ve algılanan ödül ortaya konulan çabadan etkilenmektedir. 1966'larda Edwin Locke iş doyumuna değişik ve yeni bir bakış açısı getirmiştir. *Tutarsızlık Teorisi* adı altında incelenen bu kuram, iş doyumunun gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almaktadır [Ergeç, 1982].

Saal'a göre Landy 1985 yılında, 1962 yılında Schachter ve Singer tarafından geliştirilen *Duygular Teorisine* dayanarak, iş doyumuna yeni bir yaklaşım getirmiştir. Bu yaklaşım, diğer teorilerden farklıdır. Bu teoriye göre çevresel, fizyolojik ya da psikolojik şartlar iş doyumunu üzerinde doğrudan etkilidir. Fakat çalışanların bu şartlar hakkındaki algısı farklı faktörlerin etkisiyle aynı olmamaktadır. Bu nedenle iş doyumunu bu teorinin ışığı altında araştırmak zorlaşmaktadır [Çetin ve ark., 2001].

1984 yılında Staw iş doyumunu, sosyal ve bilişsel yapı görüşüyle incelerken, duyguların ve ruhsal durumun davranış üzerindeki etkilerini yok sayan endüstriyel ve örgütsel psikologları eleştirmektedir. 1979 yılında O'Reilly ve Caldwell yaptıkları araştırmada duygusal tepkilerin çalışanların işlerine karşı tutumlarını etkilediklerini ifade etmişlerdir. 1985 yılında ise Landy, duygu genel teorilerinin iş tutumlarını açıklamada ve anlamada yararlı olduğunu ve kullanılması gerektiğini teklif etmiştir [Çetin ve ark., 2001].

4.4. İş Doyumu ve Performans

Performans, bir çalışanın veya gurubun işine veya işletmenin amacına yaptığı katkının nitelik ve nicelik yönüyle ölçümüdür [Barutçugil, 2004]. İş doyumunu ile performans arasında bir ilişkinin olduğu varsayılmışsa da bu ilişkinin varlığını ve etki yönünü tutarlı bir biçimde destekleyici bulgulara ulaşılamamıştır. Yine de bazı araştırmalarda iki değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur [Keser, 2006].

Bazı araştırmacılar iş doyumunun üretim, performans ve servis kalitesi gibi örgütsel etkililiklerle nasıl ilgili olduğunu araştırmak için çalışmalar yapmışlardır. Zenive iş doyumunu ve üretim arasında basit ve güçlü bir ilişki olduğuna inandığını, araştırmaları sonucunda söylemiştir. Siggins'e göre ise işle ilgili tutumlar ve performans arasında önemli bir bağlantı vardır [Wu, 2001].

Ostroff eğitimsel bir kuruluşta iş doyumunu ve performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için bir çalışma yapmış, hipotezinde yüksek seviyelerde performansı olan çalışanlara sahip olması gerektiğini öne sürmüştür. 36 Eyalet ve Kanada'dan 364 okul çalışmaya katılmıştır. Müdür, öğretmen ve öğrencilerin performansı ve memnuniyetini değerlendirmek için üç tip araştırma kullanılmıştır. 9 madde ile öğretmenlerin çeşitli açılardan okullarından memnuniyeti ölçülmüştür. Bunlar; çalışanlar, denetim, ücret, yönetim, kariyer planlama imkanları, okul disiplini, okul müfredatı, toplum ve ebeveyn desteği, fiziksel imkanlar ve iletişim memnuniyetidir [Ostroff, 1992].

Ostroff, çalışmada örgütsel performansı 5 etken ve 12 madde ile değerlendirilmiştir. Bunlar akademik başarı, öğrenci davranışı, öğrenci doyumunu, öğretmen değişim ve yönetim performansıdır. 12 örgütsel performans maddesinde, doyum ve performans arasındaki korelasyon 0.11-0.54 arasında olup ortalama 0.28'dir. Sonuçlara dayalı olarak Ostroff, işlerinden daha çok memnun çalışanları olan kuruluşların daha etkili olma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Benzer bir çalışma Hanke tarafından, iş doyumunu ve performansı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılmıştır. Hanke iş performansı ve doyumunu arasında önemli derecede pozitif bir ilişki ($r : 0,49$) bulmuştur [Hanke, 1992].

Burke çalışanların memnuniyeti, müşterilerin memnuniyeti ve örgütsel üreticilik ve karlılık arasındaki pozitif bağlantıyı destekleyen kanıtları, yaptığı çalışma sonucunda bulmuştur [Burke, 1995]. Sorular e-mail yoluyla hizmet firmasının 2150 çalışanınin tamamına gönderilmiştir. Cevaplama oranı ise % 70'dir. İş doyumunu ve servis kalitesi arasında önemli bir pozitif ilişki ($r: 0,32$) bulunmuştur. Burke, yüksek

seviyede servis kalitesi kabulleri olan firmaların iş doyumunun da yüksek olduğunu belirtmektedir.

Diğer yandan iş doyumunu ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan üç farklı görüş bulunmaktadır. Bunlar [Barutçugil, 2004] ;

- İş doyumunu performansı artırır
- Performans iş doyumuna yol açar
- Performans ve iş doyumunu verilen ödüllere bağlıdır

İlk görüşe göre iş doyumunu çalışanların performansını artırmaktadır. Bu görüş, Herzberger'in "çift faktör" kuramı ile daha iyi açıklanabilir [Tınaz, 2005]. Yapılan araştırmalarda bu görüş doğrultusunda bulgulara rastlanmıştır. Ancak ilişkinin her durumda geçerli olmadığı da bilinmektedir. Öncelikle hangi düzeydeki iş doyumunun performansı ne ölçüde arttıracığı tahmin edilememektedir. Buna rağmen iş doyumunun performansı etkileyen faktörler arasında önemli bir yeri vardır.

İkinci görüşe göre performans iş doyumuna yol açmaktadır. Bu görüş doğru olmakla birlikte yöneticiler çalışanların iş doyumunu daha üstün başarı ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilirler. O halde yöneticiler başlangıçta iş doyumunu yaratmak yerine üstün başarıyı elde etmeye yönelik çalışmalar yapmalıdırlar [Erdoğan, 1996].

Üçüncü görüşe göre yüksek iş performansı ve bunun sonucunda el edilen ödüller, iş doyumuna yol açmaktadır. Yönetim, bireyin iş doyumunu artırmak için öncelikle yüksek performansın sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmalıdır. Ardından uygun ortam yaratılmalı ve başarı ödüllendirilmelidir. Yüksek performans sonrasında elde edilen içsel ve dışsal ödüller eşit olarak algılandığında ise iş doyumunu gerçekleştirir. Sonuçta yüksek performans, verilen ödül ve bu ödüllerin çalışanlar tarafından eşitlik ilkesi içinde algılanması arasında olumlu bir ilişki vardır [Tınaz, 2005].

Performans ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin çok güçlü olmasına bazı engeller neden olmaktadır. Buna göre ne yüksek performanslı çalışanların her zaman yüksek iş doyumuna ne de düşük performanslı çalışanların her zaman düşük iş doyumuna sahip olduğu söylenebilir . Bunun nedeni ise performansı değerlendiren kriterlerin çoğu zaman kişinin kendi dışındaki faktörler tarafından belirleniyor olmasıdır.

Örneğin ücretin parça başına üretimle belirlendiği bir kurumda kişi işini çok sevmese bile ücretini yüksek tutmak için elinden geleni yapacaktır. Ayrıca performans ölçümlerinin her zaman doğru biçimde ve adil yapılmaması, değerlendiricilerden kaynaklanan hatalar ve değerlendirme sonuçlarının alınan kararlarda adil biçimde kullanılmaması, performans ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine engel olabilecek diğer faktörlerdir [Telman ve Ünsal 2004].

4.5. İş Doyumu ve Motivasyon

İş doyumunu ve motivasyon kavramları biraz örtüşse de temelde aynı değildir. Yani fazla motive olmadan da bir işten doyum almak mümkündür. Örneğin kasiyerlik yapan birisi çalışma konusunda istekli ve hevesli olmasa bile işinden ücret, çalışma şartları v.b. faktörlerden dolayı doyum sağlayabilir [Adair, 2005].

Ayrıca, iş doyumunu ile güdülerin doyumunu da birbirinden farklıdır. İnsanın güdülerinin doyumunu, iş doyumundan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. İşten doyum, işgörenin yalnız işinden duyduğu olumlu duyguları içerirken, güdülerin doyumunu ise işi de içine alan ama iş dışındaki yaşamla da elde edilen tüm olumlu duyguları içerir. Bir işin, insanın tüm güdülerine doyumunu beklenemez [Başaran, 1991].

Görüldüğü gibi iş doyumunu ve motivasyon farklı iki kavramı ifade etmektedir. Ayrıca motivasyon ve iş motivasyonu kavramlarının da tanımlanması gerekmektedir. Motivasyon insanın içinde oluşan ve onu harekete teşvik eden bir dürtü ya da itici güçtür. Güdülenmenin İngilizce karşılığı “motivation” kelimesi Latince’de hareket etme anlamına gelen “movere” “motum” kökünden türetilmiş olup psikolojide, içten

gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecine ifade etmektedir [Önen ve Tüzen, 2005].

İş motivasyonu ise çalışanın işe ilişkin davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesidir. [Telman ve Ünsal, 2004]. Motivasyon geneli ifade ederken iş motivasyonu özeli (iş) ifade etmektedir.

Öte yandan iş doyumunu ile motivasyon arasında ikili bir ilişki vardır. Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda ortaya doyum çıkar. Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması da iş doyumunu belirler. Bireyin çalışmasının sonucu elde ettiği ödülle ortaya çıkan doyum ile çalışması sırasında hissettiği doyum farklıdır. Çalışma karşılığı elde ettiği doyum “dışsal doyum” çalışma sırasında hissettiği doyum ise “içsel doyumdur”. Dışsal doyumunu dışsal ödüller sağlarken, içsel doyumunu içsel ödüller sağlayacaktır [Şimşek ve ark., 2001].

İçsel ödüllerde örneğin karmaşık bir işin tamamlanması başarı duygusu sağlarken başkalarının işine yarayacak bir problemi çözmek ise kişisel misyonu gerçekleştirme anlamını taşıyacaktır. Dışsal ödüller ise promosyonlar ve ücret artışlarını kapsar ve genellikle yöneticiler tarafından verilir. Bu ödüller, diğer insanları memnun etme temeline dayanır. İşinden hoşlanmayan bir kişi aldığı yüksek ücretle motive olabilmektedir [Türk, 2003].

Doyum sağlamış bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, motive edilmiş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir ifadeyle motivasyon doyum yaratabilir. Sonuç olarak işlerinden beklediklerini elde eden bireyler, elde ettiklerinin ölçüsünde doyum sağlarlar. Bu durum da bireylerin motivasyonu ve performansı yükselebilir[Şimşek ve ark., 2001].

4.6. İş Doyumu Teorileri

Gelişmiş ülkelerde, işgörenleri doyum ve doyumsuzluğa iten örgütsel öğeleri bulmak ve böylece yönetimin, örgütsel etkinliği arttırmak için hangi değişkenler üzerinde durduğunu ortaya çıkarmak amacıyla belirli aralıklarla örgüt çözümlenmeleri yapılmaktadır.

Ülkemizde de işgörenin doyum olgusunu ve doyumsuzluk sorununu inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde gelişmiş ülke işgörenin doyumsuzluk nedenleriyle gelişmemiş ülke işgörenin doyumsuzluk nedenlerinin birbirinden farklı olduğu görülür. Örneğin ücret ögesi, gelişmiş ülke işgöreni için doyum kaynağı olmaktan çıkmışken, ülkemiz işgörenleri için hala önemini korumakta, doyumsuzluğa neden olan örgütsel değişkenler içinde en başlarda yer almaktadır [İncir, 1990].

İş doyumu konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden bazıları, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere (bilişimsel faktörlere), diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan kişiye dışarıdan verilen faktörlere (dışsal faktörlere) ağırlık vermektedir.

Yapısal örgüt ve yönetim kurumlarına göre, örgütün fiziksel çalışma koşulları, iş görene sağlanan ödeme ve fiziksel çalışma olanakları, işgörenin işten doyumuna yetecek içeriği oluşturmaktadır [Başaran, 1991].

Davranışsal örgüt ve yönetim kurumlarına göre, işgörenin işten doyum sağlaması için iyi düzenlenmiş yakın arkadaşlardan oluşan küme çalışması, üst yönetimin önderliğine dayanan denetim ve ast ilişkilerinde dostça davranmak yeterlidir. Daha sonra, bunlara işgörenin beceri, yeterlilik ve sorumluluğunu geliştirecek olanakların sağlanması; ona işine ilişkin sorunlara karşı savaşım vereceği bir ortamın yaratılması da işten doyum sağlayacak içerik olarak eklenmiştir [Başaran, 1991].

İş doyumuna değişik açılardan bakan kuramları “içerik teorileri” ve “süreç teorileri” olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür [Koçel, 1998].

4.6.1. İçerik teorileri

Kapsam teorileri de denilen içerik kuramları, insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışmaktadırlar. İnsan davranışlarının belli bir amacı olduğu ve bu amacı elde etmek için çaba sarf ettikleri varsayımına dayanan bu teorilere göre, insanlar ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için çalışırlar. İçerik teorilerinin insan gücü ve ihtiyaçlarını sıralama alışkanlıklarının altında yatan neden de bu durumdur [Eroğlu, 1998].

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg’in İki Etmenli Güdülenme Teorisi, en yaygın olan içerik teorileridir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi

En çok tanınan ihtiyaç teorileri arasında Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi gelmektedir. Buna göre bir ihtiyacın giderilmesinin ardından diğer ihtiyaç harekete geçmektedir. Bu prensip çalışanın sürekli aktif bir ihtiyacı olduğunu ve uzun süreli iş doyumunun imkansız olduğunu göstermektedir.

Maslow’a göre her insanın doğuştan gelen birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşik sıraya göre ortaya çıkar. Burada belirtmek gerekir ki, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi sıralamasının dayanak noktası Murray’nin geliştirdiği ihtiyaçlar listesidir. Maslow bu ihtiyaçları önem sırasına göre sıralamış ve beş guruba ayırmıştır. Bunlar fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ihtiyaçları, sevgi ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bunlardan ilk üçü fizyolojik ihtiyaçları diğer ikisi ise üst düzeydeki ihtiyaçları oluşturmaktadır [Önen ve Tüzün, 2005].

Herkes için geçerli olan bu ihtiyaçlar hiyerarşisini çalışana uygulamak gerekirse öncelikle fizyolojik ihtiyaç gereği bir insan bir iş sahibi olup çalışarak karşılığında belirli bir ücret elde etme çabasının altında her şeyden önce bu temel ihtiyaçlar serisi yatmaktadır. Kişi çalışarak para kazanır ve kazandığı parayı öncelikle temel fizyolojik ihtiyaçlarını (yeme, içme, v.b) karşılamak üzere kullanır. *Güvenlik ihtiyaı* gereği çalışanlar çalışma ortamında fiziksel güvenliğin sağlanması ve geleceğinin güvencede olmasını ister. Ayrıca çeşitli hak ve güvenceleri olan bir işe emeklilik hakkına, sağlık sigortasına karşı duyulan arzu güvenlik ihtiyaının bir göstergesidir [Önen ve Tüzün, 2005].

Ait olma ihtiyaı gereği insan bir gurubun parçası olma, arkadaşlar edinme ve sevilme ihtiyaı içerisindedir. Organizasyonlarda bu ihtiyaç kendini çalışanlarla ve yöneticilerle iyi ve olumlu ilişkiler kurma isteği ve takım çalışmalarına aktif olarak katılma şeklinde gösterir. *Saygı ihtiyaı* gereği insan kendisiyle ilgili olumlu imaj geliştirmek, fark edilmek ve başkaları tarafından takdir edilmek ister. Organizasyonda bu ihtiyaç tanınma, sorumluluk alma ve statü arayışı olarak kendini gösterir [Barutçugil, 2006].

Çalışanlar kendini gerçekleştirme ihtiyaı gereği daha iyi insan olma, yeteneklerini artırma ve tam potansiyelini ortaya koyma ihtiyaını duyar. Organizasyonda bu ihtiyaç büyüme için fırsatlar yaratma, yaratıcılığını ortaya koyma, başarıyı özendirme, zor görevler ve ilerleme için eğitim alma şeklinde görülür [Barutçugil, 2006].

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi çok eleştirilmiştir. Araştırmacılar, ihtiyaçları tanımlamanın, sınıflara ayırmanın güçlüğü ve ihtiyaçlar arasındaki birbirlerine geçişler dolayısıyla bu teorinin uygulanmaya ve nesnel sonuçlar çıkarmaya pek elverişli olmadığını söylemişlerdir.

Bazı araştırmacılar, insan ihtiyaçları arasında bir hiyerarşinin olmadığını, bir ihtiyaca sapanıp hep onu isteyen kişiler olduğunu, ayrıca bazı kişilerin alt düzey ihtiyaçlarını

giderdikten sonra gelişme gereksinimlerini karşılamak için hiçbir çaba göstermediklerini ileri sürmüşlerdir

Maslow'un katı kurallar ve sınırlar koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, ele aldığı ihtiyaçlar her insan için aynı sırayı ya da insanın değişik aşamaları için aynı sırayı takip etmez. Bazen bir ihtiyaç bir üst basamaktan daha önce önem kazanmış olabilir. Buna göre yöneticinin öncelikle yapması gereken çalışanların her birinin ihtiyaçlar hiyerarşisinin hangi basamağında olduğunu bilmektir. Böylece kişinin bu basamağa uygun düşen ihtiyaçlarına cevap vererek iş doyumunu sağlanabilir [Önen ve Tüzün, 2005].

Maslow'un teorisi özetle, insanların davranışlarını yönlendirici güç olan ihtiyaçların çeşitli olduğunu ve bunların insanları değişik düzeylerde etkilediği varsayımına dayanır. Kişi ilk olarak en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını gidermeye çalışır [Baysal, 1993].

İki etmenli teori

1959 yılında Herzberg ve arkadaşları iş doyum ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmak için, Pittsburg'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir gurup üzerinde araştırma yapmışlardır. Bunlara yöneltilen sorularla, çalışma sırasında hoşnutluk derecesini arttıran ya da azaltan faktörler bulunmak istenmiştir. Sonuçta Herzberger iki tür ihtiyaç bulmuş ve bunlardan birisini *hijyen ihtiyaçları* diğerini ise *motivasyon ihtiyaçları* olarak adlandırmıştır [Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998].

Saal'a göre Herzberger bu iki grup ihtiyacın farklı sonuç ya da ödüllere doyum sağladığını belirtmiştir. Hijyen ihtiyaçları, hijyen faktörlerden doyum sağlamaktadır. Bunların yokluğu ise iş doyumusuzluğunu doğurur [Çetin ve ark., 2001]. Hijyen terimini kullanmasının nedeni hijyenin insanın çevresinden sağlığını tehdit eden her şeyi uzaklaştırma görevi görmesidir. Tedavi edici özelliği yoktur sadece tehlikeyi önlemektedir. Modern çöp imha tesisleri ve su arıtma tesisleri, hastalıkları tedavi

etmez fakat onların olmaması çok daha fazla hastalığın ortaya çıkmasına neden olur [Adair, 2005].

Hijyen faktörleri şirket politikası ve yönetim, teknik denetim, kişiler arası ilişkiler, maaş, statü, iş güvenliği, özel hayat ve çalışma koşullarıdır [Adair, 2005]. Bu faktörlerin eksikliği durumunda iş doyumsuzluğu doğar. Ancak bunların giderilmesi iş doyumunu sağlamaz, sadece iş doyumsuzluğunu azaltır ya da ortadan kaldırır [Çetin ve ark., 2001].

İş doyumuna neden olan motivasyon faktörleri ise “başarı, tanınma, gelişme ihtimali, ilerleme, sorumluluk ve işin kendisidir” [Adair, 2005]. Hijyen faktörler işin içeriği ile ilgili iken motivasyon faktörleri işin kendi doğası ve işin sonuçlarıyla ilgilidir. Teoriye göre iş doyumuna neden olan bu faktörler, kişinin kendisini gerçekleştirme ihtiyacını giderirler. Hijyen faktörleri nötr bir sonucu ortaya çıkarırken, motivasyon faktörleri iş doyumuna sebep olur [Çetin ve ark., 2001].

İş ortamının fiziksel şartları gayet iyi olabilir. Ancak çalışanlardan yüksek performans alınabilmesi için psikolojik gelişmelerine uygun bir iş ortamı oluşturulmalıdır. Hijyen faktörlerin yerine getirilmesi iş doyumunu nötr bir hale getirirken, ardından varolan motivasyon faktörleri ise iş doyumunu getirir. Örneğin fazladan iş sorumluluğu vermeden, bir çalışana yeni bir unvan vermek onun iş performansını değiştirmez. Çünkü bu durum onun hijyen faktörlerini artırmış ama motive edici faktörlerini etkilememiş olacaktır. Aynı şekilde, hijyen faktörlerinden birisi olan ücrette yapılacak artış, işin içeriğini ve sorumluluk alanını değiştirmedeği sürece çalışanın iş performansını yükseltmeyecektir.

İşyerinde çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticilerin işin kendisinin doyum verici olmasına ve kişisel gelişim fırsatları sunmasına dikkat etmesi gerekmektedir. Yapılması gereken, hijyen faktörleri en uygun düzeyde yerine getirmek, iş doyumuna doğrudan etkisi olan motive edici faktörleri ise sürekli olarak gözden geçirerek geliştirmek ve iyileştirmektir [Önen ve Tüzün, 2005].

Başarı güdüsü teorisi

McClelland ve arkadaşları 1950’li yıllarda diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Buna göre insan başarısını etkileyen üç temel ihtiyaç vardır. Bunlar *başarma, güç ve arkadaşlık* ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçlar bireyden bireye farklılık gösterir.

Teoriye göre *başarı ihtiyacı* olan bireyler sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler ve amaca yöneliktirler. Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler. Bu bireylerin yüksek enerjileri vardır ve zorlu çalışmalara girerek, yaptıkları işin sonucunu görmek isterler [Can, 2005].

Güç kazanma ihtiyacı olan bireyler ise diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler. Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda başkalarıyla yarışmayı severler ve hoşlanırlar. *Arkadaşlık ihtiyacında* olan bireyler ise başkaları ile arkadaşlık (özdeşleşme) ve duygusal ilişki içinde olmak isterler. Başkaları tarafından sevilmekten hoşlanırlar ve parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar. Bu bireyler ayrıca bir guruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler [Can, 2005].

Yapılan araştırmalar bu üç ihtiyacın her insanda var olduğunu ancak yoğunluğunun kişiden kişiye değiştiğini göstermektedir. Bu nedenle başarı ihtiyacı yüksek, güç ihtiyacı orta düzeyde ve bağlanma ihtiyacı düşük düzeyde olan bir işgörenle, bağlanma ihtiyacı yüksek, güç ve başarı ihtiyacı düşük bir işgörenin motive edilmesi farklı olacak ve değişik bir yönetsel yaklaşım gerektirecektir [İncir, 1990].

Üst düzey yöneticilerde ve üst düzeylere çıkmaya çalışan kişilerde bu üç ihtiyacın varlığı söz konusu olabilmektedir. Bu kişiler başarı ihtiyacı içinde olduğu için yüksek mevkilerde kendilerini göstermek isterler. Kullandıkları mevkilerde güçlerini sonuna kadar kullanmak isteyecekler ve emri altındaki kişilerle de bir etkileşime girmek isteyeceklerdir.

ERG teorisi

Bu teori Alderfer tarafından Maslow'un teorisini değiştirerek geliştirilmiştir. Bu teoriye göre insanların u temel ihtiyaı vardır. Bu ihtiyaçlar “varoluş” “bağlılık” ve “gelişme” ihtiyaçlarıdır ve teori kelimelerin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmaktadır.

İlk sırada varoluş ihtiyaı vardır. Buna göre yeme, içme, ücret, alışma Şartları, güvenlik gibi fiziksel ihtiyaçlar bu gruba girer. İkinci sıradaki bağlılık ihtiyaçları ise işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul edilme ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü ve son sıradaki gelişme ihtiyaçları ise özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını içermektedir [nen ve Tüzün, 2005].

ERG ve Maslow'un teorileri birbirine benzerlik göstermektedir. Ancak ERG teorisinde ihtiyaçlar birbirine sıralı bir Şekilde bağlı değildir. Hareket yukarı doğru olabileceği gibi aşağıya doğru da olabilir. Bu kişinin yeteneğine ve ihtiyaına göre değişebilir. Yani ERG teorisinin belirlediği u ihtiyaç gurubu arasında dinamik etkileşimler söz konusudur. Bu teorisinin yöneticiler açısından anlamı çalışanların bu ihtiyaçları üzerinde düşünmeleri ve bunları gidermek için gerekli düzenlemeleri yapmalarındır [Barutçugil, 2002].

4.6.2. Süreç teorileri

Süreç teorileri kapsam teorilerinin aksine ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan ve amaç (sonuç) denilen dışsal bir takım faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu teoriler arasında Wroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter 'in Geliştirilmiş Beklentiler Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Edwin Locke'ın Amaç Teorisi ve Skinner'in Pekiştirme Teorisi en çok bilinenlerdir [Şimşek ve ark., 2001].

Ayrıca süreç teorileri kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Buna göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler. Ancak hepsinde davranışı harekete geçiren motivasyon süreci ise aynıdır [Eren, 2003].

Vroom'un beklenti teorisi

Gerek Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, gerek Herzberg'in iki etmenli teorisinde, insan davranışlarına etki eden ihtiyaçlar üzerinde durulmuştur. Bu ihtiyaçların davranışları yönlendireceği varsayımı kabul edilmiştir. Ancak yalnız ihtiyaçların varlığının davranışı başlatmaya yetmeyeceği, ayrıca kişinin davranışta bulunması için bu davranışın ihtiyacını gidermede amaca ulaşacağı yolunda bir beklentisinin de olması gerektiği ileri sürülmüştür. Bu görüşten hareketle çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Geliştiren teorilerin içerisinde en meşhuru ise Victor Vroom'un beklenti (ümit) teorisidir [Türk, 2003].

Vroom'un teorisi iki temel kavrama dayanır. Buna göre ilk olarak birey bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı konusunda *beklentisi* vardır. İkincisi ise bu beklentinin kişiye *çekici gelme derecesidir*. Bu iki faktör kişiyi güdüler. Bunların eksikliği varsa kişi güdülenmeyecektir. Örneğin işçinin ücret artışı yönünden beklentisi az ise paraya çok sevmesine rağmen o sonucu elde etmedeki olasılık ya da şansı düşük olduğundan, ücret artışı elde etmek için çok çalışmaya heves duymayacaktır [Şimşek, 1998].

Öte yandan çalışanların tümünün aynı amaçlara sahip olduğu ve belirli şeylere aynı derecede değer verdikleri söylenemez. Bu teoriye göre yöneticinin çalışanlar beklenti ve çekicilik yönünden neleri cazip bulduklarını anlamaları gerekir. Bu nedenle yönetici emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı biçimde öğrenmeye çalışmalıdır. Beklenti (ümit) teorisinin katkısı kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır [Şimşek, 1998].

Bu teoriyi kullanmak isteyen yöneticiler şu hususlara dikkat etmelidir [Can, 2005]:

1. Çalışanların atandıkları görevi başarmaları için yeterli eğitimi sağlamak
2. Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak
3. Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılacak
4. Çalışanın belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak
5. Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak
6. İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek

Geliştirilmiş beklenti teorisi

Diğer bir beklenti teorisi de Porter ve Lawler tarafından geliştirilen “geliştirilmiş beklenti teorisidir”. Bu teori genelde Vroom’un teorisi üzerine kurulmuş olmakla birlikte aralarında bazı farklar vardır. Bilindiği gibi Vroom’un teorisi motivasyon üzerine kuruludur. Porter ve Lawler’in teorisinin merkezinde yine motivasyon yer almakla birlikte bazı yeni katkılar yapılmıştır [Şimşek ve ark., 2001].

Bu katkılardan birincisi kişi kendisine verilen ödülü başkaları ile kıyaslamakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını düşündüğünde doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz bir biçimde etkilenmektedir. İkinci katkı ise teoriye göre işgörenin işyerinde görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse başarıyı ve güdülemeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilir. Bir kurumda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekir [Eren, 2003].

Hedef koyma teorisi (Amaç teorisi)

Edwin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından geliştirilen bu teori performans temeline dayanan motivasyon programlarından (amaçlara göre yönetim v.b.)

kaynaklanır. Locke, Latham ve izleyicilerine göre bireysel amaçların belirlenmesi motivasyonu aşağıda sıralandığı gibi dört şekilde etkilemektedir [Şimşek ve ark., 2001]:

1. İşgörenin amacının belirlenmesi, belirli bir görev üzerinde dikkatinin odaklanmasını sağlar
2. İşgörenin çabalarının düzenlenmesini ve artırılmasını sağlar
3. Üçüncü olarak, belirlenmiş amaçlar, rekabet ortamında görevi başarıma bağlamında kararlılığı artırır
4. Şayet örgütsel amaçlar kabullenilmiş ise örgüt bireyleri o amaçlara ulaşmanın yollarını ararlar

Amaç teorisine büyük katkıları olan Locke ve Henne'ye göre hedef koymanın iş performansını artırabilmesi için bir takım unsurlara ihtiyaç vardır. İlk olarak çalışanların hedef bağlılığına sahip olmaları, bir başka deyişle verilen hedefi kabul etmeleri gerekir. İkinci olarak, çalışana davranışlarının kendisini hedefe doğru götürüp götürmediğiyle ilgili geribildirim verilmelidir. Geribildirim olmadan hedefin davranışı yönlendirmesi zordur. Üçüncü olarak ise hedef ne kadar zor olursa olsun performans o kadar yüksek olur. Ancak hedef çalışanın kapasitesini aşan zorlukta olmamalıdır [Önen ve Tüzün, 2005].

Eşitlik teorisi

Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre insanlar çabalarını ve bu çabalarının karşılığında elde ettiği ödüller ile benzer durumdaki diğer kişilerin çaba-ödüller durumlarını karşılaştırırlar. Teoriye göre insan motivasyonunun temelinde, insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar.

Teori dört temel kavrama dayanmaktadır [Can, 2005] :

Birey : Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi

Diğerleriyle karşılaştırma : Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar

Girdiler : Kişinin işine taşıdığı bireysel özellikler. Örneğin beceri, denetim, yaş, cinsiyet vb.

Çıktılar (Sonuçlar) : Kişinin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, ücret ve yan gelirler vb.

Bireyin örgüte getirdiği girdiler ile elde ettiği sonuçlar arasındaki oran, benzer işlerdeki kişilerin oranına eşitse eşitlik var demektir. İki grup arasındaki karşılaştırmada biri diğerinden büyük ya da küçükse eşitlik bozulmuş olur [Can, 2005].

Yöneticiler çalışanların kendi elde ettikleri ile diğerlerinin elde ettiklerini karşılaştırdıklarını bilmeli ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlarından kaçınmalıdır. Ücret artışı ya da ödül, eğer diğerleri ile bir eşitsizlik yaratıyorsa genel anlamda iş doyumuna olumsuz etki yapar. Bu nedenle, akılcı yöneticiler eşitlik duygusunu kullanarak ve çıktıları dengede tutarak çalışanların motivasyonunu artırırılar [Barutçugil, 2004]

Pekiştirme teorisi

Davranışın nasıl değiştirilebileceği sorusuna yanıt arayan bu kuram B.F.Skinner'in çalışmalarına dayanır. Kişi davranışının içgüdüsel olmadığını söyleyen Skinner, davranışı, kişinin içinde bulunduğu çevre koşullarının biçimlendirdiğini ileri sürmektedir. Skinner'e göre dürtü, gereksinim, tutum gibi içsel durumları gözleme olanağı olmadığına göre, bunları, davranışın nedeni olarak göstermek bir varsayımdan öte gitmez. Kişinin içinde yaşadığı çevre gözlemlenebildiğine göre, bu çevresel koşullar incelenerek davranışı yönlendiren etkenler gerçekçi bir biçimde ortaya konabilir [İncir, 1990].

Toriye göre üç değişken vardır:

- Davranış
- Çevre
- Pekiştiriciler

Teoriye göre değişkenler arasındaki ilişkinin uyumlu olması gerekir. Böyle bir pekiştirici, davranışı izlediğinde, bu davranışın ileride yinelenmesi olasılığı artacaktır. Bunun için de davranışla pekiştirici arasında uyumluluk olması gerekir. Davranışı değiştirmek için ya pekiştirici ya da uyumluluk ilişkisi değiştirilecektir [Onaran, 1981].

Motivasyon teorileri incelendiğinde çoğunda dolaysız ve dolaylı doyum ve üretkenlik ilişkisinin kurulduğu görülür. İhtiyaçları karşılanan insanın doyumlu olacağı, doyumlu kişinin ise üretken olacağı varsayılmıştır. Araştırma literatürünü geniş bir biçimde gözden geçiren Bray Field ve Crocket, incelemelerinde genel bir uyumsuzluğu belirtirler. Bu yazarlara göre, özel olarak, mevcut literatürdeki moral araştırmalarında, genellikle ölçülen bu türden işçi tutumlarının, işteki başarı derecesiyle herhangi bir basit ya da bu konuda değişik özellikte bir ilişki taşıdığını gösteren çok az kanıt vardır [İncir, 1990].

Doyumla üretkenlik arasındaki olumlu yöndeki ilişki beklentisinin kanıtlanamamasını, bazı örgüt kuramcıları iş doyumun üstün körü tanımlanmasına, örneğin amirden hoşlanma, örgütle özdeşleşme gibi işin kendisinden kaynaklanmayan öğelerin de iş doyumunu belirleyen öğeler olarak kabul edilmesine bağlamışlardır. Ancak, yalnızca işin kendisiyle ilgili öğeleri, iş doyumunu belirleyen öğeler olarak kabul eden araştırmalarda da, üretkenlikle iş doyumunu arasındaki ilişki beklenen tutarlılığı göstermemiştir. Araştırma sonuçları, az verimli grupların iş doyumunun, çok verimli gruplardan daha yüksek olabileceğini ortaya koymuştur.

Doyumla üretkenlik arasındaki olumlu ilişkinin varlığında direnen bazı kuramcılar çalışanların özlem düzeylerinin söz konusu ilişkiyi etkileyeceğini ileri sürmektedirler. Onlara göre, kendilerine yüksek özlem düzeyi koyan kişiler, gelişmelerini önleyen engellere diğer kişilerden daha çok tepki gösterirler ve dolayısıyla daha doyumsuz olurlar. Bu nedenle çalışanların özlem düzeylerini göz önünde bulundurmeyen doyum ölçütleri, üretkenliğin güvenilir belirtisi olmaktan uzak olacaktır.

Doyumla üretkenlik arasındaki olumlu yöndeki ilişki beklentisinin kanıtlanamamasına karşın, doyumla işe devamsızlık ve örgütten ayrılma davranışı arasındaki olumsuz yöndeki ilişki birçok görgül araştırmayla kanıtlanmıştır. [İncir, 1990]

4.7. İş Doyumunun Boyutları

İş doyumunu kavramlarının tanımları ele alındığında bazı ortak yönlerin varlığı dikkat çekmektedir [Barutçugil, 2004] :

Buna göre iş doyumunu değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışan bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusu ve bu arzusunu gerçekleştirme düzeyi iş doyumunu belirleyebilir.

Farklı çalışanların farklı öncelikleri vardır. Bu nedenle farklı konumlardaki çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatminler elde edebilirler.

İş doyumunu çalışanların bireysel algıları ile ilgilidir. Bir çalışanın arzularının değerlerinin ve elde ettiklerinin farkında olmaması, bunları tam ve doğru biçimde algılamaması olasılığı her zaman söz konusu olabilir.

İş doyumunun işe ve ilişkilere karşı duygusal ve kişisel bir tepki olması nedeniyle gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi her zaman için kolay değildir.

Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetiştirme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça, iş doyumunu sağlayan iş özellikleri de farklılaşacaktır.

4.8. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen ve belirleyen faktörler konusunda araştırmacılar ve yazarlar arasında farklı görüşler bulunmaktadır. İş doyumunu çalışanın işe karşı genel bir tutumu olarak görüldüğüne göre, işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörleri iş doyumunu yaratan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır. Bununla birlikte iş doyumunu kavramının kendisine özgü yaklaşım sorunları vardır. İş doyumunu sağlayan faktörlere ilişkin araştırmaların başlangıcında işin kendisinin tatmin veya tatminsizliğe yol açtığı düşünülmüştü. Böyle bir yaklaşımın sonucu olarak da yaptığı işteki sorumluluğu veya konumu değişen çalışan doyumunun da değişeceği kabul edilmekteydi. Yine bu araştırmalarda işinden yeteri kadar doyum bulan çalışanların iş değiştirme gibi özel bir arzusunun olmayacağı ileri sürülmekteydi. Zaman içinde tüm bu kavramlarda önemli değişiklikler oldu [Erdoğan, 1996]

Schultz ve Schultz iş doyumunu faktörleri ile ilgili daha geniş çaplı bir açıklama sunarak, çalışanlar iş ortamının bir yönünden memnunken diğer yönlerinden memnun olmayabileceği fikrini ileri sürmüşlerdir. Örneğin çalışanlar iş şartlarını ideal bulabilir ama yöneticiden, çalışma arkadaşlarından veya iş kurallarından memnun olmayabilir. Çalışanların iş memnuniyeti ile ilgili yönler işten işe farklılık göstermektedir. Genelde iş doyumunu ile ilgili faktörler yaş, sağlık, çalışma yılı, duygusal kararlılık, aile ilişkileri ve diğer sosyal yönlerdir [Schultz ve Schultz, 1990].

4.8.1. İçsel faktörler

İçsel faktörler işin temel yapısıyla ilgili özellikleri ifade etmektedir. Bu kapsamda Hackman ve Oldham tarafından öne sürülen beş temel iş özelliği ve bireyin yaşamış

olduğu psikolojik yaşantıyı yansıtan plato durumu ele alınmıştır (Telman ve Ünsal, 2004].

İşin kendisi

Hackman ve Oldham alışanların işlerinden doyum elde edebilmesi için işin beş temel özelliğe sahip olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar :

- İşin gerektirdiği beceri eşitliliği
- İşle zdeşleşme
- İşin anlamı
- İşin yapılırken çalışana tanıdığı zerklik
- Performans hakkında geri bildirimdir

Bu zellikler kişinin işini anlamlı bulmasına ve işinde daha fazla sorumluluk almasına yardımcı olmakta ve işinden daha fazla doyum almasına yol açmaktadır. Doyumla birlikte motivasyon ve performans artarak işgücü devri azalır.

Bir iş ne kadar farklı ölçüde beceri gerektiriyorsa, kişiye o derece doyum vereceği düşünülür. Sürekli aynı işleri yapan ve pek fazla uzmanlık gerektirmeyen işlerde çalışanlar genellikle daha doyumsuzdur. İşlerin daha doyum verici hale gelmesi için çalışanın yeteneklerini ve becerilerini geliştirmesine izin verilmelidir.

alışan işini yaparken önemli bir kısımdan sorumluyrsa alacağı doyumda o derece fazla olacaktır. Özellikle alışanların üretim sürecindeki yerlerini ve yaptığı işin üretime katkısını bilmeleri gerekir. Böylece bütünün içerisindeki yerini değerlendirebilecektir.

Öte yandan yapılan iş diğer insanların yaşamı üzerinde ne derece olumlu yönde etkide bulunuyorsa, çalışanın o derece doyum alacağı düşünülür. Acı çeken hastaları tedavi ederek iyileştiren bir doktorun ya da teknolojik buluşlar yaparak insanlığa

hizmet eden bir bilim adamının işi, bu anlamda yüksek doyum verir. Yaptığı işin diğer insanların yaşamını olumsuz yönde etkilediğini ya da hiçbir şekilde etkilemediğine düşünen bir çalışanın iş doyumunu daha düşük olacaktır.

Çalışan işinde ne kadar özerkliğe sahipse işinden o derece doyum alacaktır. Çalışan iş yapılırken iş sırasında söz sahibi ise özerkliğinin yüksek olduğu kabul edilir. Batıda bu amaç doğrultusunda esnek zaman uygulaması geliştirilmiştir. Esnek zaman uygulamasına göre çalışan haftalık ya da günlük olarak belirlediği çalışma süresini istediği bir zamanda kullanarak iş saatini doldurabilmektedir.

Çalışana işteki performansı hakkında sık bilgi veriliyorsa iş doyumunun yüksek olacağı düşünülür. Bir kişiye geri bildirim verilmesi sayesinde performansı artışı ve çalışanın hatalarını düzeltmesi sağlanmış olur [Telman ve Ünsal, 2004].

Plato durumu (durgunluk devresi)

Plato durumu insan yaşamının değişik cephelerinde değişik biçimlerde oluşan bir duygusal durgunluk devresidir. Bu devrede insana açık seçik bir problemi var gibi gözükmez ancak bir şeylerin tam olmadığı duygusu hakimdir. Kişi çoğu zaman yaşamında farklı bir evreye girmiş olduğunu bile ayırt edemez. İnsanların plato durumuna düşmelerine örgüt yapısına ait plato durumu, işin içeriğiyle ilgili plato durumu ve yaşamla ilgili plato durumu olmak üzere üç faktör neden olmaktadır.

Örgüt yapısına ait plato durumuna göre örgütlerde piramit şeklindeki pozisyon dizilerinde, yukarı çakıldıkça pozisyonlar azalır. Bunun yanında herkes yarışmadaki birkaç kişiyi geçerek tepeye ulaşanlardan biri olmayı ümit eder. Ancak işletmelerde özellikle son 30-40 yıldır pozisyon daralması söz konusudur. Üst basamaklar için terfi etme imkanı olmadığını gören ümitleri kırılmış, bıkkın, hiçbir şeyden zevk almayan, motivasyonu düşük bir kadroyla çalışmak durumunda olan işletmeler, ilerlemek bir tarafa mevcut durumlarını bile korumakta zorluk çeker.

İnsanlar yaptıkları işin bütün detaylarını tamamen öğrendikleri bir düzeye geldikleri zaman plato durumu işin içeriğiyle ilgili olarak ortaya çıkar. Artık öğrenecek, yapacak ya da ekleyecek yeni bir şey yoktur. Herhangi bir çalışanın içerikle ilgili plato tuzağına düşmesi, çalışanın sağlığı kadar işletme için de tehlikeli olabilir.

Yaşamla ilgili plato durumuna gelince iş bazı insanların yaşamlarının en önemli kısmını kapsamaktadır. Bu insanların yaşamla ilgili plato tuzağına düşme olasılığı yüksektir. Çünkü iş kimliklerinin ve saygınlıklarının temelini oluşturur. İşte başarı devam ettikçe bir sorun olmaz fakat terfiler sona erip işle başa çıkma kolaylaşınca can sıkıntısı başlar.

Plato tuzağından kurtulmak için örgütlerin kültürel yapısında bir değişime gidilmelidir. Ayrıca yöneticiler destekleyici olarak çalışanlarına değer verildiğini hissettirmelidirler. Örgütün tüm çalışanlarına yapısal plato durumu hakkında önceden bilgi verilmesi ile çalışanlar bu durumlara psikolojik düzeyde hazırlanmalıdırlar [Telman ve Ünsal, 2004].

4.8.2. Dışsal faktörler

Ücret

Ücret Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki en temel ihtiyaçları karşılamak için gerekli olan bir araçtır. İnsanların yaşamlarına devam ettirebilmeleri için yeterli bir gelire ihtiyaçları vardır. O yüzden insanların en temel çalışma amaçları arasında yer alır ve iş doyumunu etkileyen faktörler başında gelir. Ancak ücret iş doyumunu için gerekli ve önemli bir faktör olmakla birlikte yeterli değildir. Ücreti Herzberg'in teorisinde söylediği gibi tatmin veya tatminsizliğinin temel kaynaklarından birisi olarak kabul etmek gerekir. Yani varlığı doyum yaratmazken yokluğu doyumsuzluk yaratır.

Çalışma yaşamına yeni girecek olan ya da mevcut işini değiştirecek olan bireylerin öncelikle aradıkları koşullardan birisi iyi ücret olmaktadır. Bu doğaldır çünkü bireyin

elde edeceği gelir doğrudan bireyin satın alma gücünü dolayısıyla yaşam kalitesini etkilemektedir [Keser, 2006].

Bazı bireyler için ücret (özellikle de alt gelir grubu) iş doyumunu üzerinde iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi faktörlerden daha fazla etkili olabilir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında, geçim ve hayat standardı etkili olmakla birlikte, başkalarının ücretleri de önemli bir etkidir. Ücretin iş doyumunu üzerindeki etkisi miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir [Erdoğan, 1996]. Araştırmalar göstermiştir ki bireylerin hak ettikleri ücreti alıp almadıkları konusundaki yargıya, kendileriyle benzer nitelikteki gruplarla yaptıkları karşılaştırmalar sonucu varmaktadır [Çakır, 2001].

Çalışanların ücretleri ile ilgili diğer bir husus da ücretlerin adil olup olmadığına dair algılarıdır. İnsanlar işletmeye verdikleri ile aldıklarını kendilerini göre kıyaslarlar. Şayet bu oran beklediklerinin altında ise doyumsuz olacaklardır.

Çalışanların aldıkları ücret toplum içindeki statülerini de belirlemektedir. Dolayısıyla ücret, bireyin toplumdaki statü ve konumunun oluşmasında önemli bir rol oynar. Bireyin elde ettiği gelir ve statü ile toplum içinde yüksek doyum hissettiğini söylemek mümkündür. Ayrıca çalışanlar aldıkları ücrete dayanarak örgütün kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi ücret örgütün çalışandan memnuniyetini ifade edeceği için, bu da çalışanın tatmin olması anlamına gelecektir [Keser, 2006].

Graham ve Welbourne göre kadınlar kendileriyle aynı statüde bulunan erkeklere göre ücretlerinden daha fazla memnundurlar. Başka bir deyişle kadınlar erkeklerden daha az kazansa bile genellikle ücretlerinden duydukları memnuniyet erkeklere göre daha fazla olmaktadır. Bunun nedeni büyük olasılıkla kadınların kendilerini, çalışmayan ya da daha az kazanan kadınlarla karşılaştırmaları ve bunun sonucunda aldıkları ücretten memnun olmalarıdır. Oysa erkekler için ücret, sağladığı ekonomik güç nedeniyle daha fazla önemlidir. Çünkü toplum, parasal gücün erkekler için önemini daha fazla vurgulamaktadır [Telman ve Ünsal, 2004].

Günümüze kadar yapılan bir çok araştırmada ücretin iş doyumuna yönelik etkileri araştırılmış ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Öte yandan genel kanı olarak ücret düzeyi arttıķa iş doyumunun artacağı beklenir. Ancak yapılan araştırmalarda bu durumun her zaman bu şekilde sonuçlanmadığı görölmüştür. Doyum ile ücret arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen Keser tarafından 2003 yılında yapılan bir araştırmada yüksek gelir düzeyine sahip çalışanların doyum düzeyi, gelir düzeyi daha düşük olanlara göre düşük çıkmıştır [Keser, 2006].

İlerleme olanakları

İşgörenlerin aldığı ücret ile işinde yükselme olanağı bulması birbiriyle ilişkili olsa da, iş doyumunu ačiusından maaşın etkisi ilerleme olanaklarından daha azdır. İnsanlar çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri artırdığı kadar kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir [Erdoęan, 1996].

Yükselmenin anlamı işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme birisi için, psikolojik gelişme anlamına gelirken, bir diğeri için daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelir. Her işgörenin bakış açısı farklı olunca, yükselmenin yaratacağı doyum da farklı olacaktır [Başaran, 1991].

Bireyin çalıştığı örgütte ilerleme olanaklarının iyi olması, günümüzde ücret faktöründen daha fazla tercih edilir hale gelmiştir. Bireyler çalışma yaşamına girerken, ilk olarak örgütün kendilerine çizdiği kariyer planlarını önemsemeye başlarlar. Hatta iş değiştirmelerde çoğunlukla ücret artışını değil ilerleme olanaklarını dikkate alırlar [Keser, 2006].

Takdir edilmek

İnsanların takdir edilmeye ihtiyaçları vardır. İnsanlar genellikle başkalarının kendi haklarındaki besledikleri kanaatlerin iyi kalması için uğraşırlar. Genel olarak başkalarının tasvip, kabul, hürmet, ilgi belirten reaksiyonları ile bir kimseye önem ve kıymet verdiklerini ifade eden tavırlar benliği okşar. Mevki, itibar, başarının sağladığı diğer benzer hususlar da benliği motive edici olmaları bakımından aranan şeylerdir. Maslow'a göre itibar görme ihtiyacının karşılanmasıyla insanda bir memnuniyet ve nefse güven duygusu yerleşir. Aksi durumda ihtiyaç tatmin edilmezse, aşağılık duygusu, zaaf, ümitsizlik ve bazı hallerde sinir buhranları ortaya çıkar [Başaran, 1991].

Bu yaklaşımın temelinde personel politikaları, beceriler, ortak değerler ve yönetim biçimi gibi faktörlerin kullanımı yoluyla insan unsurunda bir rekabet üstünlüğü kazanma yatmaktadır [Başaran, 1991].

Bir çok insan takdire önem verir. Normalin dışında, verilen görevin dışında veya üzerinde, bir iş başardığında mutlaka takdir bekler. Çalışanlar hak ettiği kadar takdir edilmelidir. Ortak çıkarlar doğrultusunda ulaşılan gerçek başarılar ödüllendirilmelidir. Çalışanlar resmi veya gayri resmi şekillerde takdir edilebilirler. Ne şekilde yapılırsa yapılsın takdirin içten olduğu hissettirilmelidir. Herkesin önünde örneğin toplantıda duyurarak veya herkesin görebileceği bir panoya asarak takdir ve teşekkür etmek çok daha etkili olur [Adair, 2005].

Çalışma koşulları ve çalışma saatleri

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar iş doyumunu etkiler. Bu koşulların uygun olması çalışanların moral düzeyini etkileyeceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla da iş doyumunu artıracaktır. Bu nedenle işletmelerde ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların temposu ve isteğini artıracak şekilde yapılması gerekmektedir [Sabuncuoğlu, 1984].

Bunun yanında çalışma saatleri ve vardiyalı çalışma, bireylerin işyerinde hem sağlık hem de morallerini etkileyen faktörlerdir. Gece çalışmayı zorunlu kılan vardiyalı çalışmada, bireylerin vücutlarının uykuya hazırlandığı sırada uyanık kalmaları, uyanmak için hazırlandığı zamanda ise uyumaya çalışmaları hem fizyolojik, hem de sosyal sorunlara neden olmaktadır. Ayrıca uykusuzluğun, korku, yalnızlık gibi psikolojik sorunlara yol açtığı da saptanmıştır [Çakır, 2001].

Risk altında çalışmakta iş doyumunu olumsuz etkiler. Özellikle maden ocakları, petro-kimya ve yanıcı maddelerin bulunduğu işyerlerinin çalışanları sürekli bir risk altındadır. Çalışma esnasında yaşadıkları risk algısı bireyin sürekli stres altında kalmasına yol açabilir. Bu tür ortamlarda çalışan bireylerin tatmin düzeyinin düştüğü bilinmektedir [Keser, 2006].

Fazla iş yükü altında kalınması da iş doyumsuzluğunu etkiler. Özellikle bazı meslek guruplarında (örneğin bankacılık sektöründe yıl sonlarında, serbest muhasebeci ve mali müşavirlerin ayın belli dönemlerinde) belirli dönemlerde daha da artan ağır çalışma koşulları çalışanı mutsuz etmektedir. Aşırı iş yükü gerek bedensel olarak gerekse zihinsel yorgunluğa yol açabilmektedir. Bu tür durumlarda bireyin kendini mutsuz hissetmesi doğaldır. İş ortamı iyi ise doyum düzeyi yüksek, kötü ise doyum düzeyi düşük olacaktır [Özkalp ve Kirel, 2001].

Denetim

Çalışanlar öncelikle amirleri ile denetim ilişkisi yaşar. Yönetici öncelikle elemanlarının yaptığını kontrol eder ve hatalı davranışlarını görüp uyarıda bulunur. Tüm bu özellikleri nedeniyle işgörenin ilk amiri özellikle nezaretçileri, hem baba hem de sürekli onu izleyen huysuz bir patron durumundadır. Bunların davranışları çalışanın iş doyumunu etkiler [Erdoğan, 1996].

Genel olarak işgörenler denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici ve yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici ve küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin işten doyum almalarına engel olmaktadır. Bu

yüzden işgörenler demokratik denetime özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı yeğlemektedirler [Başaran, 1991].

Kadınların erkeklere oranla ilk amirlerine karşı daha duyarlı oldukları, ayrıca üst kademelere doğru çıkıldıkça ast-üst arasındaki kontrol ilişkisinin iş doyumuna etkisinin azaldığı bilinmektedir. İlk amirlerin yeni işe giren kişilerin başlangıçta duydukları iş doyumсуuzluğu üzerinde büyük etkisi vardır. Bazen ilk amirler yeni işe girenleri çok basit işlere vermekte, kişilerin kendilerini beceriksiz ve yetersiz hissetmelerine yol açmaktadırlar [Erdoğan, 1996].

Çalışma arkadaşları

İş doyumunu etkileyen faktörlerden bir tanesi de çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerdir. Bireyin iş doyumu için temel kaynaklardan biridir. Çalışanların işyerinde kendilerini tek başına kalmış hissetmeleri sosyal yalnızlığa ittiği için işlerini sevmemelerine neden olur. Bu nedenle birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş doyumсуuzluğu artmaktadır. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş doyumu kaynağı olmaktadır. Çevresinde aynı tutumda olan insanların bulunması günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmaktadır. Yani gurup üyeleri tarafından kabul görmek, iş doyumunu artıran bir hususdur [Başaran, 1991].

Şayet iyi bir çalışma gurubu oluşmuş ise birey çalışma yaşamından daha fazla zevk alacaktır. İşini sevmese bile arkadaşları nedeniyle işine gitmek isteyecektir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş doyum düzeyleri düşük olacaktır [Özkalp ve Kirel, 2001]. Dolayısıyla bireyin çalışma arkadaşlarıyla ilişkisinin olumlu olması doyum düzeyini etkileyecektir. Çalışma arkadaşıyla iyi ilişki kuramayan bireyin doyum düzeyi düşük olacaktır. Çalışma grubu ile benzer bilişsel yapıya sahip olmak, onlar tarafından kabul görmek ve yardımlaşma gibi hususlar çalışan doyumuna olumlu katkılar yapar [Silah, 2005].

İletişim

Yönetim açısından iletişim çalışanların birbirine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, işgörenler arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalarda etkili iletişimin olmaması iş doyumsuzluğu doğurmaktadır. Ancak buna rağmen yeterli iletişimin olması her zaman iş doyumunu doğurmaz. Çalışanın eğitim düzeyinin yükselmesi ve üst kademelerde görev almasıyla iletişime verdiği önem artmaktadır [Erdoğan, 1996].

Yöneticiler/Hiyerarşik yapı

Yöneticilerin personel ilişkisini desteklemesi ve katkıda bulunması işgörenlerin iş doyumunu artırmaktadır. Ayrıca çalışanların kararlara katılması da iş doyumunu arttırmaktadır [Başaran, 1991].

Yöneticiler çalışanlarına yönelik yaklaşımlarında yakınlık düzeyini çok iyi ayarlamalıdır. Ne çok yakın ne de çok uzak olmalıdır. Ayrıca yöneticiler tüm çalışanlara karşı eşit mesafeyi korumalı ve her çalışana eşit düzeyde davranmalıdır. Gerek terfilerde, gerekse diğer ödüllendirmelerde çalışanlar arasında adalete dikkat edilmeli ve çalışanlarda haksızlığa uğradığı duygusunun oluşmasına izin verilmemelidir. Yöneticiler liderlik vasfını kullanarak çalışanlara amaca yönelik yol göstermelidir [Keser, 2006].

İş güvenliği

İş güvenliğinin olması işgörenler için ayrı bir iş doyum faktörüdür. İşletmeler çalışanlarına sosyal ve fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamı sunmaları onların iş doyumunun artmasına yardımcı olur. Bir işletmede çalışanların uzun süre çıkarılma korkusu olmadan çalışmaları onların işletmeye olan bağlılıklarını artıracaktır. Uzun yıllar işletmelerde kalabileceğini bilen bir çalışanın geleceğe yönelik belirsizlik ve korkulardan arınmış olması, işi hakkında olumlu duygular içinde olmasına ve dolayısıyla iş doyumunun artmasına yol açar [Telman ve Ünsal, 2004].

İşletmenin fiziksel yönden güvenli bir çalışma ortamı yaratması çalışanların zihninde işletmenin kendi yaşamlarına değer verdiği düşüncesinin doğmasına yol açar. Ayrıca çalışanların güvenli bir ortamda çalışmalarından dolayı yaşadığı olumlu duygular iş doyumlarının artmasına katkı yapabilir.

Kişinin işletmenin yönetim kademeleri içindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler, iş piyasasındaki yerlerini daha açık görürler, gereğinde iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu durumda iş güvenliği iş doyumunu için fazla önemli olmaz. Benzer şekilde eğitim düzeyi yükseldikçe, kişi aranan niteliklere fazlaca sahip oldukça iş güvenliği iş doyumunu açısından önemli bir faktör olma özelliğini kaybeder. Yaşlı kişiler veya özel sorumlulukları olanlar, bekarlara oranla evliler, iş güvenliği değişkenine daha fazla önem verirler [Erdoğan, 1996].

Bir başka husus ise iş güvenliğinin varlığı işgörenin iş doyumunu artırdığı gibi, yönetimini de kolaylaştırır. İşgören iş güvenliğinden yoksun bir ortamda çalışıyorsa veya işten çıkarıldığında sosyal ve ekonomik olarak çok şey kaybetmiyorsa yönetimi zorlaşır. Bu durumda yöneticilerin düşük ücretle çalışan, iş doyumundan uzak olan alt kademedeki çalışanların kuralsızlıklarını ve uyumsuzluklarını çözmeleri zorlaşacaktır Bu durumda olan işgörenlerin iş doyumunu yükseltirirse idare edilmeleri daha kolay olacaktır [Erdoğan, 1996].

Örgüt kültürü

Örgüt kültürü genel olarak, bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir kılavuz olarak kullandıkları değer yargılarını, inançları, normları, sembollerini, kullanılan dil ve konuşma tarzını, merasimleri, iyi ve kötü olarak kabul edilen hususları ifade eder [Koçel, 1998].

Örgüt kültürünün iş doyumunu ve işletme üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan bir araştırmada örgüt kültürünün oluşması sonucunda iş doyumunun sağlandığı ve bunun da verimliliği beraberinde getirdiği saptanmıştır [Yıldız, 1999].

Örgüt kültürü ve iş doyumunu örgütün sürekliliği için anahtar elemanlardır. Örgüt kültürü organizasyonda önemli bir rol oynayan ve grup içindeki bireylerin davranışlarını etkileyebilen faktörlerden biridir [Türk, 2003].

Örgütsel kültürde erkek öğretmenlerin memnuniyetinin bayan meslektaşlarından daha çok örgütsel kültürden etkilendiği, araştırma sonucunda bulunmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda erkek öğretmenler daha pozitif örgütsel kültürde çalıştıklarında daha memnun olmuşlardır [Ma ve MacMillan, 1999].

Örgüt iklimi

Örgüt iklimi genel olarak örgütün havası, bireyler arasındaki samimiyet, duygusal güç veya ait olma ve moral düzeyi hakkında bilgi veren bir kavramdır. Örgüt iklimi kavramı içinde bireylerin içinde buldukları örgüte ilişkin algıları ve bu algılara bağlı olarak gelişen bilişsel ve duygusal sonuçlar yer alır [Tınaz, 2005].

Örgüt iklimini olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde ele almak mümkündür. İşgörenlerde iyi duygular uyandıran bir ortam olumlu bir örgüt iklimini ifade ederken bunun tersi ise olumsuz bir örgüt iklimini ifade eder. İnanırlık, güvenilirlik, açıklık-ışıkçenlik, yardımseverlik, katılımcılık v.b nitelikleri taşıyan bir çalışma ortamının geçerli olduğu ve dolayısıyla doyum ve beklenti düzeylerinin yüksek olduğu bir örgüt iklimi ideal bir örgüt iklimidir. Olumlu örgüt iklimiyle birlikte gelen başarılı işgören ilişkileri ve etkili iletişim, iş doyumunu yüksek işgörenlerin oluşmasına katkı yapar [Varol, 1993].

4.8.3. Bireysel faktörler

Herzberg, Maurner, Peterson ve Capwell cinsiyet, eğitim ve yaşın iş doyumunu etkileyen önemli faktörler olduğunu savunmuşlardır. Smith ise eğitim, iş kullanımı, refaha ve çöküşe yönelik toplum şartlarının da önemli faktörler olduğunu belirtir. Deci daha fazla ücret, değişen iş, otonomi ve karar verirken ve amaç belirlerken daha fazla katılımın daha çok memnuniyete neden olacağını söyler [Deci ve Gilmer,

1977]. Witt ve Nye ise adil olmanın önemli bir bileşen olduğunu öne sürmüşlerdir [Witt ve Nye, 1992].

Yaş

Bazı araştırmalar iş doyumunun yaş ile birlikte arttığını savunurken son zamanlarda batıda yapılan diğer araştırma sonuçları yaş ve iş doyumunu ilişkisinin “U” şeklinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu görüşe göre işe yeni başlayan bir çalışanın iş doyumunu, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bir araştırmada ise yaşın ilerlemesiyle iş doyumunun artış gösterdiği saptanmıştır [Ergin, 1997]. Ancak İncir (1990) tarafından yapılan bir araştırmada işgörenlerin hizmet süreleri arttıkça iş doyum düzeylerinin düştüğü bulunmuştur [Özgüven, 2003].

Cinsiyet

Cinsiyet ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olup olmadığı konusunda şimdiye kadar birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonuçları genellikle kadın ve erkeklerin genel iş doyum düzeyleri bakımından birbirinden farklılaşmadığı yönündedir. Ancak bu konuda kesin karar verebilmek için araştırmalarda incelenen kadın ve erkeklerin iş statülerine dikkat edilmelidir. İş ya da meslek faktörleri kontrol altına alınmadan yapılan çalışmalarda daha yüksek statülü işlerde çalışmaları sebebiyle erkekler daha doyumlu çıkabilir [Telman ve Ünsal, 2004].

Kıdem

Bireyin çalışma süresi arttıkça örgüt tarafından ihtiyaçları daha iyi karşılanacağından iş doyumunun artabileceği ileri sürülmektedir İş doyumunda kıdemin yani hizmet süresinin önemli bir değişken olduğu düşünülmektedir. Bazı araştırma sonuçlarına göre kıdem arttıkça iş doyum düzeyi artmış, kimilerinde düşmüş, bazı araştırma sonuçlarında ise iki değişken arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır [Keser, 2006].

Eğitim düzeyi

Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin iş doyumunun, daha az eğitim olanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir [Baysal, 1993]. Eğitim düzeyinin artmasıyla beraber iş yaşamında işe yüklenen anlam farklılaşmaktadır. Bundan dolayı sosyal ve ekonomik şartların elverdiği lde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakışları, eğitim düzeyleri düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır.

Öte yandan eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişki çok net olarak ortaya çıkmayan, karmaşık bir ilişkidir. Genel beklenti çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe doyumun artacağı yönündedir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleştiği söylenemez. İyi eğitim alan bir kişinin beklentilerine uygun işe yerleşmesi mümkün olmadığı gibi iyi bir ücret düzeyi ile çalışma imkanına sahip olmayabilir [Keser, 2006].

Medeni durum

Çalışanların evli olup olmaması ile iş doyumunu arasında sağlam bir ilişkinin bulunduğuna dair çok sayıda araştırmayla karşılaşılmamaktadır. Medeni durum ile doyum arasında bir ilişkinin bulunmadığına yönelik araştırma sonuçlarının varlığı da bir gerçektir. Ancak araştırmalarda evlilerin iş doyumunun bekarlara oranla daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni aile yaşamındaki doyumdan kaynaklanabileceği gibi evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir [Telman ve nsal, 2004].

Çalışanın statüsü

Yapılan araştırmalarda çalışanın statüsü ile iş doyum düzeyi arasında güçlü bir ilişki olmakla birlikte bazı araştırmalarda, çalışanın statüsünün yüksekliliği doyum düzeyini yükseltirken, bazı araştırmalarda da tam tersi bir ilişki bulunmuştur. Çalışanın statüsüne bağlı olarak iş doyumunda bir dalgalanma söz konusudur. Doyum

düzeyinin fabrika işçisinden ofis çalışanına, orta kademe yöneticiden profesyonel yöneticiye doğru yükseldiği saptanmıştır [Keser, 2006].

Güdüler

İnsan 0-7 yaş arasında bilinçdışı, kökeni bilinmeyen güdüler ile donatılır. Hayatının geri kalan kısmında bu güdülerin kodlama sistemine göre hareket eder. Dolayısıyla söz konusu güdüler iş ortamında da insan oğlunun davranışını yönlendirir. Bunun en somut örneğini çalışanların işyerinde birbirleri ile girmiş oldukları rekabet oluşturmaktadır [Ülsever, 2003].

Çalışanlar rekabet güdüsünün etkisiyle birbirleri ile çoğu zaman işbirliği içinde olsalar da genellikle büyük bir yarış halindedirler. Rekabet güdüsü ile birlikte ve ayna anda insanlar “kazanmak-kaybetmek”, “yarışmak”, “beğenilmek-beğenilmemek”, “kazanmak-kaybetmek” ve “fark edilip-edilmemek” güdüsü ile hareket ederler [Ülsever, 2003].

İşgörenin kişiliği

Çalışanın kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bilindiği üzere bireyin iyimser ya da kötümser, içe dönük ya da dışa dönük yapısının olması hayata bakışını etkilemekte dolayısıyla, bu özelliği iş yaşamına da yansımaktadır. Özellikle asabi, karamsar, nevrotik yapıda bulunan kişinin bu özelliğinin işine yansımaması imkansız gibidir. Bu tür özellikleri bulunan kişilerin iş ortamından bağımsız olarak mutsuz oldukları, basit sorunları büyüttükleri bilinmektedir [Keser, 2006].

Ayrıca kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedir. Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir işgören, savaşımlı isteyen işe karşı daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha çok sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta, övülmeye onaylanmaya daha az gereksinim

duymakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte ve daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır [Başaran, 1991].

Son yıllarda çalışanın işine yönelik tutumunu etkileyen faktörlerden biri de olumsuz duygulanım özelliğidir. Olumsuz duygulanım düzeyi yüksek kişilerin iş doyumsuzluğu yaşamaya daha eğimli olduklarına dair literatürde görüşler vardır. Olumsuz duygulanım zamandan zamana ve durumdan duruma, tutarlı biçimde olumsuz duygular yaşama eğilimidir.

Her meslek ya da örgüt belli kişilik yapısındaki insanlara daha fazla iş doyumunu verebilir. İçe dönük kişiler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olabilir. Öte yandan dışadönük bir kişi dışsal uyaranları daha fazla arzu eder. Dolayısıyla, içedönük bir kişi mümkün olduğunca az sayıda kişiyle karşılaşacağı, daha sessiz bir ortamda oldukça doyumlu olabilirken, dışadönükler fazla sayıda insanın ve değişik uyaranların olduğu bir iş ortamından daha fazla doyum alabilirler [Telman ve Ünsal, 2004].

İş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olan kişilik konusunda, Judge, Bano ve Locke, kişisel değerlendirmeler ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek için bir araştırma yapmışlardır. Veriler 30 yıllık çocukluk ve yetişkinlik dönemi boyunca toplanmıştır. Çocukluk kişilik değerlendirmesi katılımcıların 13-16 yaşındayken iki kez yapılmıştır. Yetişkinlik için katılımcılar 30-38 yaşlarındayken değerlendirme yapılmıştır. İş doyumunu, katılımcılar 41-50 yaşlarındayken ölçülmüştür. Bu çalışmada 192 katılımcı hem çocukluk hem de yetişkinlik kişilik değerlendirmelerini tamamlayabilmişlerdir. Katılımcılardan 107 tanesi, iş doyumunu sorularını da tamamlamıştır [Judge, Bono ve Locke, 2000]. Bu iki değerlendirmenin de iş doyumunu ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.9. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İş doyumsuzluğunun sonuçları iki boyutta ele alınmaktadır. İlk boyut örgütsel sonuçlardır. Örgütsel sonuçlara işgücü devri, devamsızlık ve sabotaj örnek olarak

gösterilebilir. İkinci olarak ise psikolojik sonuçlar söz konusudur. Bunlar ise yabancılaşma, stres ve iş stresi olmak üzere üç adettir.

4.9.1. İşgücü devri (işten ayrılma)

İşgücü devri örgütlerin yaşamlarını etkileyen önemli bir kavramdır. İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir. Bu durum işletmenin kişinin işine son vermesi ya da işten kendi isteğiyle ayrılması sonucunda ortaya çıkabilir [Eren, 1993].

İş doyumu ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişki vardır. İşten ayrılmayı iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, kişinin işletme kıdemi gibi faktörler de etkiler. Ancak bu faktörler veri kabul edildiğinde iş doyumu ile işten ayrılma arasında açık bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumu ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi belirleyen bir diğer değişken işgörenin başarısıdır. İşletme başarılı olan elemanı elinden tutmak için yükselme imkanı tanır ve onu ödüllendirir [Erdoğan, 1996].

İşletme iyi elemanlarını kaybediyorsa *işlevsel olmayan*, kötü elemanlarını kaybediyorsa *işlevsel olan işgücü devrinden* söz edilir. Ancak yinede işgücü devri istenmeyen bir durumdur [Telman ve Ünsal, 2004]. İşten ayrılma nedenlerini araştıranlar iş doyumsuzluğunun yanında kişinin yetenek ve özellikleri ile çevresel bağının ve işletmenin işten ayrılma karşısındaki tutumunun da bu konuda etkili olduğunu bulmuşlardır [Erdoğan, 1996].

İşletmelerde işgücü devri ; bir ayda işten ayrılan çalışan sayısının, işletmedeki çalışan sayısına bölünmesi ve çıkan sayının 100 ile çarpılmasıyla hesaplanır. Çıkan sonuçlara göre işgücü devir oranının yüksek olup olmadığına bakılır [Ertürk, 2006].

4.9.2. Devamsızlık

Özellikle son yıllarda iş doyumu konusunda çok sayıda araştırma yapılmış ve bu değişkenin işe devamsızlık ile yakından ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır

[Baysal, 1993]. İş doyumsuzluğu sonucunda işe devam oranında azalma olduğu saptanmıştır. Ancak bu ilişki işgücü devri kadar yüksek değildir.

İş doyumu düşük olan işgörenin psikolojik rahatsızlık bahanesiyle istirahat alması, hastalık ya da bunun gibi nedenlerle sürekli izin alması ya da işe geç gelmesi sık görülen bir durumdur. Devamsızlığı önlemenin bir yolu çalışanların beklentilerine uygun doyum sağlayıcı bir işyeri ortamı yaratmaktır [Türk, 2003].

İşinden doyum alan birey işine devamsızlık yapmaz, işe zamanında gelir, geç kalma bahaneleri yaratmaz, ayrıca işten ayrılma isteği de çok düşük olur. Çünkü işinden doyum alan işgören işinden haz duyar ve olumlu duygular besler. İşgörenin istekleri büyük ölçüde örgüt tarafından karşılanmaktadır. İşten doyum alan işçilerin fiziksel, ruhsal ve davranışsal bozukluğu olma olasılığı azdır. İşinden doyum almayan işçilerin sık sık hasta oldukları yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır [Özkalp ve Kırel, 1996].

İşteki devamsızlık oranını bulmak için şöyle bir formül kullanılabilir [Ertürk 2006] :

$$\text{Devamsızlık oranı} = \frac{\text{Devamsızlık yapılan toplam işgünü sayısı}}{\text{Çalışanların sayısı} \times \text{Toplam iş günü sayısı}} \times 100$$

4.9.3. Öfke ve sabotaj

İş doyumsuzluğu bireyin işyerinde öfke ve sabotaj türü davranışına yol açabilmektedir. Öfke iş yaşamında çalışanın iş yükünün artmasından, ücret problemlerinden, uygunsuz çalışma koşullarından v.b işyerindeki mutsuzluklarından kaynaklanır. İş doyumsuzluğu çalışanın üretimi durdurması, işyerindeki makine ve aletlere zarar vermesi ya da kendine zarar vermesi ve iş kazası yapması gibi sabote edici hareketlere yöneltebilir [Keser, 2006].

4.9.4. Psikolojik sonuçlar

Çalışanların işten doyum almamasının sonucunda birbirini tetikleyen iki psikolojik durum yaşamaları olasıdır. Bunlar yabancılaşma ve strestir. İkisi birbirini karşılıklı, etkileyerek kişinin iş doyumsuzluğuna neden olurlar [Telman ve Ünsal, 2004].

İş doyumsuzluğunun psikolojik sonuçları arasında örgütsel yabancılaşma önemli bir yere sahiptir. Örgütsel yabancılaşma genel düzeyde bireylerin var olan örgütsel yapılara bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması hali olarak tanımlanabilir. Örgütlerde çalışanların yabancılaşmasına örgütsel ve çevresel olmak üzere bir takım faktörler yol açmaktadır. Yönetim tarzı, çalışma koşulları, işbölümü, üretim biçimi, grup özellikleri, örgüt büyüklüğü v.b gibi faktörler örgütsel faktörlerdir. Örgütlerde yabancılaşmaya yol açan çevresel faktörler arasında ise ekonomik yapı, sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme, teknolojik, toplumsal, kültürel yapı vb. sayılabilir [Şimşek ve ark., 2001].

İşine yabancılaşan birey bir süre sonra işini iş dışı amaçlara ulaşma yolu olarak değerlendirmeye başlayabilir. Bir başka deyişle o örgüt ve o iş onun için birincil önemini yitirmiştir. Çalışan iş rolüne göre, kendine verdiği değer bakımından, kendi yeterliliğine güvenemez hale gelir. İşten gurur duymama ve yeterliliklerine güvenememenin bir sonucunda işe karşı ilgisizdir. Ayrıca örgütsel amaçlara bağlılığı azalır ya da yok olabilir. O zaman, o işyerinin adına değer vererek, verimliliğiyle ilgilenme gibi bir duygu, kaygı veya davranıştan da uzaklaşabilir [Varol, 1993].

İş doyumsuzluğunun psikolojik sonuçlara arasında iş stresi de önemli bir yer tutmaktadır. İş stresi iş ortamında bireyi tehdit eden durumlara, bireyin gösterdiği tepki ve duygular olarak tanımlanmaktadır. Stres bireyin yetenekleri ile işin gerektirdiği aşırı talep arasındaki uyumsuzluktan doğabileceği gibi, kişinin o işin gerekleri için yeterince donanımlı olmamasından da kaynaklanabilir. İş stresi, kişinin fizyolojik ve psikolojik dengesini bozabileceği için işe ve çalışma ortamına yönelik işlev ve tepkilerde normalden sapmalara yol açabilmektedir. Bu durumun devamlılık göstermesi durumunda, stres “kronik iş stresine” dönüşebilir ve örgütte işe

devamsızlık, işten ayrılmalar, performans düşüklüğü ve üretim kayıpları gibi çeşitli aksamalar yaratan faktörler ortaya çıkabilir [Özgüven, 2003].

4.10. İş Doyumsuzluğu ile Başa Çıkmak İçin Yapılabilecekler

4.10.1. İş basitleştirme

İşgörenin yapmış olduğu iş sayısını azaltmak suretiyle onu işgörenin kolayca yapabileceği ve kısa sürede uzman olabileceği niteliğe getirerek verimliliği artırma yoludur. Ancak işgörenler basitleştirilmiş, tekrarlı rutin işleri yapmak zorunda kaldığı zaman monotonluk ve can sıkıntısına maruz kalmakta ve olumsuz şekilde tepki göstermektedir. Bu durumda, iş verimliliği başlarda olumlu etkilense de iş doyumunu olumsuz şekilde etkilenmekte ve işgören işte mutsuz olmaktadır [Eren, 2003].

4.10.2. İş rotasyonu

Sistematik olarak çalışanı bir işten başka bir işe yani bir görevden diğer bir göreve geçirmektir. Çalışanın yerine getirebildiği değişik işlerin sayısının artmasını sağlar. Bunu herhangi bir işin karmaşıklığını artırmadan yapar. Çalışan yeni işini ilginç bulabilir ve daha fazla iş doyumunu sağlayabilir. Fakat bu yenilik de bir süre sonra tekrar edilen sıkıcı bir iş haline gelebilir [Barutçugil, 2004].

4.10.3. İş genişletme

İş genişletme aşırı işbölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgöreni, tek ve küçük bir iş yapmak yerine, birbirine benzer işleri yapmasına imkan tanıyan bir düzenlemeye gitmektir. İşin genişletilmesi İşgörenin birden çok iş yapmasına yol açtığından işten sıkılma azalır ve dolayısıyla iş doyumunu sağlar [Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001].

4.10.4. İşin zenginleştirilmesi

İşin zenginleştirilmesi, işgören nazarında yapılan işi daha anlamlı bir hale getirebilmek amacıyla motivasyon teorilerinin sistemli bir şekilde uygulanmasıdır. Bu sistem, bir yandan işletmenin öte yandan bireylerin kişisel amaçlarını, birbirini destekleyebilecek biçimde bir araya getirebilmekle ilgili özel bir çabadır. İşin zenginleştirilmesi ile kastedilen, işi yapan kimseye, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkı tanıma ve işin doğruluğu hakkında yargıya varmada daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla işin temel niteliğinde değişiklik yapma halidir [Baysal, 1993].

İnsanların yalnızca ücret veya yalnızca işyerindeki sosyal ortamdan etkilenmedikleri, aynı zamanda işin içeriğinden de etkilendikleri bilinmektedir. İşlerin içeriği yeteneklerini kullanmaya elverdiğinde, çalışanların daha iyi performans göstermek için çaba harcayacakları görüşü ağırlık kazanmıştır. İşlerin içeriğini çalışan için daha çekici hale getirmek amacıyla, Herzberg iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir. Bu yöntemle daha önce Taylorist yöneticilerin işin kolay ve çabuk yapılmasını sağlamak için gerçekleştirdikleri iş basitleştirmenin can sıkıcı hale soktuğu işleri çeşitlendirerek, çalışanların yeteneklerini daha çok kullanabilecekleri hale getirmek mümkün olmuştur [Baysal, 1993].

4.10.5. İş karakteristikleri modeli

Çalışanların iş deneyimlerinin kalitesini ve iş verimliliklerini birlikte artırmayı amaçlayan bu model, işleri değiştirme ve yeniden tasarlama ile ilgilidir. Modelin temel iş boyutları, kritik psikolojik durumlar ve kişisel ve iş sonuçları olmak üzere üç önemli parçası bulunmaktadır.

Temel iş boyutları, işin motivasyon açısından taşıdığı potansiyeli belirleyen boyutlardır ve beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamı, özerklik ve geribildirim olmak üzere beş başlık altında toplanırlar.

Kritik psikolojik durumlar çalışanın iş tasarımına tepki olarak yaşadığı üç psikolojik durumu ifade eder. Bu durumlar işin deneyimiyle kazanılmış anlamlılığı, işin sonuçlarının denenmiş sorumluluğu ve iş aktivitelerinin gerçek sonuçlarının bilgisidir.

Sonuçlar ise temel iş boyutlarının psikolojik durumlar üzerine etkisi ile gerek çalışan, gerek organizasyon açısından ortaya çıkan durumlardır. Eğer temel beş boyutun psikolojik durumlara etkisi olumlu ise yüksek içsel motivasyon, yüksek kalitede iş performansı, işten yüksek düzeyde doyum sağlanacak, devamsızlık ve işgücü devri azalacaktır [Barutçugil, 2004].

4.10.6. Ekonomik yöntemler

Son yıllarda organizasyonlarda çalışanların iş doyumunu ve performansını yükseltmek amacıyla motivasyon teorilerini kullanan bir dizi program geliştirilmiştir. Bu programların bir kısmı ücretlendirme sistemleriyle ilgilidir. Bunlar performans için ödeme, kazanç paylaşımı, çalışan için hisse senedi sahipliği planı, bir defalık primler, bilgi için ödeme ve esnek çalışma programlarıdır [Barutçugil, 2002].

4.10.7. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı işyerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim İşgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle İşgörenin işe en kısa zamanda uyarlanması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen şartların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Kaldı ki çalışma şartlarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu şartların etkinliği daha da yükselecektir.

4.11. Kalite Yönetimi ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar

Kalite Yönetimi ve iş doyumu kavramları ayrı ayrı ele alındığında bu alanda çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak her iki kavramın birlikte ele alındığı ya da aralarında ilişki ve etkileşim konusunun arandığı çalışmalara literatürde fazla rastlanılamamıştır. Ayrıca iş doyumu kavramı bir çok sektörde araştırılmış olmasına rağmen matbaacılık sektöründe çalışanların iş doyumlarının ölçüldüğü geniş çaplı bir araştırma yapılmamıştır.

Ancak hemen belirtmek gerekir ki toplam kalite yönetiminde benzer araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Burada dikkati çeken bir husus çalışanlar toplam kalite yönetiminde iç müşteri olarak kabul edildiklerinden dolayı araştırmalarda iş doyumu yerine iç müşteri tatmini kavramının kullanılmasıdır. Bundan dolayı konunun anlaşılması bakımından gerek Türkiye’de gerek ülke dışında, toplam kalite yönetimi ve iç müşteri tatmininin birlikte ele alındığı çalışmalardan bazıları aşağıda verilmektedir.

Ugboro ve Obeng tarafından müşteri tatmini, etkin yönetim liderliği, iç müşteri eğitimi ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi gözlemleyebilmek için toplam kalite yönetimini benimsemiş işletmeler üzerinde ampirik bir araştırma yapılmıştır. Sonuçlar müşteri tatmini ile etkin yönetim liderliği, iç müşteri eğitimi ve iş doyumu arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir [Ugboro ve Obeng, 2000].

Lawler’in 1992 yılında yaptığı çalışmada 1000 firmanın CEO’larının %63 dilimlik bir kısmı toplam kalite uygulamalarında çalışanların katılımı, iş doyumu ve işin kalitesi arasında pozitif bir korelasyon olduğuna inanmaktadır. Bundan dolayı Lawler’in çalışması üretim kalitesinin artırılmasının yanı sıra, toplam kalite yönetimi uygulamalarında çalışanların katılımı, işe kendini adanma, iş doyumu ve çalışma hayatının kalitesi gibi unsurları pekiştirdiğini göstermektedir [Shea, 2005].

Bir başka araştırma ise Deadrick ve Gardner tarafından toplam kalite yönetim ilkelerini kullanarak iç müşteri performansını değerlendirmek için yapılmıştır.

Çalışma ile toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanması sonucunda çalışanların performansları ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, geleneksel yönetim modellerinde iç müşteri performansının toplam kalite yönetimi modeline göre düşük olduğu, toplam kalite uygulamalarında ise geleneksel yönetim modellerine göre iç müşteri tatmininin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır [Deadrick ve Gardner,1999].

Coral Hansen sunduğu bir bildiri de çalışanların yeni uygulamaya başlayan kalite yönetim sistemine adaptasyonu sürecinde iş doyumu ve iş motivasyonunun düşmemesi ve zarar görmemesi için bazı uygulamalardan bahsetmektedir. Çalışanların verimi ve iş doyumu gibi sorunların yeni kalite yönetim sistemi uygulamasıyla zarar görmemesi için, yönetim sisteminin uygulanması öncesinde, sürecinde ve sonrasında çalışanlar yeni uygulamalardan haberdar edilmeli, bu uygulamalarda çalışanların olası yeni rolleri ve görevleri hizmet içi eğitimlerde belirgin kılınmalı ve uygulanan kalite yönetim sisteminin kurumun ve çalışanların faydasına olduğunun altı çizilmelidir. Teorik olarak kalite yönetim uygulaması çok efektif görünse de pratikte çalışanlarda oluşması olası belirsizlik duygusu ve adaptasyon güçlükleri bu sisteme zarar verebilir [Hansen, 2002].

Northwestern Koleji'nin yürüttüğü bir araştırmada kalite yönetimi (güvencesi) uygulayan işletmelerin çalışma süreçleri 5 farklı kriterle ölçülmüştür. Bu kriterler şunlardır; işletmenin başarı isteği, işletmenin hedefleri, kalite eğitimleri, çalışanların katılımı ve çalışanların iş doyumudur. Çalışmada toplanan veri tüm çalışanların % 70'ine karşılık gelmektedir. Katılımcıların % 77'si hizmet içi eğitimlere katılmıştır. %73.5'i işletmedeki işlerinden tamamen memnun ve memnun oldukları görülmüştür. Öte yandan iş yerinde iş doyumlarının tamamen düşük ve düşük olduğunu söyleyenlerin oranı %10.7 olarak belirlenmiştir. Kalite yönetimi uygulaması yapan işletmelerde genel olarak iş doyumu 5 üzerinden ortalama olarak 3.21 olarak tespit edilmiştir. Bu işletmelerde çalışanların en fazla rahatsız oldukları konunun çalışma performanslarının değerlendiriliş yöntemi olduğu görülmüştür [Serrey, 1995].

Dikkat çeken bir başka araştırma ise North Caroline İnsan Kaynakları Gelişimi Akademi'sinin 2000 yılında düzenlediği iş motivasyonu adlı 33. sempozyumda

sunulan bir bildire de görülmektedir. Akademi tarafından yapılan bu deneysel çalışmada yönetimsel ve kalite sistemleri oturmuş bir işletmede müdür gönüllü olarak işten ayrılır. Yerine aynı iş donanımına sahip bir başka müdür geçer. Bu durum çalışanların motivasyonunun kısa süreliğine düşürse de işletmede idare değişmiş olmasına rağmen başarı grafiği ve iş doyumunda düşüş gözlenmez. Bu deneyle araştırmacılar, sağlam sistemlere sahip işletmelerin ve kurumların bireysel uygulamalardan ve değişikliklerden etkilenmediğini ortaya koymuştur. Araştırmayla başarılı bir kurumun bireysel uygulamalarla değil, yönetim sistemlerinin etkin kullanımlarıyla ilişkili olduğunu ispatlamıştır [Bartlett ve McKinney 2000].

Ardıç tarafından yapılan iç müşteri tatmininin hizmet kalitesi ile ilişkisinin ölçülmesi konulu çalışmada, hizmet endüstrisinde özellikle perakendecilik sektöründe, hizmet kalitesi ve müşteri tatmininin günümüz pazarında artan rekabet ortamında önemli iki kavram olduğunu anlatmıştır. Bu tezde iki ölçüm aracı geliştirilmiş ve iç müşteri tatmini ile hizmet kalitesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçta iç müşteri tatmin ya da tatminsizliği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gösterilmiştir [Ardıç, 1998].

Bir başka araştırma ise doktora tezi olarak Halis tarafından toplam kalite yönetimi ve bu yönetim yaklaşımı içinde oldukça önemli bir yere sahip olan “iç müşteri” tatminini etkileyen faktörleri tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada iç müşteri tatmini ile toplam kalite yönetimi uygulamalarının çeşitli bileşenlerini oluşturan örgütsel öğrenme ve eğitim, ergonomik çalışma faktörleri ve çalışma hayatı kalitesi, ücret ve ödüller, çalışma ve iş birimleri arasındaki süreç ilişkileri, örgütsel bağlılık ve sosyal-dayanımcı ilişkiler arasındaki ilişkilerin analizi yapılmıştır.

Araştırma DUSA şirketindeki 171 işgören ve SHELL şirketindeki 274 çalışan üzerinde olmak üzere toplam 445 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma da toplam 59 soru kullanılmıştır. Sorular 5’li likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır. İstatistiksel teknikler olarak korelasyon analizi, varyans analizi ve ki-kare testleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda ileri sürülen hipotezlerin büyük oranda doğrulandığı görülmektedir. Buna göre iç müşteri tatminini etkileyen faktörlerin en başında çalışanların morallerine yansıtacak hususlar gelmektedir. Bir işgörenin şirkete

bağlılığını etkileyen faktörlerin başında yüksek ücret ve ilave gelirler gelmemektedir. Bunun yanında işgörenlerin kuruluşu bağlılığını artıran ücret duyarlılığından daha çok yükselme ve terfi imkanlarının yanında üstlerinden takdir görme, yönetime ve kararlara katılımıdır [Halis, 1998].

Yine benzer bir araştırma doktora tezi olarak Kuğuoğlu tarafından “Elektronik endüstrisinde toplam kalite yönetimi uygulayan sektörlerde çalışan memnuniyetini” ölçmek amacıyla “toplam kalite yönetiminin iç müşteri memnuniyetine etkisinin değerlendirilmesi” adıyla yapılmıştır [Kuğuoğlu, 1998]. Bu amaç doğrultusunda TKY uygulayan ve TKY uygulamayan elektronik sektöründeki iç müşterilerin:

- İşlerinden sağladıkları genel memnuniyet düzeylerinin,
- İşin değişik boyutlarına ilişkin memnuniyet seviyelerinin,
- Sosyo-demografik (yaş, cinsiyet v.b) ve iş yaşamına ilişkin (görevi, firmayı seçme nedeni v.b.) özelliklerinin iş memnuniyetine etkisinin belirlenmesi ve
- TKY uygulayan ve uygulamayan firma çalışanlarının memnuniyet düzeyleri arasında farklılık olup olmadığının incelenmesi yapılmıştır.

Çalışmada iç müşteri tatmini boyutları öncelikli olarak gruplanmıştır. Bunlar katılımcı yönetim ve motivasyon, kalite ve yararları, yöneticilerin liderlik özellikleri, yönetim biçimi, yükselme olanakları, çalışma koşulları, ücret, çalışma ortamının olanakları, zaman yönetimi ve tekdüzelik, rekabet ve gelişme olanakları olmak üzere toplam 14 adettir. Bu guruplar daha sonra her boyutun değişik yönlerini temsil edebilecek toplam 125 madde soru olarak hazırlanmıştır. Her bir ifade 0’dan 4’e kadar puanlanmıştır. Daha sonra faktör analizi yapılarak 14 alt boyuttan oluşan 125 değişikenden 15 faktör dışlanmış ve 110 maddeye düşürülmüştür.

Araştırma evrenini TKY uygulayan ve uygulamayan elektronik firma çalışanları oluşturmuştur. Araştırma İstanbul, Ankara ve Manisa illerindeki toplam 14 işletme çalışanları üzerinde yapılmıştır. (Türkiye genelinde araştırma evrenini 114 firma oluşturmaktadır.) İşletmelerin 9’u TKY uygulaması yaparken 5 işletme ise TKY

uygulaması yapmamaktadır. İşletmelerde çalışan sayısı toplam 7229 iken araştırmaya 2626 kişi katılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre TKY uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasındaki fark, çalışanların genel memnuniyet düzeylerine göre, TKY uygulayan firmalar lehine istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=2.01;p<.05$) [Kuğuoğlu, 1998].

Bir başka çalışma ise yine doktora tezi olarak Çetik tarafından, toplam kalite yönetimi uygulayan ve uygulamayan iki işletmenin iç müşteri tatminin karşılaştırılması amacıyla “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan ve Uygulamayan İki İşletmenin İç Müşteri Tatmini Açısından Karşılaştırılması” adıyla yapılmıştır. Araştırma ambalaj sektöründe faaliyet gösteren iki işletmenin çalışanlarının iş doyum düzeyleri karşılaştırılmıştır. Çalışanların doyum düzeyini ölçmek için doyum üzerinde etkili olabilecek boyutlar olarak *süreç, ergonomi, örgütsel iklim, ücretler ve ödüllendirmeler, eğitim ve öğrenme düzeyi ve sosyallik* olarak ele alınmıştır [Çetik, 2001].

Anket soruları için iç müşterilerin iş boyutlarına yönelik genel iş doyum düzeylerini ortaya çıkaracak likert türü beş seçenekli bir ölçek geliştirilmiştir. Anket soruları yukarıda bahsedilen Halis’in çalışması ile benzerlik göstermektedir. Araştırmanın verileri her ikisi de Adana’da ambalaj sektöründe faaliyet gösteren iki ayrı işletmeden toplanmıştır. İstatistiksel teknikler olarak korelasyon analizi, t-testi, ki-kare testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. TKY uygulayan işletmeden elde edilen verilerin sayısı ile TKY uygulamayan işletmeden elde edilen verilerin sayısı 85’er adet olmak üzere toplam 170’dir.

Sonuçlara göre TKY uygulayan fabrikadaki iç müşterilerin tatmin düzeyleri, TKY uygulamayan fabrikadaki iç müşterilerin tatmin düzeylerinden daha yüksektir.

Bir başka çalışma ise TKY anlayışını benimsemiş ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştiren işletmelerde, İKY’nin çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisinin saptanması ve çalışanların demografik özellikleri ile iş

doyumları arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla, “Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma” adıyla Erdoğan tarafından doktora tezi olarak yapılmıştır. Araştırma TKY/İKY uygulayan altı işletme ile TKY/İKY uygulamayan altı işletmenin yanı sıra TKY uygulaması olan ancak İKY uygulaması olmayan altı işletme olmak üzere Ege bölgesinde faaliyet gösteren toplam 18 işletme üzerinde yapılmıştır. Araştırma 836 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada çalışan ve yöneticilere yönelik olmak üzere iki ayrı bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda geliştirilen tüm hipotezler doğrulanmıştır. Dolayısıyla örneklem sınırı içinde, araştırma ve analiz sonuçlarına göre “TKY yaklaşımını benimsemiş, işletmelerde İKY işlevleri, çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkiler” tezi desteklenmiş bulunmaktadır [Erdoğan, 2004].

Bu çalışmalardan yöntem olarak farklı bir araştırma ise Baş tarafından “Toplam kalite yönetiminin görev performansı ve son kullanıcı tatminine etkilerinin ölçülmesi” adıyla doktora tezi olarak yapılmıştır. Yöntemin farklılığı benzer araştırmaların anket metodunu kullanmasına karşın, bu çalışma “deneysel yöntem” kullanılarak yapılmıştır. Araştırma deney öncesi benzerlik gösteren iki askeri birlikte, 46 hafta süre ile yapılmıştır. Bu birliklerden kontrol bölümünde geleneksel yöntem uygulamaları sürdürülmüş, araştırma bölümünde ise toplam kalite yönetimi yaklaşımı benimsenerek uygulamaya geçirilmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde TKY doğru anlaşıldığı ve uygulandığı takdirde bölük seviyesindeki askeri organizasyonların görev performansı ve son kullanıcı tatminini artırmada kullanılacak bir yaklaşım olduğu sonucuna ulaşılmıştır [Baş, 2000].

TKY ve iş doyumunu konusundaki teoriler temel alınarak kaydıyla işletmenin temel amacı olan optimal üretim ve karlılık hedefine ulaşma sürecinde, kişilerin

demografik ve işletmelerin personel, yönetim ve teknik özellikleri göz önünde bulundurularak, çalışanların yüksek ya da düşük iş doyumu düzeylerine ulaşmalarında hangi etkenlerin rol oynadığını tespit etmek amacıyla Babacan tarafından, “İş tatmini ile toplam kalite yönetimi ilişkisi ve uygulamadan bir örnek” adıyla yüksek lisans tezi olarak bir araştırma yapılmıştır [Babacan, 2000].

Araştırma İstanbul’da farklı sektörlerde yer alan, farklı büyüklükteki, 10 ayrı işyerinde çalışmakta olan 152 denekle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. İstatistiksel analizler sonucunda araştırmada kullanılan tüm kriterler bazında, henüz TKY’ye geçilmiş işyerlerinde çalışanların memnuniyet düzeylerinin, henüz TKY’ye geçilmemiş işyerlerinde çalışmakta olan katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre TKY’nin çalışanların iş doyum düzeylerine yükseltici yönde etki yaptığı yönündeki hipotezin doğru çıktığı ileri sürülebilir.

Genç tarafından yüksek lisans tezi olarak yapılan bir başka çalışmada ise çalışanların TKY öncesi ve sonrası iş doyum düzeyleri ölçmek amacıyla “Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyetleri Üzerine Etkileri” adıyla yapılmıştır. Araştırma Arçelik çalışanlarından TKY öncesini ve sonrasını bilen 100 kadar çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma yöntemi olarak yüzyüze yapılan görüşmeler, anket uygulaması ve Arçelik ile ilgili yayın ve seminerlerin notları kullanılmıştır [Genç 2000].

Elde edilen sonuçlar Arçelik’de TKY’nin tüm unsurları ile uygulandığını ortaya koymuştur. TKY’nin temel unsurları olan sağlıklı iletişim, üst yönetimin liderliği ve katılım, takım çalışması tamamıyla iç müşterilerin memnuniyetine yönelik olarak ayarlanmıştır. Ayrıca çalışanların TKY uygulamalarından yüksek düzeyde memnun olduğunu ve TKY’yi benimsediğini ortaya koymuştur. Anket dışında yapılan görüşmelerde de çalışanlar işlerinden memnun olduklarını beyan etmişlerdir.

Bu tezde yapılan çalışma yukarıda anlatılan bazı çalışmalara benzemekle birlikte kalite yönetimi uygulaması bakımından farklılık göstermektedir. Anılan çalışmalarda

araştırma konusu olan şletmeler, kalite yönetimi olarak *toplama kalite* uygulanırken, bu çalışmada şletmeler *ISO 9000:2000 kalite yönetim sistemini* uygulamaktadırlar.

Ayrıcı kullanılan anket yönünden de farklılık söz konusudur. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak matbaa şletmelerindeki çalışanların iş doyumlarını ölçmek amacıyla “iş doyum leği” kullanılmıştır. “iş Doyum leği” olarak adlandırılan ve J.R. Hackman ve C. Oldham tarafından geliştirilen bu ölçek likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Ek 1’de verilen ölçek, 19 kişisel bilgi sorusu ve işe yönelik 14 tutum ifadesinden oluşmaktadır. Diğer araştırmalarda kullanılan ölçekler araştırmacıların kendisi tarafından geliştirilmiştir ve soru sayısı oldukça fazladır.

Öte yandan diğer çalışmalarda kullanılan ölçekler hem TKY uygulayan ve hem de TKY uygulamayan şletmelere sorulmuş ve elde edilen sonuçlara göre iş doyum düzeyleri karşılaştırılmıştır. Oysa burada dikkat edilmesi gereken bir husus vardır. şöyle ki soruların çoğunda TKY’nin şartları sorulmaktadır. Örneğin st yönetimin liderliği, ergonomik şartlar v.b. Tabi ki TKY uygulayan şletmelerde bu hususların olması gerekir. Oysa TKY uygulayan şletmeler zaten bu hususları tam olarak uygulamayabilirler. Dolayısıyla böyle yapılan karşılaştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler sağlıklı olmayabilir. Oysa bu çalışmada uygulayan anket tüm şletmelere uygulanabilecek düzeydedir ve yönetim biçiminden bağımsızdır.

5. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

5.1. Problem

Bu araştırmada; “kalite yönetim sistemi belgesine sahip işletmeler ile kalite yönetim sistemi belgesi olmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları ile bazı kişisel özelliklerinin iş doyumlarına etkisi nedir” sorusu temel problem olarak alınmıştır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Bu temel problem doğrultusunda, aşağıdaki alt problemlere çözüm aranmıştır.

1. Kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları ne düzeydedir?

- a. Genel
- b. Ücret
- c. İletişim
- d. Değer

2. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları ne düzeydedir?

- a. Genel
- b. Ücret
- c. İletişim
- d. Değer

3. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyum düzeyleri arasında fark var mıdır?

- a. Genel
- b. Ücret
- c. İletişim
- d. Değer

4. Kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumlarını etkileyen etkenler nelerdir?

- a. Genel
- b. Ücret
- c. İletişim
- d. Değer

5. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumlarını etkileyen etkenler nelerdir?

- a. Genel
- b. Ücret
- c. İletişim
- d. Değer

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeline, evren ve örneklemine, veri toplama araç ve tekniklerine, verilerin toplanmasına, toplanan verilerin çözümlenmesine ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

5.4. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın yürütülmesinde *genel tarama modeli* kullanılmıştır. Araştırmayla, kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu belirlemelerin, çalışanların tutumlarına dayalı olması nedeniyle araştırma betimsel niteliktedir. Bu araştırmada, tutumlar kendi koşulları içerisinde olduğu gibi gözlenmekte ve tanımlanmaktadır. Tarama modellerinde; mevcut durumlar ve şartlar aynen ortaya konmaya çalışılır. Durumlar genellikle doğal çevre içinde oluşmaktadır. Bu tür araştırmalarda değişkenlerin deneysel ve fiziki olarak ayarlanması, olayların meydana gelme ya da gelmemesini kontrol diye bir durum söz konusu değildir. Gerçekte üzerinde araştırma yapılan olaylar ve davranışlar, bu çalışmalar yapılmaya bile aynı şekilde devam edecektir [Kaptan,1995].

5.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanları oluşturmaktadır. Evren içerisinde yer alan işletme sayısının fazla olması nedeniyle ve ayrıca zaman, ulaşım ve araştırma kolaylığı sağlanabilmesi için araştırma bir çalışma evreni üzerinde yürütülmüştür. Bu çerçevede Ankara'da faaliyet gösteren ve kalite yönetimi uygulayan 3 adet orta ölçekli matbaa işletmesi ile Ankara'da faaliyet gösteren ve kalite yönetimi uygulamayan 3 adet orta ölçekli matbaa işletmesi çalışma evreni olarak seçilmiştir. Çalışma evreninde yer alan çalışan sayısının az olması nedeniyle ayrıca örneklem seçimine gidilmemiş ve araştırma, çalışma evreni içerisinde yer alan toplam 323 personel üzerinde yürütülmüştür. Çizelge 5.1'de çalışma evreninde yer alan matbaa çalışanlarının bazı özelliklerine ilişkin bilgiler verilmektedir.

Çizelge 5.1. Çalışma evreninde yer alan matbaa çalışanlarının kişisel özellikleri

ÖZELLİKLER	KATEGORİLER	f	%
ÇALIŞAN SAYISI	Kalite Belgesi Olan İşletmeler	199	61.6
	Kalite Belgesi Olmayan İşletmeler	124	38.4
	<i>Toplam</i>	323	100.0
GÖREV YAPTIĞI BİRİM	İdari	51	15.8
	Baskı Öncesi	61	18.9
	Baskı	98	30.3
	Baskı Sonrası	84	26.0
	Cevapsız	29	9.0
	<i>Toplam</i>	323	100.0
YÖNETİCİLİK GÖREVİ	Var	31	9.6
	Yok	274	84.8
	Cevapsız	18	5.6
MESLEK	İdari	37	11.5
	İşçi	253	78.3
	Cevapsız	33	10.2
	<i>Toplam</i>	323	100.0
KIDEM	1-5 Yıl	93	28.8
	6-10 Yıl	69	21.4
	11-15 Yıl	43	13.3
	16-20 Yıl	46	14.2
	21 Yıl ve Yukarısı	56	17.3
	Cevapsız	16	5.0
	<i>Toplam</i>	323	100.0
MEDENİ HALİ	Evli	213	65.9
	Bekar	98	30.4
	Cevapsız	12	3.7
	<i>Toplam</i>	323	100.0

Çizelge 5.1. (Devam) Çalışma evreninde yer alan matbaa çalışanlarının kişisel özellikleri

MESLEĞİ SEÇME NEDENİ	Resmi Eğitim	48	14.9
	Baba Mesleğim	33	10.2
	Özel Kurs Programı	18	5.6
	Arkadaş-Dostlar	132	40.9
	Şirket Yönlendirmesi	65	20.1
	Cevapsız	27	8.4
	<i>Toplam</i>	323	100.0
EN SON MEZUN OLDUĞU OKUL	İlkokul	66	20.4
	Ortaokul	102	31.6
	Genel Lise	62	19.2
	Sanat Lisesi	36	11.1
	Üniversite	47	14.6
	Cevapsız	10	3.1
	<i>Toplam</i>	323	100.0
YAŞ	18-25 Yaş	74	22.9
	26-35 Yaş	125	38.8
	36-45 Yaş	109	33.7
	Cevapsız	15	4.6
	<i>Toplam</i>	323	100.0
DOĞUM YERİ	Köy	87	26.9
	Kasaba	45	13.9
	Şehir	78	24.1
	Büyükşehir	99	30.7
	Cevapsız	14	4.3
	<i>Toplam</i>	323	100.0
CİNSİYETİ	Erkek	294	91.0
	Bayan	19	5.9
	Cevapsız	10	3.1
	<i>Toplam</i>	323	100.0

Çizelge 5.1. (Devam) Çalışma evreninde yer alan matbaa çalışanlarının kişisel özellikleri

EŞİNİN ÇALIŞMA DURUMU	Çalışmıyor	159	49.2
	Çalışıyor	49	15.2
	Cevapsız	115	35.6
	<i>Toplam</i>	323	100.0
ÇOCUK SAYISI	1	49	15.2
	2	107	33.1
	3	41	12.7
	Cevapsız	126	39.0
	<i>Toplam</i>	323	100.0
KARDEŞ SAYISI	1	1	0.3
	2	40	12.4
	3	76	23.6
	4 ve Daha Fazla	171	52.9
	Cevapsız	35	10.8
	<i>Toplam</i>	323	100.0
ÖNCEKİ İŞİ	Matbaa İle İlgili	45	13.9
	Farklı	102	31.6
	Cevapsız	176	54.5
	<i>Toplam</i>	323	100.0
AYLIK GELİRİ	300 YTL ve Daha Az	26	8.0
	301-450 YTL	62	19.2
	451-600 YTL	82	25.4
	601 YTL ve Daha Fazla	143	44.3
	Cevapsız	10	3.1
	<i>Toplam</i>	323	100.0

Çizelge 5.1. (Devam) Çalışma evreninde yer alan matbaa çalışanlarının kişisel özellikleri

EK İŞ	Evet	26	8.0
	Hayır	284	88.0
	Cevapsız	13	4.0
	<i>Toplam</i>	323	100.0
EK GELİR	Evet	45	14.0
	Hayır	265	82.0
	Cevapsız	13	4.0
	<i>Toplam</i>	323	100.0
HİSSEDİLEN GELİR GRUBU	Fakir	113	35.0
	Orta Halli	195	60.4
	Cevapsız	15	4.6
	<i>Toplam</i>	323	100.0

5.6. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak matbaa işletmelerindeki çalışanların iş doyumlarını ölçmek amacıyla “İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. “İş Doyum Ölçeği” olarak adlandırılan ve J.R. Hackman ve C. Oldham tarafından geliştirilen ölçek likert tekniğine göre düzenlenmiştir. EK-1’de verilen ölçek, 19 kişisel bilgi sorusu ve işe yönelik 14 tutum ifadesinden oluşmaktadır.

Ölçek çalışanların işten duydukları doyum düzeyini ölçmekte ve bireysel faktörler, kontrol-özerklik, kişilerarası faktörler, işletme politikaları, fiziksel şartlar ve ücret bölümlerinden meydana gelmektedir. Puanların yüksek çıkması doyum düzeyinin yüksek olduğunu gösterir. 14 maddeden oluşan ölçek ve 5 seçeneqli derecelemeye sahiptir. Ölçeği oluşturan tüm maddeler olumlu olduğu için 1’den 5’e doğru puanlanmaktadır. En yüksek puan 70 en düşük puan 14’tür. Ölçekte alınan puanlar 14-32 arasında olması iş doyumunun düşük, 33-52 arasında olması iş doyumunun

orta düzeyde ve 53-70 olması durumunda ise doyumun yüksek olduğuna karar verilir.

Ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla kalite belgesine sahip olan ve olmayan iki işletmede toplam 46 matbaa çalışanına uygulanarak ön denemesi yapılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik çalışması Oldham ve Hackman tarafından yapılmıştır. Madde geçerliliği için yapılan çalışmada için yapılan çalışmada 3. ve 6. maddeler dışında diğer maddelerin toplamla oldukça anlamlı düzeyde ilişkileri olduğu saptanmıştır [Hackman ve Oldham, 1980].

Anketin Türkiye'deki geçerlilik ve güvenilirliği Güler tarafından yapılmıştır. Ayrıca çeşitli iş kollarındaki endüstri işçilerine uygulanan ölçeğin testin tekrarı sonuçlarında ortalamalar oldukça tutarlı çıkmıştır. Test ortalaması 34.27, tekrar test ortalaması 34.71 bulunmuştur. Ergeç İzmir'de özel sektöre bağlı işyerlerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde testin tekrarı yöntemiyle yaptığı çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.76 olarak bulunmuştur [Güler, 1990].

Bu araştırmada Hackman ve Oldham'ın geliştirdiği iş doyum ölçeğinin tercih edilmesinin nedeni söz konusu anketin yapılan çalışmalarda güvenilirliğinin ve geçerliliğinin önemli bulunmasıdır. Dolayısıyla bu çalışmada bu ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür

Veri toplama aracının yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için faktör analizi (Principal Component Analysis) yapılmıştır. Kapsam geçerliliğinin sağlanabilmesi için de uzman görüşlerine başvurulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçek 3 alt öğeden oluşmaktadır. Bu öğeler; (1) ücret-2 soru, (2) iletişim-3 soru ve (3) değer verme-9 soru olarak belirlenmiştir

Çalışanlar ölçekte yer alan her bir maddeye ilişkin tutumlarını; “beni hiç tatmin etmez”, “beni yeterince tatmin etmez” “kararsızım”, “beni oldukça tatmin eder” ve

“beni çok tatmin eder” kategorilerinden birisini işaretleyerek belirtmişlerdir. Ölçek ilköğretim düzeyinde öğrenim görmüş bireyler için 20 dakikalık bir sürede cevaplanacak niteliktedir.

Çizelge 5.2’de ölçek maddelerine ilişkin faktör yükleri, Çizelge 5.3’de öğelerin toplam varyansı açıklama oranları verilmektedir. Ölçeğin 3 faktörü ölçmeye yönelik toplam varyansı açıklama oranı % 62.15, Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı ise 0.91’dir.

Çizelge 5.2 Ölçeğe yönelik faktör analizi sonuçları

ÖĞELER	MADDELER	FAKTÖR YÜKÜ	TOPLAM VARYANSI AÇIKLAMA ORANI
1. ÖĞE ÜCRET	2	0.80	80.34
	9	0.80	
2. ÖĞE İLETİŞİM	4	0.62	61.41
	7	0.71	
	12	0.51	
3. ÖĞE DEĞER VERME	1	0.48	55.14
	3	0.58	
	5	0.65	
	6	0.57	
	8	0.58	
	10	0.47	
	11	0.52	
	13	0.48	
	14	0.64	
TOPLAM (3 ÖĞE)			62.15

Çizelge 5.3. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranları

Öğeler	Açıklanan Varyansa Katkısı	Açıklanan Varyans	Toplam
1	25.00	25.00	
2	24.72	49.72	
3	12.43	62.15	

5.7. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Ölçme araçları ile toplanan verilerin çözümlemesinde; Pentium III işlemcili, IBM uyumlu bir bilgisayardan yararlanılmıştır. Araştırmanın genel amacı çerçevesinde cevapları aranan alt amaçlara yönelik olarak toplanan veriler, önce veri kodlama formlarına işlenmiştir. Daha sonra bilgisayara aktarılan veriler üzerinde gerekli istatistiksel çözümler için SPSS (The Statistical Packet for The Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

Anılan paket programdan yararlanarak; kişisel özelliklerin ve iş doyumlarının belirlenmesinde frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) kullanılmıştır. Çalışanların iş doyumlarına etki eden etmenlerin belirlenmesinde aşamalı (stepwise) regresyon analizi kullanılmıştır.

İş doyumları arasındaki farklılıkların anlamlılığının belirlenmesinde, anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

5.8. Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı 15.03.2006 ile 15.05.2006 tarihleri arasında işletmelerdeki çalışanlara araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Uygulama sırasında işletmelerde bulunan ve araştırmaya katılmaya istekli olan çalışanlar tercih edilmiştir. Uygulama sonucunda cevap kağıtları incelenmiş ve açıklamalara aykırı cevaplarda bulunan 3 cevap kağıdı araştırma kapsamından çıkartılmıştır.

Veriler araştırmacı tarafından şletmelere gidilerek elden toplanmıştır. Veri toplama aracının elden toplanması nedeniyle geri dđnüşüm oranı yüksektir ve ölçme araçlarının % 94'ü geri dönmüştür.

Araştırma sırasında şletmelerden izin alınırken şletme adlarının gizi tutulacağına dair söz verildiği için şletmelerin adı açıklanmamıştır. şletme sahiplerine araştırma sonuçları hakkında bilgi verileceği söylenmesine rağmen hiçbir şletme sahibi araştırma sonuçları hakkında herhangi bir bilgi istememiştir.

5.9. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezine göre kalite yönetimi sistemini uygulayan şletmelerde çalışanların iş doyum düzeyi kalite yönetim sistemini uygulamayan şletmelerde çalışanlardan daha yüksektir.

5.10. Araştırmanın Sayıtlıları

1. Tüm katılımcılar gönüllüydü ve zorlamada bulunulmamıştır.
2. Soruların cevaplandırılması sırasında katılımcıların duygusal durumlarını kontrol etmek için bir zorlamada bulunulmamıştır.
3. Katılımcıların yaşında sınırlandırma yoktur.
4. Katılımcıların hizmet yılında sınırlandırma yoktur.
5. Katılımcıların çalışmadaki talimatları anlayıp cevap vermede yeterli kapasitede oldukları kabul edilmiştir

5.11. Araştırmanın Sınırlılıkları

Kalite yönetim uygulamaları ile iş doyum arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan bu araştırma;

- Ankara'da orta ölçekli şletmelerde çalışan matbaa çalışanları ile ve
- İş tatmini ölçümü için kullanılan iş doyum ölçeği ile sınırlıdır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM

Bu bölümde araştırma bulguları ve bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlar yer almaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlar araştırmanın alt problemleri doğrultusunda aşağıda verilmiştir.

6.1. Kalite Belgesi Bulunan İşletmelerde Görev Yapan Matbaa Çalışanlarının İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemde kalite belgesine sahip olan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iş doyum düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmaya katılan tüm matbaa çalışanlarının yaptıkları işlere yönelik hem genel tutum puanları hem de tutum objesi içerisinde yer alan alt objeler; ücret, iletişim ve değer verme açısından çalışanların iş doyumları belirlenmeye çalışılmıştır.

6.1.1. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde ilk olarak kalite belgesine sahip işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara işleriyle ilgili 14 tutum ifadesi sorulmuştur. Çizelge 6.1’de kalite belgesi bulunan işletmelerdeki çalışanların genel iş doyumlarına yönelik bazı istatistik değerler, Şekil 6.1.’de ise grafik verilmektedir.

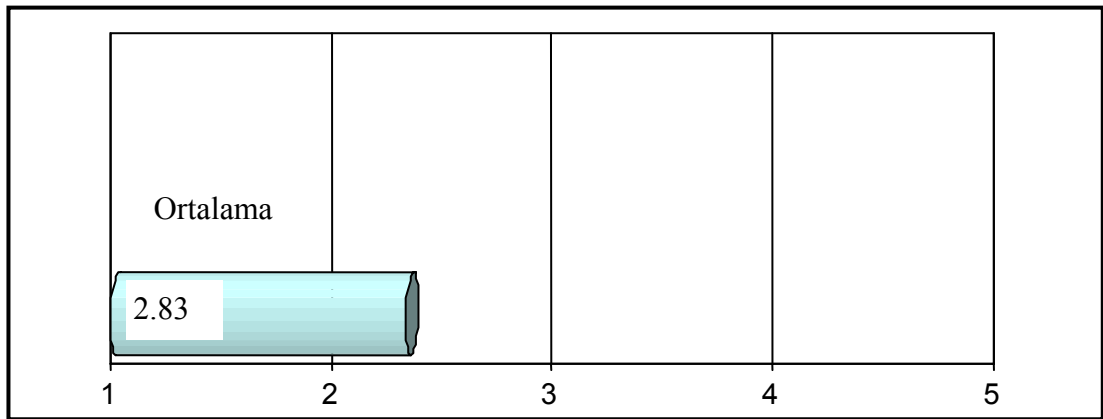
Çizelge 6.1. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları

GENEL İŞ DOYUM DÜZEYLERİ	N	\bar{X}	SS	Min.	Max.	Toplam Puan	Madde Sayısı	\bar{X} 3.41 – 5.00	
								f	%
	189	2.83	0.87	1.21	5.00	534.14	14	50	26.5

(1) beni hiç tatmin etmez 1.00-1.80; (2) beni yeterince tatmin etmez 1.81-2.60; (3) kararsızım 2.61-3.40; (4) beni oldukça tatmin eder 3.41-4.20; (5) beni çok tatmin eder 4.21-5.00.

Çizelge 6.1’de, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeyleri incelendiğinde, çalışanların toplam tutum puanlarının 534.14 olduğu görülmektedir. Kalite belgesi bulunan işletmelerdeki çalışanlar arasında en olumsuz tutuma sahip olan çalışanın puan ortalaması 1.21 iken, en olumlu tutuma sahip olan matbaa çalışanın puan ortalaması 5.00’dir.

İş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde ise aritmetik ortalamanın $\bar{x}=2.83$ olduğu ve işlerine yönelik “nötr” bir tutumu yansıttığı anlaşılmaktadır. Analiz amacı doğrultusunda 5 seçenekli cevap kategorisi; “olumlu (4-5), kararsız (3), olumsuz (1-2)” şeklinde genel olarak yeniden sınıflandırıldığında ve çalışanların tutumlarına ilişkin puan ortalamaları ölçekten alınabilecek puanlar ile karşılaştırıldığında yine “nötr” bir tutumu yansıttığı anlaşılmaktadır.



Şekil 6.1. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeyleri

Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan 189 çalışanın yalnızca 50’sinin (% 26.5) aritmetik ortalaması 3.41 ile 5.00 arasında yer almakta ve işlerine yönelik olumlu tutuma sahip görünmektedir. Bir diğer ifadeyle çalışanların % 73.5’inin tutum ortalaması 1.21 ile 3.40 arasında bulunmaktadır. Buna göre, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki çalışanların iş doyum düzeylerinin yüksek olmadığı söylenebilir.

6.1.2. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde ikinci olarak kalite belgesine sahip işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları, aldıkları ücretler açısından belirlenmeye çalışılmıştır. Ücretler açısından iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara ücretlerle ilgili 2 tutum ifadesi sorulmuştur. Çizelge 6.2’de kalite belgesi bulunan işletmelerdeki çalışanların ücretler açısından iş doyumlarına yönelik bazı istatistik değerler, Şekil 6.2’de ise grafik verilmektedir.

Çizelge 6.2. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları

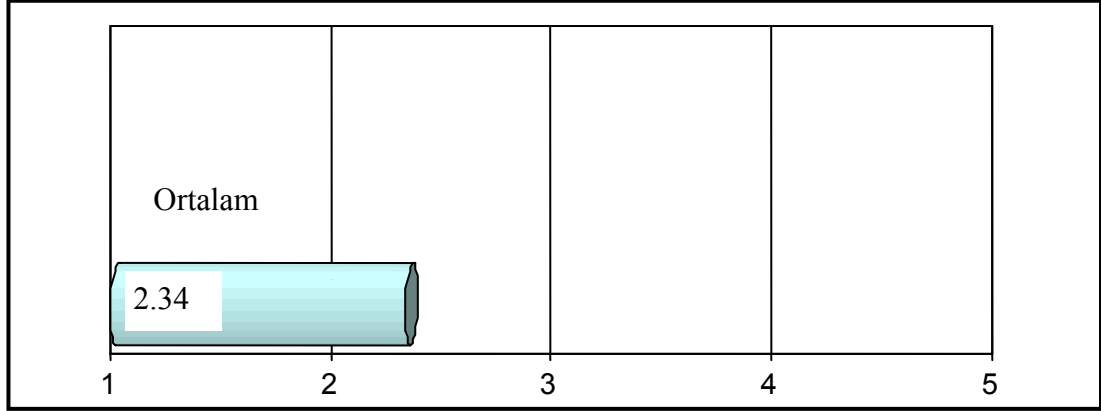
ÜCRET	N	\bar{X}	SS	Min.	Max.	Toplam Puan	Madde Sayısı	\bar{X} 1.00 – 2.60	
								f	%
	189	2.34	1.06	1.00	5.00	442.00	2	132	69.8

(1) beni hiç tatmin etmez 1.00-1.80; (2) beni yeterince tatmin etmez 1.81-2.60; (3) kararsızım 2.61-3.40; (4) beni oldukça tatmin eder 3.41-4.20; (5) beni çok tatmin eder 4.21-5.00.

Çizelge 6.2’den de anlaşılacağı gibi, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeylerine yönelik toplam tutum puanları 442.00’dir. Kalite belgesi bulunan işletmelerdeki çalışanlar arasında ücretleri en olumsuz bulan çalışanların tutum puan ortalaması 1.00 iken, en olumlu bulan matbaa çalışanlarının puan ortalaması 5.00’tir.

Ücretler açısından iş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde ise aritmetik ortalamanın $\bar{x}=2.34$ olduğu ve çalışanların ücretlere yönelik “olumsuz” bir tutumu sergiledikleri anlaşılmaktadır. Analiz amacı doğrultusunda 5 seçenekli cevap kategorisi; “olumlu (4-5), kararsız (3), olumsuz (1-2)” şeklinde genel olarak yeniden sınıflandırıldığında ve çalışanların ücrete yönelik tutumlarına ilişkin puan

ortalamaları ölçekten alınabilecek puanlar ile karşılaştırıldığında yine “olumsuz” bir tutumu yansıttığı anlaşılmaktadır.



Şekil 6.2. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeyleri

Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan 189 çalışanın 132'sinin (% 69.8) aritmetik ortalaması 1.00 ile 2.60 arasında yer almakta ve aldıkları ücretlerden memnun olmadıklarını göstermektedir. Buna göre, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki çalışanların ücretleri az buldukları, ücretleri çalıştıkları işin karşılığı olarak yeterli bulmadıkları ve bu durumun iş doyum düzeylerini olumsuz etkilediği söylenebilir.

6.1.3. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeyleri

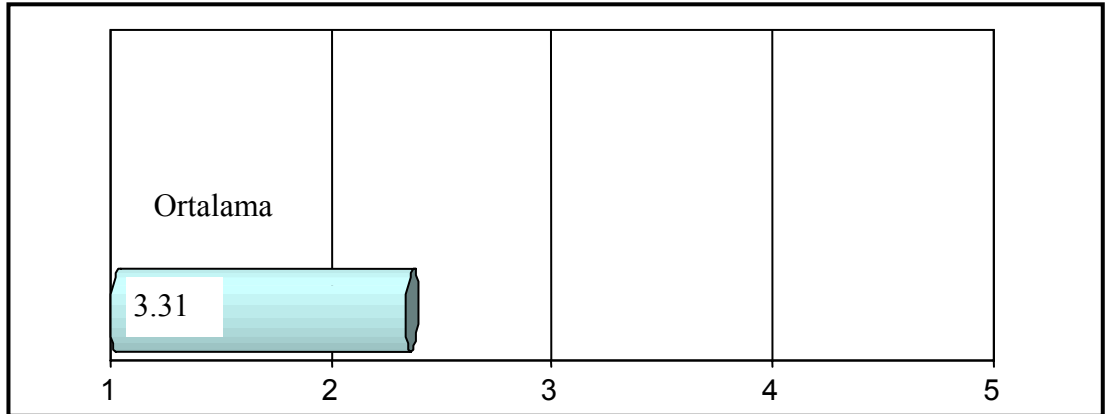
Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde üçüncü olarak kalite belgesine sahip işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları, iş arkadaşları ve iletişim açısından belirlenmeye çalışılmıştır. İletişim açısından iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara 3 tutum ifadesi sorulmuştur. Çizelge 6.3'te kalite belgesi bulunan işletmelerdeki çalışanların iletişim açısından iş doyumlarına yönelik bazı istatistik değerler, Şekil 6.3'te ise grafik verilmektedir.

Çizelge 6.3. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları

İLETİŞİM	N	\bar{X}	SS	Min.	Max.	Toplam Puan	Madde Sayısı	\bar{X} 3.67 – 5.00	
								f	%
		189	3.31	0.97	1.00	5.00	625.00	3	84

(1) beni hiç tatmin etmez 1.00-1.80; (2) beni yeterince tatmin etmez 1.81-2.60; (3) kararsızım 2.61-3.40; (4) beni oldukça tatmin eder 3.41-4.20; (5) beni çok tatmin eder 4.21-5.00.

Çizelge 6.3'te de görüldüğü gibi, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş arkadaşlarıyla iletişimlerine yönelik toplam tutum puanları 625.00'dir. Kalite belgesi bulunan işletmelerdeki çalışanlar arasında iş ortamındaki iletişimi en olumsuz bulan çalışanların tutum puan ortalaması 1.00, en olumlu bulan matbaa çalışanlarının puan ortalaması ise 5.00'tir.



Şekil 6.3. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeyleri

İletişim açısından iş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde ise aritmetik ortalamanın $\bar{X}=3.31$ olduğu ve çalışanların iş arkadaşlarıyla olan iletişime yönelik “nötr” bir tutumu sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte tutumlarının olumluya çok yakın olduğu da söylenebilir. Analiz amacı doğrultusunda

5 seçenekli cevap kategorisi; “olumlu (4-5), kararsız (3), olumsuz (1-2)” şeklinde genel olarak yeniden sınıflandırıldığında ve çalışanların iletişime yönelik tutumlarına ilişkin puan ortalamaları ölçekten alınabilecek puanlar ile karşılaştırıldığında tutumlarının olumluya çok yakın olduğu ifade edilebilir.

Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan 189 çalışanın 84’ünün (% 44.4) aritmetik ortalamasının 3.67 ile 5.00 arasında olması, çalışanların iş ortamındaki iletişimi sıcak bulduklarını, en azından olumsuz duygulara sahip olmadıklarını göstermektedir. Buna göre, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki çalışanların iş ortamının sunduğu iletişimi olumsuz bulmadıkları ve iş ortamındaki iletişim olanaklarının iş doyum düzeylerini olumsuz etkilemediği söylenebilir.

6.1.4. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde son olarak kalite belgesine sahip işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları, mesleğe verdikleri değer (önem) açısından incelenmiştir. Değer açısından iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara 9 tutum ifadesi sorulmuştur. Çizelge 6.4’te kalite belgesi bulunan işletmelerdeki çalışanların mesleğe verdikleri değer açısından iş doyumlarına yönelik bazı istatistik değerler, Şekil 6.4’te ise grafik verilmektedir.

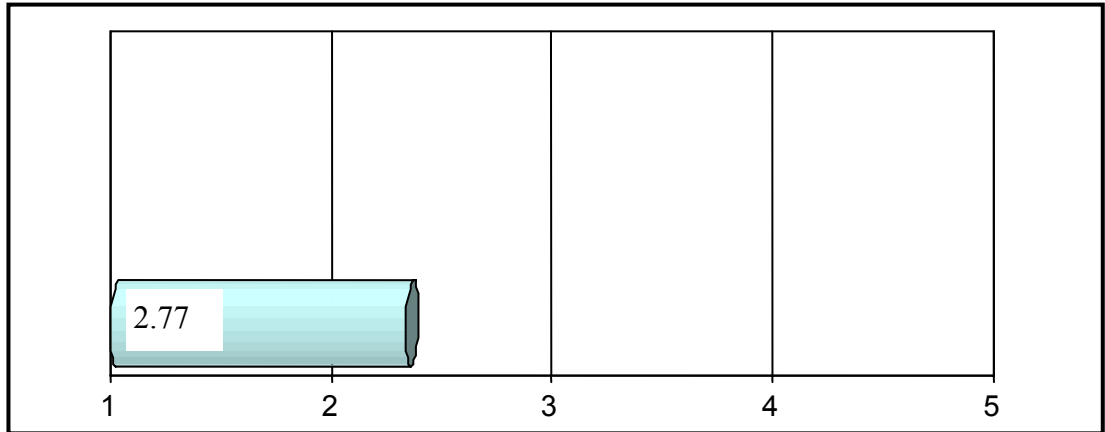
Çizelge 6.4. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları

DEĞER	N	\bar{X}	SS	Min.	Max.	Toplam Puan	Madde Sayısı	\bar{X} 3.44 – 5.00	
								f	%
	189	2.77	0.94	1.11	5.00	524.33	9	52	27.5

(1) beni hiç tatmin etmez 1.00-1.80; (2) beni yeterince tatmin etmez 1.81-2.60; (3) kararsızım 2.61-3.40; (4) beni oldukça tatmin eder 3.41-4.20; (5) beni çok tatmin eder 4.21-5.00.

Çizelge 6.4'ten de anlaşılacağı gibi, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değere yönelik toplam tutum puanları 524.33'tür. Kalite belgesi bulunan işletmelerdeki çalışanlar arasında mesleği en değersiz gören çalışanların tutum puan ortalaması 1.11 iken, en değerli bulan matbaa çalışanlarının tutum puan ortalaması 5.00'tir.

Mesleğe verdikleri değer (önem) açısından iş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, aritmetik ortalamanın $\bar{x}=2.77$ olduğu ve mesleğin değerine yönelik çalışanların "nötr" bir tutum sergiledikleri gözlenmektedir. Analiz amacı doğrultusunda 5 seçenekli cevap kategorisi; "olumlu (4-5), kararsız (3), olumsuz (1-2)" şeklinde genel olarak yeniden sınıflandırıldığında ve çalışanların değere yönelik tutumlarına ilişkin puan ortalamaları ölçekten alınabilecek puanlar ile karşılaştırıldığında yine tutumlarının "nötr" olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 6.4. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeyleri

Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan 189 çalışanın yalnızca 52'sinin (% 27.5) aritmetik ortalaması 3.44 ile 5.00 arasında yer almaktadır. Bu durum çalışanların yaptıkları işlere olumlu ya da olumsuz yaklaşmadıklarını, mesleğin değerini çok düşük ya da çok yüksek olarak algılamadıklarını göstermektedir.

6.2. Kalite Belgesi Bulunmayan İşletmelerde Görev Yapan Matbaa Çalışanlarının İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın ikinci alt probleminde kalite belgesine sahip olmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iş doyum düzeyleri incelenmiştir. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki araştırmaya katılan tüm matbaa çalışanlarının yaptıkları işlere yönelik hem genel tutum puanları, hem de tutum objesi içerisinde yer alan alt objeler; ücret, iletişim ve değer verme açısından çalışanların iş doyumları belirlenmeye çalışılmıştır.

6.2.1. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeyleri

Araştırmanın ikinci alt problemi içerisinde ilk olarak kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyumları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara işleriyle ilgili 14 tutum ifadesi sorulmuştur. Çizelge 6.5’de kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki çalışanların genel iş doyumlarına yönelik bazı istatistik değerler, Şekil 6.5’de ise grafik verilmektedir.

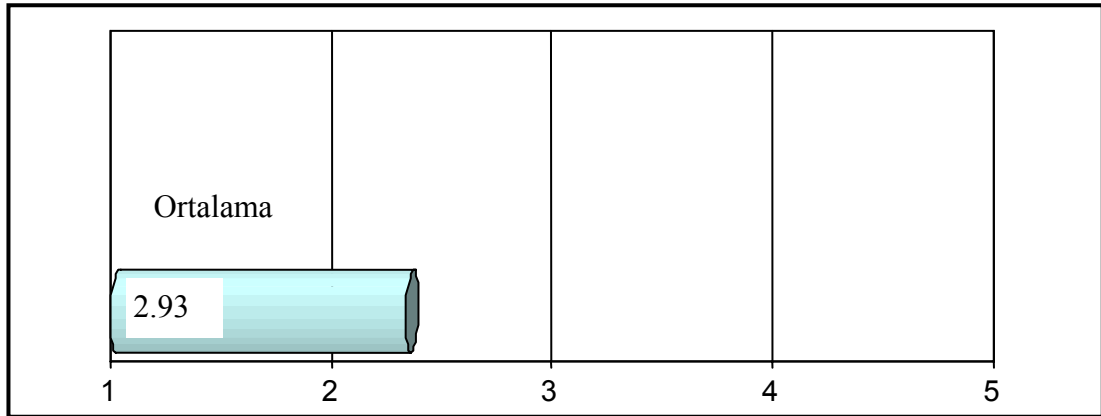
Çizelge 6.5. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları

GENEL İŞ DOYUM DÜZEYLERİ	N	\bar{X}	SS	Min.	Max.	Toplam Puan	Madde Sayısı	\bar{X} 3.43 – 5.00	
								f	%
	124	2.93	0.82	1.43	5.00	363.79	14	38	30.6

(1) beni hiç tatmin etmez 1.00-1.80; (2) beni yeterince tatmin etmez 1.81-2.60; (3) kararsızım 2.61-3.40; (4) beni oldukça tatmin eder 3.41-4.20; (5) beni çok tatmin eder 4.21-5.00.

Çizelge 6.5’de, kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeyleri incelendiğinde, çalışanların toplam tutum puanlarının 363.79 olduğu görülmektedir. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki çalışanlar arasında en olumsuz tutuma sahip olan çalışanın puan ortalaması 1.43 iken, en olumlu tutuma sahip olan matbaa çalışanın puan ortalaması 5.00’dir.

İş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde ise aritmetik ortalamanın $\bar{x}=2.93$ olduğu ve işlerine yönelik “nötr” bir tutumu yansıttığı anlaşılmaktadır. Analiz amacı doğrultusunda 5 seçenekli cevap kategorisi; “olumlu (4-5), kararsız (3), olumsuz (1-2)” şeklinde genel olarak yeniden sınıflandırıldığında ve çalışanların tutumlarına ilişkin puan ortalamaları ölçekten alınabilecek puanlar ile karşılaştırıldığında yine “nötr” bir tutumu yansıttığı anlaşılmaktadır.



Şekil 6.5. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeyleri

Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan 124 çalışanın yalnızca 38’inin (% 30.6) aritmetik ortalaması 3.43 ile 5.00 arasında yer almakta ve işlerine yönelik olumlu tutuma sahip görünmektedir. Bir diğer ifadeyle çalışanların % 69.4’ünün tutum ortalaması 1.43 ile 3.40 arasında bulunmaktadır. Buna göre, kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki çalışanların iş doyum düzeylerinin yüksek olmadığı söylenebilir.

6.2.2. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeyleri

Araştırmanın ikinci alt problemi içerisinde ikinci olarak kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları, aldıkları ücretler açısından belirlenmeye çalışılmıştır. Ücretler açısından iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara ücretlerle ilgili 2 tutum ifadesi sorulmuştur. Çizelge 6.6'da kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki çalışanların ücretler açısından iş doyumlarına yönelik bazı istatistik değerler, Şekil 6.6'da ise grafik verilmektedir.

Çizelge 6.6. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları

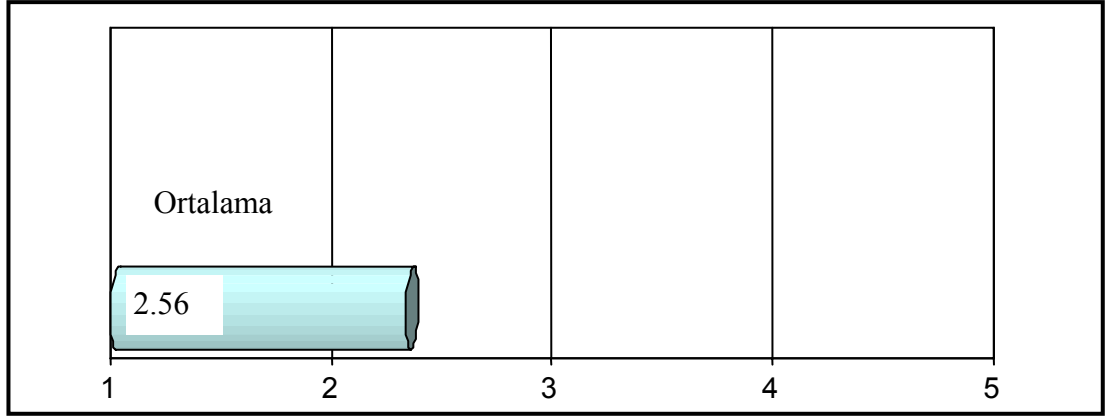
ÜCRET	N	\bar{X}	SS	Min.	Max.	Toplam Puan	Madde Sayısı	\bar{X} 1.00 – 2.60	
								f	%
	124	2.56	0.99	1.00	5.00	317.50	2	70	56.5

(1) beni hiç tatmin etmez 1.00-1.80; (2) beni yeterince tatmin etmez 1.81-2.60; (3) kararsızım 2.61-3.40; (4) beni oldukça tatmin eder 3.41-4.20; (5) beni çok tatmin eder 4.21-5.00.

Çizelge 6.6'dan da anlaşılacağı gibi, kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeylerine yönelik toplam tutum puanları 317.50'dir. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki çalışanlar arasında ücretleri en olumsuz bulan çalışanların tutum puan ortalaması 1.00 iken, en olumlu bulan matbaa çalışanlarının puan ortalaması 5.00'tir.

Ücretler açısından iş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde ise aritmetik ortalamanın $\bar{x}=2.56$ olduğu ve çalışanların ücretlere yönelik "olumsuz" bir tutumu sergiledikleri anlaşılmaktadır. Analiz amacı doğrultusunda 5 seçenekli cevap kategorisi; "olumlu (4-5), kararsız (3), olumsuz (1-2)" şeklinde genel olarak yeniden sınıflandırıldığında ve çalışanların ücretlere yönelik tutumlarına ilişkin puan

ortalamaları ölçekten alınabilecek puanlar ile karşılaştırıldığında yine “olumsuz” bir tutumu yansıttığı anlaşılmaktadır.



Şekil 6.6. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeyleri

Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan 124 çalışanın 70'inin (% 56.5) aritmetik ortalamasının 1.00 ile 2.60 arasında olması aldıkları ücretlerden memnun olmadıklarını göstermektedir. Buna göre, kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki çalışanların ücretleri az buldukları, ücretlerini çalıştıkları işin karşılığı olarak yeterli bulmadıkları ve bu durumun iş doyum düzeylerini olumsuz etkilediği söylenebilir.

6.2.3. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeyleri

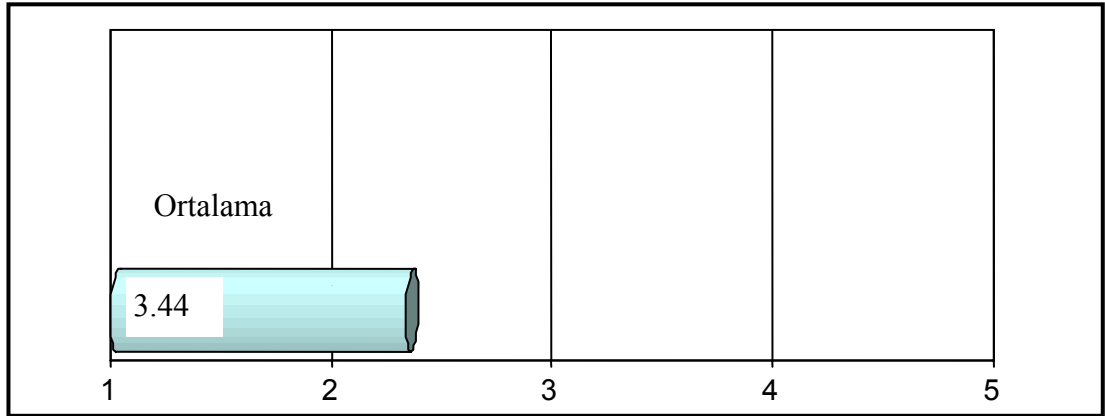
Araştırmanın ikinci alt problemi içerisinde üçüncü olarak kalite belgesine sahip olmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları, iş arkadaşları ve iletişim açısından belirlenmeye çalışılmıştır. İletişim açısından iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara 3 tutum ifadesi sorulmuştur. Çizelge 6.7'de kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki çalışanların iletişim açısından iş doyumlarına yönelik bazı istatistik değerler, Şekil 6.7'de ise grafik verilmektedir.

Çizelge 6.7. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları

İLETİŞİM	N	\bar{X}	SS	Min.	Max.	Toplam Puan	Madde Sayısı	\bar{X} 3.67 – 5.00	
								f	%
	124	3.44	0.90	1.00	5.00	426.33	3	60	48.3

Beni hiç tatmin etmez (1) 1.00-1.80, Beni yeterince tatmin etmez (2) 1.81-2.60, Kararsızım (3) 2.6-3.40, Beni oldukça tatmin eder (4) 3.4-4.20, Beni çok tatmin eder (5) 4.2-5.00

Çizelge 6.7’de görüldüğü gibi, kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş arkadaşlarıyla iletişimlerine yönelik toplam tutum puanları 426.33’tür. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki çalışanlar arasında iş ortamındaki iletişimi en olumsuz bulan çalışanların tutum puan ortalaması 1.00, en olumlu bulan matbaa çalışanlarının puan ortalaması ise 5.00’tir.



Şekil 6.7. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeyleri

İletişim açısından iş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde ise aritmetik ortalamanın $\bar{X}=3.44$ olduğu ve çalışanların iş arkadaşlarıyla olan iletişime yönelik “olumlu” bir tutumu sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte tutumlarının “nötr”e çok yakın olduğu da söylenebilir. Analiz amacı doğrultusunda 5

seçenekli cevap kategorisi; “olumlu (4-5), kararsız (3), olumsuz (1-2)” şeklinde genel olarak yeniden sınıflandırıldığında ve çalışanların iletişime yönelik tutumlarına ilişkin puan ortalamaları ölçekten alınabilecek puanlar ile karşılaştırıldığında tutumlarının olumlu olduğu ifade edilebilir.

Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan 124 çalışanın 60'ının (% 48.3) aritmetik ortalamasının 3.67 ile 5.00 arasında olması iş ortamındaki iletişimi sıcak bulduklarını, olumsuz duygulara sahip olmadıklarını göstermektedir. Buna göre, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki çalışanların iş ortamının sunduğu iletişimi olumsuz bulmadıkları ve iş ortamındaki iletişim olanaklarının iş doyum düzeylerini olumlu etkilediği söylenebilir.

6.2.4. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeyleri

Araştırmanın ikinci alt problemi içerisinde son olarak kalite belgesine sahip olmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları, mesleğe verdikleri değer (önem) açısından incelenmiştir. Değer açısından iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara 9 tutum ifadesi sorulmuştur. Çizelge 6.8’de kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki çalışanların mesleğe verdikleri değer açısından iş doyumlarına yönelik bazı istatistik değerler, Şekil 6.8’de ise grafik verilmektedir.

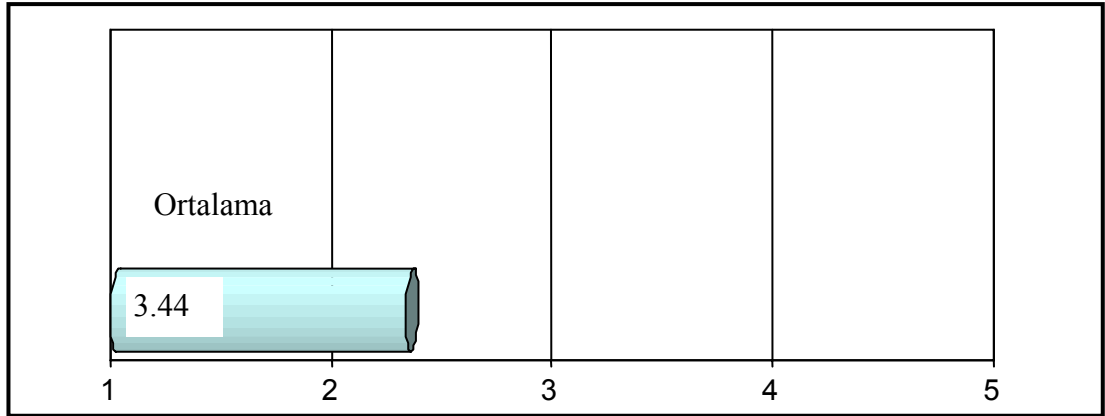
Çizelge 6.8. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları

DEĞER	N	\bar{X}	SS	Min.	Max.	Toplam Puan	Madde Sayısı	\bar{X} 3.44 – 5.00	
								f	%
	124	2.85	0.95	1.11	5.00	353.22	9	37	29.8

(1) beni hiç tatmin etmez 1.00-1.80; (2) beni yeterince tatmin etmez 1.81-2.60; (3) kararsızım 2.61-3.40; (4) beni oldukça tatmin eder 3.41-4.20; (5) beni çok tatmin eder 4.21-5.00.

Çizelge 6.8’den de anlaşılacağı gibi, kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değere yönelik toplam tutum puanları 353.22’dir. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki çalışanlar arasında mesleği en değersiz gören çalışanların tutum puan ortalaması 1.11 iken, en değerli bulan matbaa çalışanlarının puan ortalaması 5.00’tir.

Mesleğe verdikleri değer (önem) açısından iş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, aritmetik ortalamanın $\bar{x}=2.85$ olduğu ve mesleğin değerine yönelik çalışanların “nötr” bir tutum sergiledikleri gözlenmektedir. Analiz amacı doğrultusunda 5 seçenekli cevap kategorisi; “olumlu (4-5), kararsız (3), olumsuz (1-2)” şeklinde genel olarak yeniden sınıflandırıldığında ve çalışanların değere yönelik tutumlarına ilişkin puan ortalamaları ölçekten alınabilecek puanlar ile karşılaştırıldığında yine tutumlarının “nötr” olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 6.8. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeyleri

Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan 124 çalışanın yalnızca 37’sinin (% 29.8) aritmetik ortalaması 3.44 ile 5.00 arasında yer almaktadır. Bu durum kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının yaptıkları işlere olumlu ya da olumsuz yaklaşmadıklarını, mesleğin değerini çok düşük ya da çok yüksek olarak algılamadıklarını göstermektedir.

6.3. Kalite Belgesi Bulunan ve Bulunmayan İşletmelerde Görev Yapan Matbaa Çalışanlarının İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın üçüncü alt probleminde kalite belgesine sahip olan işletmelerdeki matbaa çalışanları ile kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyum düzeyleri arasında fark var olup olmadığı araştırılmıştır. Öncelikle çalışanların görev yaptıkları işletmeler kalite belgesi (1) bulunan ve (2) bulunmayan olmak üzere iki gruba ayrılmış ve araştırmaya katılan tüm matbaa çalışanlarının yaptıkları işlere yönelik hem genel tutum puanları, hem de tutum objesi içerisinde yer alan alt objeler; ücret, iletişim ve değer verme açısından iş doyumları karşılaştırılmıştır.

6.3.1. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması

Araştırmanın üçüncü alt problemi içerisinde ilk olarak kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyumları karşılaştırılmıştır. Genel iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara işleriyle ilgili 14 tutum ifadesi sorulmuştur. Çizelge 6.9'da kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki çalışanların genel iş doyumlarının karşılaştırılmasına yönelik bağımsız t-testi sonuçları, Şekil 6.9'da ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

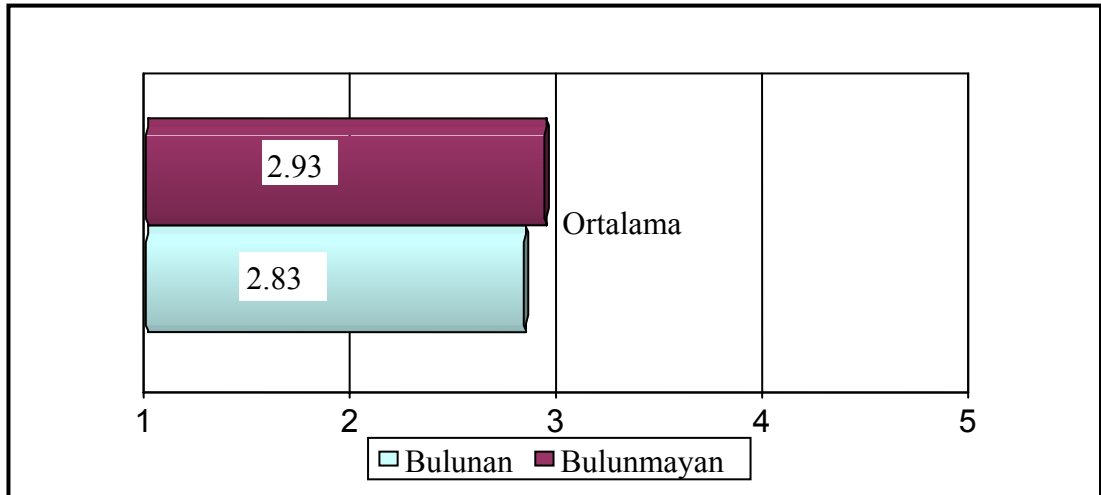
Çizelge 6.9. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları

GENEL İŞ DOYUM DÜZEYLERİ	Kalite Belgesi	N	\bar{X}	SS	t	p	Anlam
	Bulunan	189	2.83	0.87	1.099	0.273	-
	Bulunmayan	124	2.93	0.82			

(1) beni hiç tatmin etmez 1.00-1.80; (2) beni yeterince tatmin etmez 1.81-2.60; (3) kararsızım 2.61-3.40; (4) beni oldukça tatmin eder 3.41-4.20; (5) beni çok tatmin eder 4.21-5.00.

Çizelge 6.9'da görüldüğü gibi, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları $\bar{x}=2.83$ iken, kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları $\bar{x}=2.93$ 'tür.

Kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının puan ortalamaları daha yüksek görünmektedir. Farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucuna göre, kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyum düzeyleri arasında $\alpha= 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1.099$).



Şekil 6.9. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması

Elde edilen sonuçlara göre matbaa çalışanlarının kalite belgesi bulunan işletmelerde ya da kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapmalarının iş doyum düzeylerinde farklılık oluşturmadığı söylenebilir. Bir diğer ifadeyle çalışanların yaptıkları işlere yönelik tutumları farklılık göstermemektedir. Yani çalıştıkları işletmelerin kalite belgesi bulsun ya da bulunmasın tüm matbaa çalışanları; ücret, güven, kendini gerçekleştirme, iletişim-etkileşim, değer ve sosyal haklar açısından işlerine yönelik benzer hisleri taşımaktadırlar. Bu durum genel olarak çalışanların işlerinden memnun olmadıklarını göstermektedir. Bunun nedeni matbaa sektörünün özelliğiyle açıklanabilir.

6.3.2. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması

Araştırmanın üçüncü alt problemi içerisinde ikinci olarak kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları, aldıkları ücretler açısından karşılaştırılmıştır. Ücretler açısından iş doyumlarının karşılaştırılabilmesi için çalışanlara ücretlerle ilgili 2 tutum ifadesi sorulmuştur. Çizelge 6.10'da kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki çalışanların ücretler açısından iş doyumlarının karşılaştırılmasına yönelik bağımsız t-testi sonuçları, Şekil 6.10'da ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

Çizelge 6.10. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları

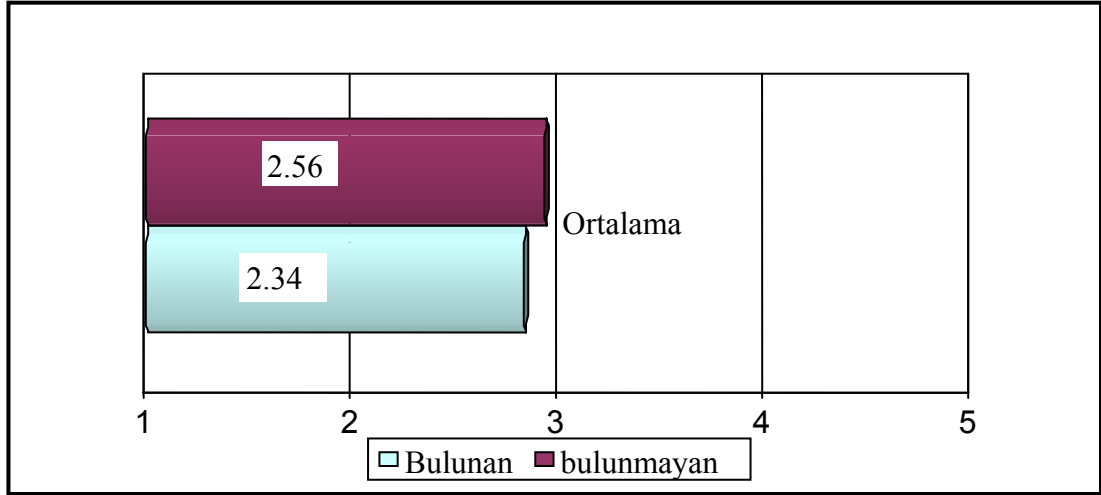
ÜCRET	Kalite Belgesi	N	\bar{X}	SS	t	p	Anlam
	Bulunan	189	2.34	1.06	1.856	0.064	-
	Bulunmayan	124	2.56	0.99			

(1) beni hiç tatmin etmez 1.00-1.80; (2) beni yeterince tatmin etmez 1.81-2.60; (3) kararsızım 2.61-3.40; (4) beni oldukça tatmin eder 3.41-4.20; (5) beni çok tatmin eder 4.21-5.00.

Çizelge 6.10'un incelenmesinden anlaşılacağı gibi, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları $\bar{X}=2.34$ iken, kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları $\bar{X}=2.56$ 'dır.

Kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücretler açısından puan ortalamaları daha yüksek görünmektedir. Ancak yapılan t-testi sonucuna göre, kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücretler

açısından iş doyum düzeyleri arasında $\alpha= 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1.856$).



Şekil 6.10. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması

Elde edilen sonuçlara göre matbaa çalışanlarının kalite belgesi bulunan işletmelerde ya da kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapmalarının ücretler açısından iş doyum düzeylerinde farklılık oluşturmadığı anlaşılmaktadır. Bir diğer ifadeyle çalışanların ücretlere yönelik tutumları farklılık göstermemektedir. Yani gerek kalite belgesi bulunan işletmelerde ve gerekse kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlar, aldıkları ücretleri yetersiz görmekte ve yaptıkları işlerin karşılığını alamadıkları duygusunu taşımaktadırlar. Bu durumun iş doyumlarını olumsuz etkilediği söylenebilir.

6.3.3. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması

Araştırmanın üçüncü alt problemi içerisinde üçüncü olarak kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları iletişim ögesi açısından karşılaştırılmıştır. İletişimle ilgili iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara 3 tutum ifadesi sorulmuştur. Çizelge 6.11’de kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki çalışanların iletişim açısından iş doyumlarının

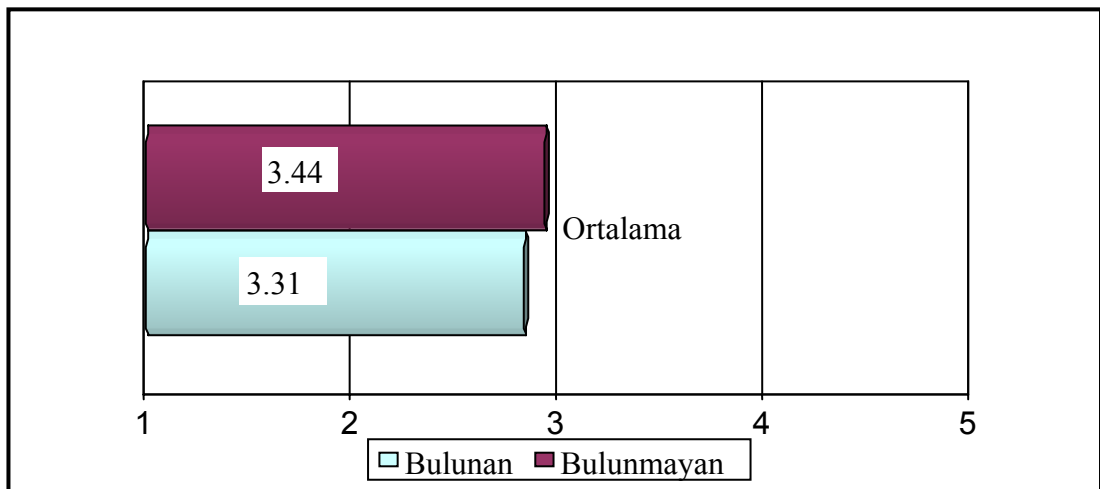
karşılaştırılmasına yönelik bağımsız t-testi sonuçları, Şekil 6.11'de ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

Çizelge 6.11. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları

İLETİŞİM	Kalite Belgesi	N	\bar{X}	SS	t	p	Anlam
	Bulunan	189	3.31	0.97	1.202	0.230	-
	Bulunmayan	124	3.44	0.90			

(1) beni hiç tatmin etmez 1.00-1.80; (2) beni yeterince tatmin etmez 1.81-2.60; (3) kararsızım 2.61-3.40; (4) beni oldukça tatmin eder 3.41-4.20; (5) beni çok tatmin eder 4.21-5.00.

Çizelge 6.11'de görüldüğü gibi, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları $\bar{X}=3.31$ iken, kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları $\bar{X}=3.44$ 'tür.



Şekil 6.11. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması

Kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının puan ortalamaları daha yüksek görünmekle birlikte, yapılan t-testi sonucuna göre, kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyumları arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1.202$).

Elde edilen sonuçlara göre matbaa çalışanlarının kalite belgesi bulunan işletmelerde ya da kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapmalarının iletişim açısından iş doyum düzeylerinde farklılık oluşturmadığı söylenebilir. Bir başka anlatımla, çalışanlar iş arkadaşlarıyla kurdukları iletişim olanaklarını ve kurulan iletişimden memnuniyetlerini benzer biçimde ifade etmektedirler. Yani çalıştıkları işletmelerin kalite belgesi bulsun ya da bulunmasın tüm matbaa çalışanları; iş arkadaşlarıyla önemli problemler yaşamamaktadırlar. İş doyumunu oluşturan diğer öğelere oranla iletişim açısından daha olumlu tutum sergiledikleri söylenebilir.

6.3.4. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması

Araştırmanın üçüncü alt problemi içerisinde son olarak kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumları, yaptıkları işlerin önemini hissetme dereceleri açısından karşılaştırılmıştır. Mesleğe verdikleri değer açısından iş doyumlarının karşılaştırılabilmesi için çalışanlara 9 tutum ifadesi sorulmuştur. Çizelge 6.12’de kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki çalışanların değer açısından iş doyumlarının karşılaştırılmasına yönelik bağımsız t-testi sonuçları, Şekil 6.12’de de karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

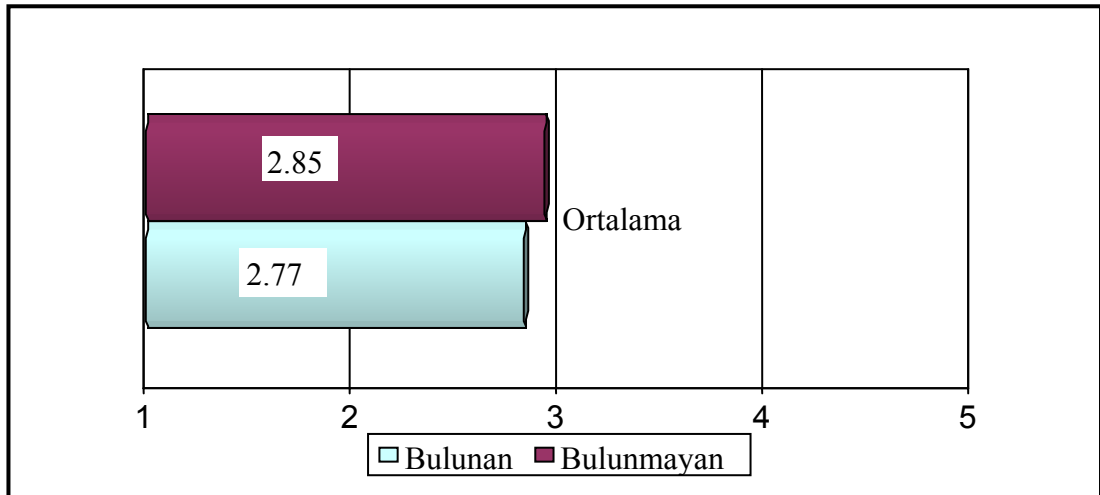
Çizelge 6.12’nin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerine ilişkin puan ortalamaları $\bar{x}=2.77$, kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ise $\bar{x}=2.85$ ’tir.

Çizelge 6.12. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları

DEĞER	Kalite Belgesi	N	\bar{X}	SS	t	p	Anlam
	Bulunan	189	2.77	0.94	0.680	0.497	-
	Bulunmayan	124	2.85	0.95			

(1) beni hiç tatmin etmez 1.00-1.80; (2) beni yeterince tatmin etmez 1.81-2.60; (3) kararsızım 2.61-3.40; (4) beni oldukça tatmin eder 3.41-4.20; (5) beni çok tatmin eder 4.21-5.00.

Kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının değer açısından puan ortalamaları yine diğerlerinde olduğu gibi daha yüksek görünmektedir. Ancak yapılan t-testi sonucuna göre, kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeyleri arasında da $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=1.680$).



Şekil 6.12. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması

Elde edilen sonuçlara göre matbaa çalışanlarının kalite belgesi bulunan işletmelerde ya da kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapmalarının mesleğe verdikleri

değer açısından iş doyum düzeylerinde farklılık oluşturmadığı anlaşılmaktadır. Bir diğer ifadeyle çalışanların, yaptıkları işleri önemseme durumları farklılık göstermemektedir. Gerek kalite belgesi bulunan işletmelerde ve gerekse kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanları, yaptıkları işleri çok önemli olarak görmedikleri söylenebilir. Bu durumun iş doyumlarını olumsuz etkilediği düşünülebilir.

6.4. Kalite Belgesi Bulunan İşletmelerde Görev Yapan Matbaa Çalışanlarının İş Doyum Düzeylerini Etkileyen Etmenler

Araştırmanın dördüncü alt probleminde kalite belgesine sahip olan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumlarını; görev yaptıkları birim, yöneticilik görevi, mesleği, kıdemi, mesleği seçme nedeni, öğrenim durumu, yaşı, doğum yeri, önceki işi, cinsiyeti, ek iş yapma durumu, ek gelire sahip olma durumu, eşinin çalışma durumu, çocuk sayısı, kardeş sayısı, aylık geliri ve kendini dahil ettiği sosyo-ekonomik düzey değişkenlerinin etkileme düzeyleri incelenmiş, değişkenlerin ayrı ayrı ve birlikte iş doyum düzeylerini yordama durumları araştırılmıştır. Kalite belgesine sahip olan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumlarına değişkenlerin etkisi, hem genel hem de iş doyumunu oluşturan alt objeler; ücret, iletişim ve değer verme açısından incelenmiştir.

6.4.1. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler

Araştırmanın dördüncü alt problemi içerisinde ilk olarak kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyumlarını etkileyen etmenler ayrı ayrı ve birlikte incelenmiştir. Genel iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara işleriyle ilgili 14 tutum ifadesi sorulmuştur. Çalışanların genel iş doyum düzeyleri; görev yaptıkları birim, yöneticilik görevi, mesleği, kıdemi, mesleği seçme nedeni, öğrenim durumu, yaşı, doğum yeri, önceki işi, cinsiyeti, ek iş yapma durumu, ek gelire sahip olma durumu, eşinin çalışma durumu, çocuk sayısı, kardeş sayısı, aylık geliri ve kendini dahil ettiği sosyo-ekonomik düzey değişkenleri açısından incelenmiştir.

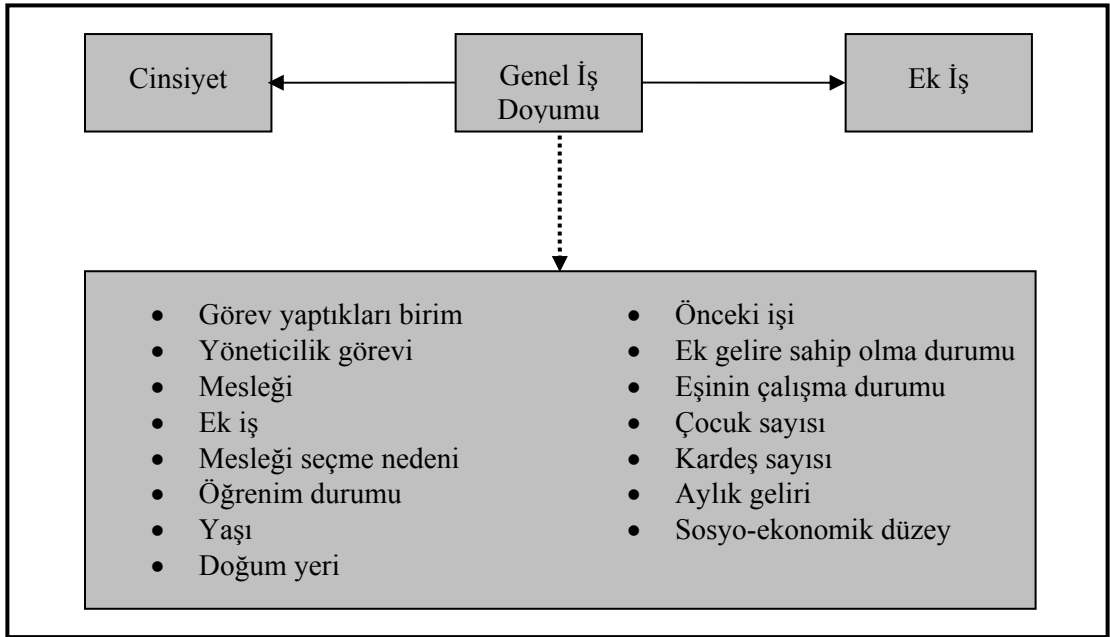
Çizelge 6.13’de incelenen değişkenlerin genel iş doyum düzeylerini yordama derecesine ilişkin regresyon analizi sonuçları, Şekil 6.13’de ise etmenlere ilişkin grafik verilmektedir.

Çizelge 6.13. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.412	0.734		3.285	0.001		
Cinsiyet	-0.768	0.384	-0.196	-1.999	0.048	-0.183	-0.199
Ek iş	0.662	0.328	0.198	2.017	0.046	0.185	0.201
R= 0.269, R ² =0.073, F= 3.794, P=0.026							

Çizelge 6.13 incelendiğinde, yalnızca cinsiyet ve ek-iş değişkenlerinin genel iş doyumunun yordayıcı değişkenleri olduğu gözlenmektedir. Diğer değişkenlerin ayrı ayrı ve birlikte kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi bulunmamıştır. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken (yordanan) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; cinsiyet değişkeni ile matbaa çalışanlarının iş doyumları arasında negatif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Yani negatif korelasyon matbaa çalışanları içerisinde; erkeklerin sayısı arttıkça iş doyumlarının arttığı anlamına gelmekte, gerçek bir negatiflik ilişkisi oluşturmamaktadır.

İlişki düzeyleri açısından, cinsiyet değişkenine yönelik ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde ise; cinsiyet ile genel iş doyumunu arasında düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=0.18$), ancak ek-iş değişkeninin etkisi kontrol edildiğinde ilişki düzeyinin artmakla birlikte yine düşük düzeyde bir ilişki ($r=0.20$) oluşturduğu gözlenmektedir. Ek iş yapma durumu ile iş doyumunu arasında pozitif yönde ve yine düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.19$). Yani ek iş yapmayanların oranı arttıkça, iş doyumunu artmakta ve cinsiyet değişkeni kontrol altına alındığında ise ilişkinin düzeyi çok az artmakla birlikte yine düşük düzey bir ilişki ortaya koymaktadır ($r=0.20$).



Şekil. 6.13. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler

Çizelge 6.13 regresyon modelinin anlamlılığı açısından incelendiğinde; matbaa çalışanlarının genel iş doyumlarıyla düşük düzeyde ancak anlamlı bir ilişki verdiği görülmektedir ($R=0.27$, $R^2=0.07$, $p<0.05$). Etkisi gözlenen cinsiyet ve ek iş değişkenlerinin ikisi birlikte, matbaa çalışanlarının iş doyumlarına ilişkin toplam varyansın % 7'sini açıklamaktadır. İş doyumlarının açıklanamayan yaklaşık % 93'lük bölümünde ise başka değişkenlerin etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin iş doyumları üzerindeki görece önem sırası birbirine çok yakın olmakla birlikte; (1) ek iş yapma durumu ve (2) cinsiyet şeklinde sıralanmaktadır.

6.4.2. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler

Araştırmanın dördüncü alt problemi içerisinde ikinci olarak kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyumlarını etkileyen etmenler ayrı ayrı ve birlikte incelenmiştir. Ücret açısından iş doyumlarının

belirlenmesi için çalışanlara işleriyle ilgili 2 tutum ifadesi sorulmuştur. Çalışanların ücret açısından iş doyum düzeyleri; görev yaptıkları birim, yöneticilik görevi, mesleği, kıdemi, mesleği seçme nedeni, öğrenim durumu, yaşı, doğum yeri, önceki işi, cinsiyeti, ek iş yapma durumu, ek gelire sahip olma durumu, eşinin çalışma durumu, çocuk sayısı, kardeş sayısı, aylık geliri ve kendini dahil ettiği sosyo-ekonomik düzey değişkenleri açısından incelenmiştir. Çizelge 6.14.'de incelenen değişkenlerin genel iş doyum düzeylerini yordama derecesine ilişkin regresyon analizi sonuçları, Şekil 6.14.'de ise etmenlere ilişkin grafik verilmektedir.

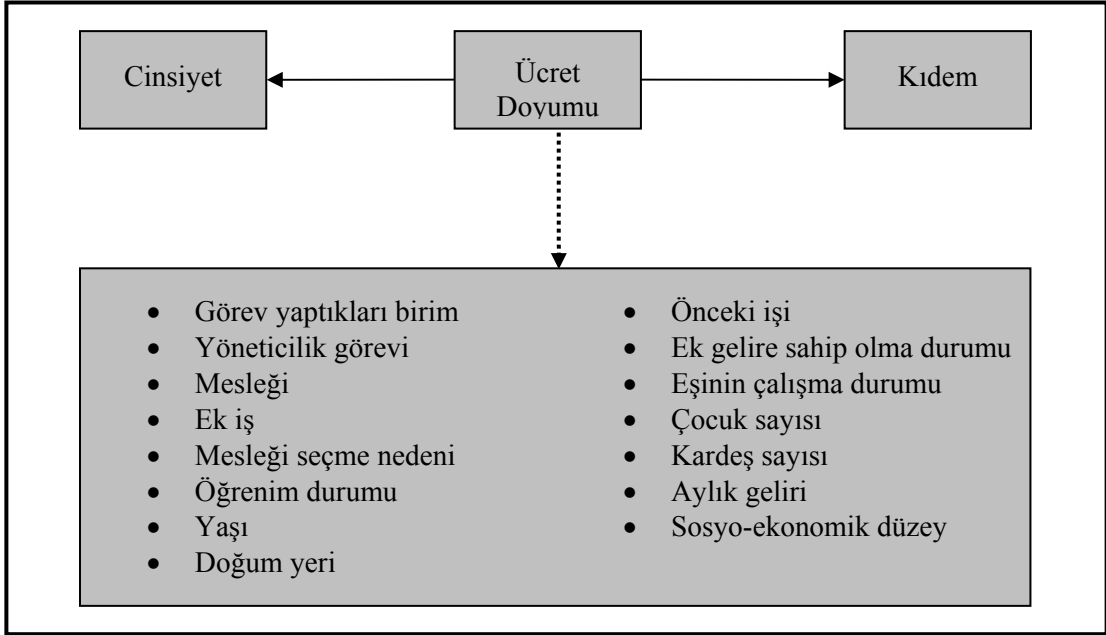
Çizelge 6.14. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.860	0.759		5.088	0.000		
Kıdem	0.194	0.089	0.260	2.187	0.031	0.163	0.218
Cinsiyet	-1.065	0.484	-0.220	-2.200	0.030	-0.205	-0.219
R= 0.304, R ² =0.093, F= 3.262, P=0.025							

Çizelge 6.14'de de görüldüğü gibi, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyumlarının yalnızca kıdem ve cinsiyet değişkenleri yordayıcı değişkenleridir. Diğer değişkenlerin ayrı ayrı ve birlikte önemli bir etkisi bulunmamıştır. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; cinsiyet değişkeni ile matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyumları arasında negatif bir ilişki, kıdemle pozitif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Yani negatif korelasyon matbaa çalışanları içerisinde; erkeklerin sayısı arttıkça ücret açısından iş doyumlarının arttığı anlamına gelirken, kıdemle pozitif ilişki; kıdem arttıkça ücret açısından iş doyumunu arttığı anlamına gelmektedir.

İlişki düzeyleri açısından, cinsiyet değişkenine yönelik ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; cinsiyet ile ücret doyumunu arasında düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu (r=0.21) ancak kıdem değişkeninin etkisi kontrol edildiğinde ilişki düzeyinin artmakla birlikte yine de düşük düzeyde bir ilişki (r=0.22) oluşturduğu

gözlenmektedir. Kıdem ile ücret doyumu arasında da düşük düzeyde bir ilişki bulunmakta ($r=0.16$) ve cinsiyet değişkeni kontrol altına alındığında ise ilişkinin düzeyi çok az artmakla birlikte yine düşük düzey bir ilişki ortaya koymaktadır ($r=0.22$).



Şekil 6.14. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler

Çizelge 6.14 regresyon modelinin anlamlılığı açısından incelendiğinde; cinsiyet ve kıdem değişkenlerin matbaa çalışanlarının genel iş doyumlarıyla düşük düzeyde ancak anlamlı bir ilişki verdiği görülmektedir ($R=0.30$, $R^2=0.09$, $p<0.05$). Etkisi gözlenen cinsiyet ve kıdem değişkenlerinin ikisi birlikte, matbaa çalışanlarının ücret doyumlarına ilişkin toplam varyansın % 9'unu açıklamaktadır. Ücret doyumlarının açıklanamayan yaklaşık % 91'lik bölümünde ise başka değişkenlerin etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin iş doyumları üzerindeki göreceli önem sırası birbirine çok yakındır ve (1) cinsiyet ve (2) kıdem şeklinde sıralanmaktadır.

6.4.3. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler

Araştırmanın dördüncü alt problemi içerisinde üçüncü olarak kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyumlarını etkileyen etmenler ayrı ayrı ve birlikte incelenmiştir. İletişim doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara, iletişimle ilgili 3 tutum ifadesi sorulmuştur. Çalışanların iletişim doyum düzeyleri; görev yaptıkları birim, yöneticilik görevi, mesleği, kıdemi, mesleği seçme nedeni, öğrenim durumu, yaşı, doğum yeri, önceki işi, cinsiyeti, ek iş yapma durumu, ek gelire sahip olma durumu, eşinin çalışma durumu, çocuk sayısı, kardeş sayısı, aylık geliri ve kendini dahil ettiği sosyo-ekonomik düzey değişkenleri açısından incelenmiştir. Çizelge 6.15’de incelenen değişkenlerin iletişim doyum düzeylerini yordama derecesine ilişkin regresyon analizi sonuçları, Şekil 6.15’de ise etmenlere ilişkin grafik verilmektedir.

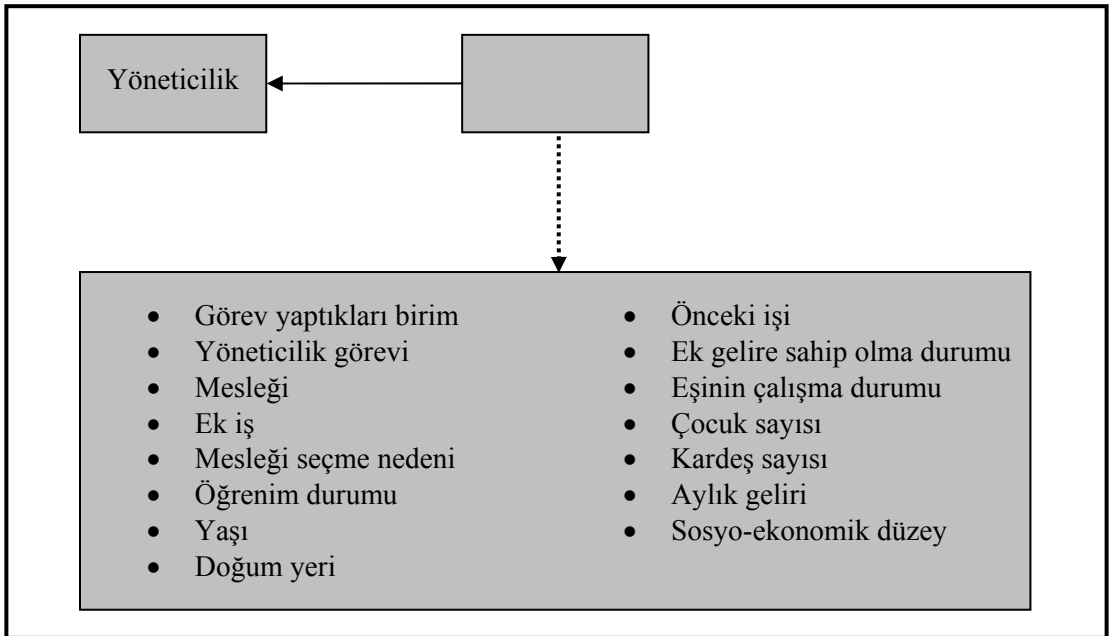
Çizelge 6.15. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.360	0.685		1.986	0.050		
Yöneticilik Görevi	0.886	0.324	0.269	2.730	0.008	0.239	0.267
R= 0.295, R ² =0.087, F= 4.638, P=0.012							

Çizelge 6.15 incelendiğinde, yalnızca yöneticilik görevinde bulunma değişkenlerinin iletişim açısından iş doyumunun yordayıcı değişkeni olduğu gözlenmektedir. Diğer değişkenlerin ayrı ayrı ve birlikte kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iletişim doyumları üzerinde önemli bir etkisi bulunmamıştır. Yordayıcı değişkenle bağımlı değişken (yordanan) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; yöneticilik değişkeni ile matbaa çalışanlarının iş doyumları arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Yani pozitif korelasyon matbaa çalışanları

içerisinde; yöneticilik görevinde bulunmayanların sayısı arttıkça iş doyumlarının arttığı anlamına gelmektedir.

İlişki düzeyi açısından, yöneticilik değişkenine yönelik ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde ise yöneticilik ile iletişim doyumunu arasında düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=0.24$) ve sabit değişkeninin etkisi kontrol edildiğinde ilişki düzeyinin artmakla birlikte yine düşük düzeyde bir ilişki ($r=0.27$) oluşturduğu gözlenmektedir.



Şekil 6.15. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından doyum düzeyini etkileyen etmenler

Çizelge 6.15 regresyon modelinin anlamlılığı açısından incelendiğinde; yöneticilik değişkeninin matbaa çalışanlarının iletişim doyumlarıyla düşük düzeyde ancak anlamlı bir ilişki verdiği görülmektedir ($R=0.27$, $R^2=0.07$, $p<0.05$). Etkisi gözlenen yöneticilik görevinde bulunma değişkeninin tek başına, matbaa çalışanlarının iletişim doyumlarına ilişkin toplam varyansın % 9'unu açıklamaktadır. İş doyumlarının açıklanamayan yaklaşık % 91'lik bölümünde ise başka değişkenlerin etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

6.4.4. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler

Araştırmanın dördüncü alt problemi içerisinde son olarak kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyumlarını etkileyen etmenler ayrı ayrı ve birlikte incelenmiştir. Değer açısından iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara mesleğin önemiyle ilgili 9 tutum ifadesi sorulmuştur. Çalışanların değer açısından iş doyum düzeyleri; görev yaptıkları birim, yöneticilik görevi, mesleği, kıdemi, mesleği seçme nedeni, öğrenim durumu, yaşı, doğum yeri, önceki işi, cinsiyeti, ek iş yapma durumu, ek gelire sahip olma durumu, eşinin çalışma durumu, çocuk sayısı, kardeş sayısı, aylık geliri ve kendini dahil ettiği sosyo-ekonomik düzey değişkenleri açısından incelenmiştir. Çizelge 6.16'da incelenen değişkenlerin değer doyum düzeylerini yordama derecesine ilişkin regresyon analizi sonuçları, Şekil 6.16'da ise etmenlere ilişkin grafik verilmektedir.

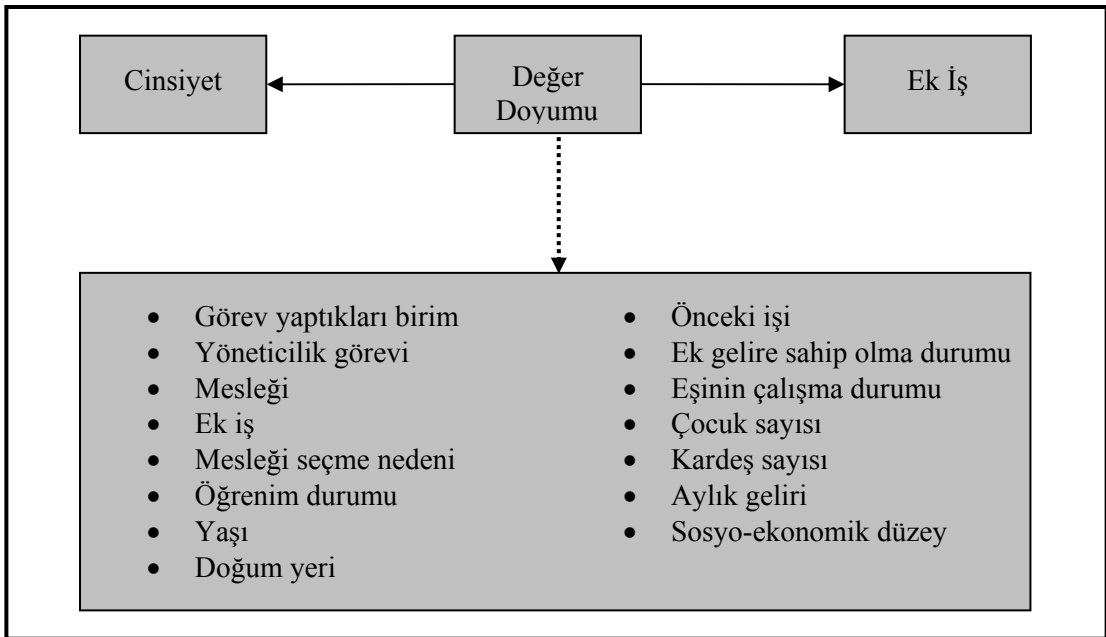
Çizelge 6.16. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,038	0.885		3.432	0.001		
Cinsiyet	-1.016	0.415	-0.236	-2.451	0.016	-0.209	-0.243
Ek İş	0.740	0.354	0.201	2.089	0.039	0.202	0.209
R= 0.347, R ² =0.121, F= 4.386, P=0.006							

Çizelge 6.16'da görüldüğü gibi, kalite belgesi bulunan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının değer açısından iş doyumlarının yalnızca ek iş ve cinsiyet değişkenleri yordayıcı değişkenleridir. Diğer değişkenlerin ayrı ayrı ve birlikte önemli bir etkisi gözlenmemiştir. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; cinsiyet değişkeni ile matbaa çalışanlarının yaptıkları işleri önemseme durumları arasında negatif bir ilişki, ek işle pozitif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Yani negatif korelasyon matbaa çalışanları içerisinde; erkeklerin

sayısı arttıkça mesleğe değer verme açısından iş doyumlarının arttığı anlamına gelirken, ek iş yapma durumu ile pozitif ilişki; ek iş yapmayanların oranı arttıkça değer doyumunu arttığı anlamına gelmektedir.

İlişki düzeyleri açısından cinsiyet değişkenine yönelik ikili ve kimse korelasyonlar incelendiğinde; cinsiyet ile değer doyum düzeyi arasında düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=0.20$), ancak kıdem değişkeninin etkisi kontrol edildiğinde ilişki düzeyinin çok az arttığı ve yine düşük düzeyde bir ilişki ($r=0.21$) oluşturduğu gözlenmektedir. Ek iş ile değer doyumunu arasında da düşük düzeyde bir ilişki bulunmakta ($r=0.16$) ve cinsiyet değişkeni kontrol altına alındığında ise ilişkinin düzeyi çok az artmakla birlikte yine düşük düzey bir ilişki ortaya koyduğu ($r=0.22$) anlaşılmaktadır.



Şekil 6.16. Kalite belgesi bulunan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeyini etkileyen etmenler

Çizelge 6.16 regresyon modelinin anlamlılığı açısından incelendiğinde ise; cinsiyet ve ek iş değişkenlerin matbaa çalışanlarının değer doyumlarıyla düşük düzeyde ancak anlamlı bir ilişki verdiği görülmektedir ($R=0.35$, $R^2=0.12$, $p<0.05$). Etkisi gözlenen cinsiyet ve ek iş değişkenlerinin ikisi birlikte, matbaa çalışanlarının mesleği önemseme doyumlarına ilişkin toplam varyansın % 12'sini açıklamaktadır. Değer

doyumlarının açıklanamayan yaklaşık % 88'lik bölümünde ise başka değişkenlerin etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin iş doyumları üzerindeki görelî önem sırası birbirine çok yakındır ve (1) cinsiyet ve (2) ek iş şeklinde sıralanmaktadır.

6.5. Kalite Belgesi Bulunmayan İşletmelerde Görev Yapan Matbaa Çalışanlarının İş Doyum Düzeylerini Etkileyen Etmenler

Araştırmanın beşinci alt probleminde kalite belgesine sahip olmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumlarını; görev yaptıkları birim, yöneticilik görevi, mesleği, kıdemi, mesleği seçme nedeni, öğrenim durumu, yaşı, doğum yeri, önceki işi, cinsiyeti, ek iş yapma durumu, ek gelire sahip olma durumu, eşinin çalışma durumu, çocuk sayısı, kardeş sayısı, aylık geliri ve kendini dahil ettiği sosyo-ekonomik düzey değişkenlerinin etkileme düzeyleri incelenmiş, değişkenlerin ayrı ayrı ve birlikte iş doyum düzeylerini yordama durumları araştırılmıştır. Kalite belgesine sahip olmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumlarına değişkenlerin etkisi, hem genel hem de iş doyumunu oluşturan alt objeler; ücret, iletişim ve değer verme açısından incelenmiştir.

6.5.1. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler

Araştırmanın beşinci alt problemi içerisinde ilk olarak kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyumlarını etkileyen etmenler ayrı ayrı ve birlikte incelenmiştir. Genel iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara işleriyle ilgili 14 tutum ifadesi sorulmuştur. Çalışanların genel iş doyum düzeyleri; görev yaptıkları birim, yöneticilik görevi, mesleği, kıdemi, mesleği seçme nedeni, öğrenim durumu, yaşı, doğum yeri, önceki işi, cinsiyeti, ek iş yapma durumu, ek gelire sahip olma durumu, eşinin çalışma durumu, çocuk sayısı, kardeş sayısı, aylık geliri ve kendini dahil ettiği sosyo-ekonomik düzey değişkenleri açısından incelenmiştir.

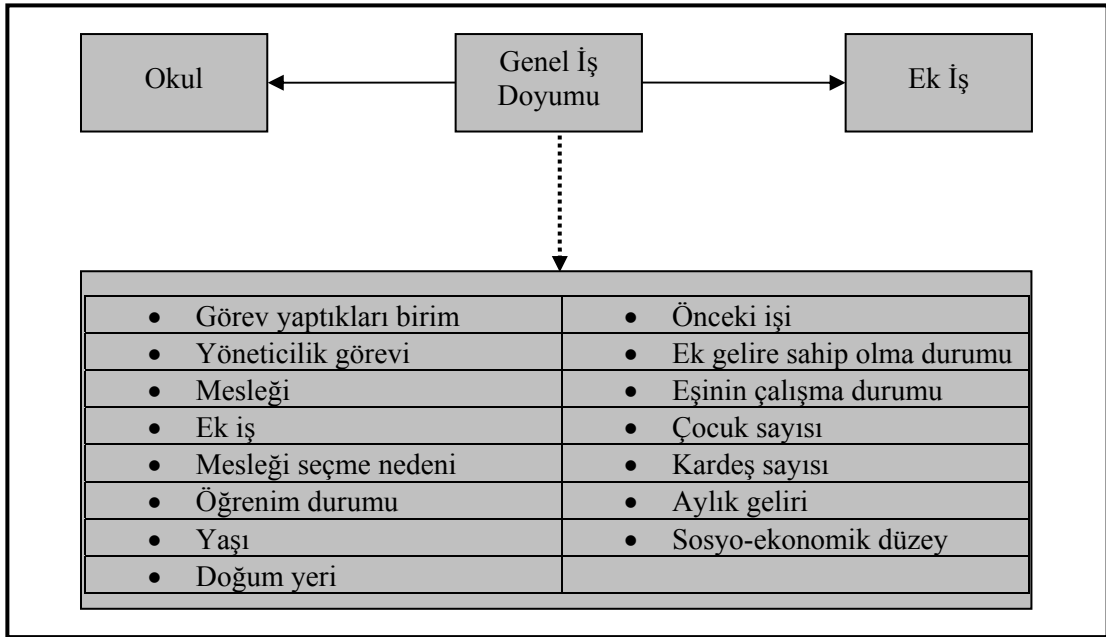
Çizelge 6.17’de incelenen değişkenlerin kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerini yordama derecesine ilişkin regresyon analizi sonuçları, Şekil 6.17’de ise etmenlere ilişkin grafik verilmektedir.

Çizelge 6.17. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.025	0.998		3.032	0.003		
Okul	-0.233	0.072	-0.349	-3.250	0.002	-0.306	-0.355
Ek iş	0.723	0.410	0.188	1.763	0.082	0.183	0.202
R= 0.421, R ² =0.178, F= 5.252, P=0.002							

Çizelge 6.17 incelendiğinde, yalnızca okul ve ek-iş değişkenlerinin genel iş doyumunun yordayıcı değişkenleri olduğu gözlenmektedir. Diğer değişkenlerin ayrı ayrı ve birlikte kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi bulunmamıştır. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken (yordanan) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; okul değişkeni ile matbaa çalışanlarının iş doyumları arasında negatif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Yani negatif korelasyon matbaa çalışanları içerisinde; öğrenim düzeyi arttıkça iş doyumlarının düştüğü anlamına gelmektedir.

İlişki düzeyleri açısından, okul değişkenine yönelik ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde ise; okul ile genel iş doyumunu arasında düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=0.31$), ancak ek-iş değişkeninin etkisi kontrol edildiğinde ilişki düzeyinin artmakla birlikte yine düşük düzeyde bir ilişki ($r=0.36$) oluşturduğu gözlenmektedir. Ek iş yapma durumu ile iş doyumunu arasında pozitif yönde ve yine düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.18$). Yani ek iş yapmayanların oranı arttıkça, iş doyumunu artmakta ve okul değişkeni kontrol altına alındığında ise ilişkinin düzeyi çok az artmaktadır ($r=0.20$).



Şekil 6.17. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının genel iş doyum düzeyini etkileyen etmenler

Çizelge 6.17 regresyon modelinin anlamlılığı açısından incelendiğinde; okul ve ek iş değişkenlerin kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyumlarıyla düşük düzeyde ancak anlamlı bir ilişki verdiği görülmektedir ($R=0.42$, $R^2=0.18$, $p<0.05$). Etkisi gözlenen okul ve ek iş değişkenlerinin ikisi birlikte, kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş doyumlarına ilişkin toplam varyansın % 18'ini açıklamaktadır. İş doyumlarının açıklanamayan yaklaşık % 82'lik bölümünde ise başka değişkenlerin etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin iş doyumları üzerindeki görece önem sırası; (1) okul ve (2) ek iş yapma durumu şeklindedir.

6.5.2. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler

Araştırmanın beşinci alt problemi içerisinde ikinci olarak kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyumlarını etkileyen

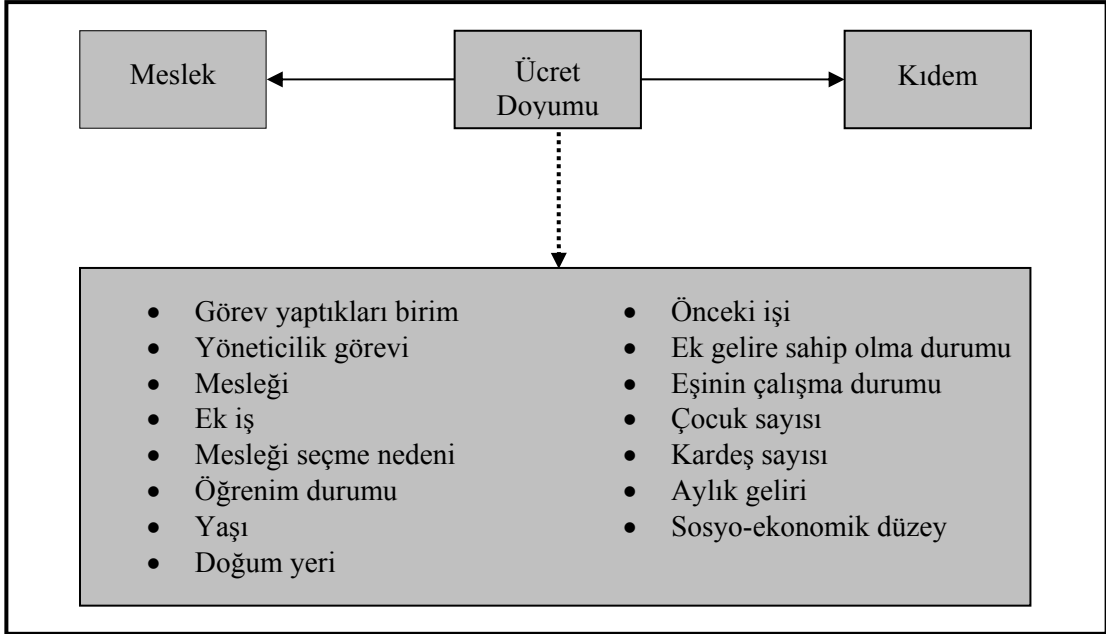
etmenler ayrı ayrı ve birlikte incelenmiştir. Ücret Açısından iş doyumlarının belirlenmesi için kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarına işleriyle ilgili 2 tutum ifadesi sorulmuştur. Çalışanların ücret açısından iş doyum düzeyleri; görev yaptıkları birim, yöneticilik görevi, mesleği, kıdemi, mesleği seçme nedeni, öğrenim durumu, yaşı, doğum yeri, önceki işi, cinsiyeti, ek iş yapma durumu, ek gelire sahip olma durumu, eşinin çalışma durumu, çocuk sayısı, kardeş sayısı, aylık geliri ve kendini dahil ettiği sosyo-ekonomik düzey değişkenleri açısından incelenmiştir. Çizelge 6.18’de incelenen değişkenlerin genel iş doyum düzeylerini yordama derecesine ilişkin regresyon analizi sonuçları, Şekil 6.18’de ise etmenlere ilişkin grafik verilmektedir.

Çizelge 6.18. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	0.551	0.649		0.850	0.398		
Okul	0.649	0.312	0.221	2.079	0.041	0.235	0.235
Ek iş	0.251	0.082	0.327	3.068	0.003	0.336	0.336
R= 0.402, R ² =0.162, F= 7.141 P=0.001							

Çizelge 6.18’de de görüldüğü gibi, kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyumlarının yalnızca kıdem ve meslek değişkenleri yordayıcı değişkenleridir. Diğer değişkenlerin ayrı ayrı ve birlikte önemli bir etkisi bulunmamıştır. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; hem meslek hem de kıdem değişkeni ile matbaa çalışanlarının ücret açısından iş doyumları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yani pozitif korelasyonun bulunması; matbaa çalışanları içerisinde işçilerin sayısı ile çalışanların kıdemleri arttıkça ücret açısından iş doyumlarının da arttığı anlamına gelmektedir.

İlişki düzeyleri açısından, hem meslek hem de kıdem değişkenlerinin ilişki düzeyi düşüktür ve diğer değişkeninin etkisi kontrol edildiğinde ilişki düzeyi değişmemektedir.



Şekil 6.18. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının ücret açısından doyum düzeyini etkileyen etmenler

Çizelge 6.18 regresyon modelinin anlamlılığı açısından incelendiğinde; meslek ve kıdem değişkenlerin kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyumlarıyla düşük düzeyde ancak anlamlı bir ilişki verdiği görülmektedir ($R=0.40$, $R^2=0.16$, $p<0.05$). Etkisi gözlenen meslek ve kıdem değişkenlerinin ikisi birlikte, matbaa çalışanlarının ücret doyumlarına ilişkin toplam varyansın % 16'sını açıklamaktadır. Ücret doyumlarının açıklanamayan yaklaşık % 84'lük bölümünde ise başka değişkenlerin etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin iş doyumları üzerindeki göreceli önem sırası (1) meslek ve (2) kıdem şeklinde sıralanmaktadır.

6.5.3. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler

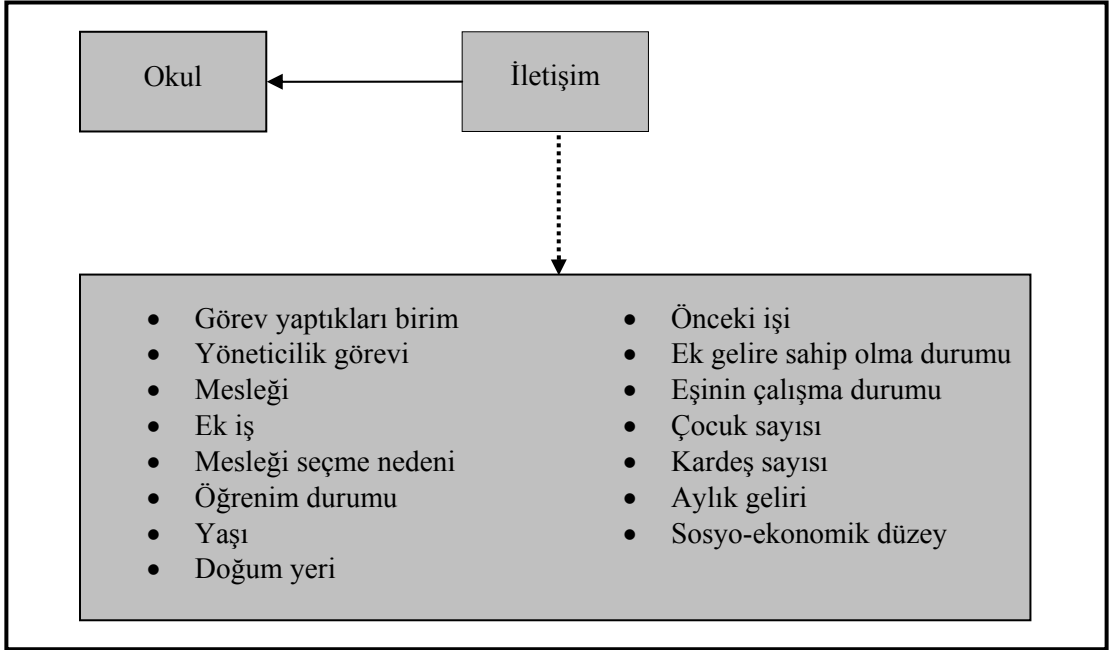
Araştırmanın beşinci alt problemi içerisinde üçüncü olarak kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyumlarını etkileyen etmenler ayrı ayrı ve birlikte incelenmiştir. İletişim doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara, iletişimle ilgili 3 tutum ifadesi sorulmuştur. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iletişim doyum düzeyleri; görev yaptıkları birim, yöneticilik görevi, mesleği, kıdemi, mesleği seçme nedeni, öğrenim durumu, yaşı, doğum yeri, önceki işi, cinsiyeti, ek iş yapma durumu, ek gelire sahip olma durumu, eşinin çalışma durumu, çocuk sayısı, kardeş sayısı, aylık geliri ve kendini dahil ettiği sosyo-ekonomik düzey değişkenleri açısından incelenmiştir. Çizelge 6.19'da incelenen değişkenlerin iletişim doyum düzeylerini yordama derecesine ilişkin regresyon analizi sonuçları, Şekil 6.19'da ise etmenlere ilişkin grafik verilmektedir.

Çizelge 6.19. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.905	0.874		3.324	0.001		
Okul	-0.190	0.074	-0.284	-2.565	0.012	-0.235	-0.287
R= 0.8, R ² =0.135, F= 3.801, P=0.014							

Çizelge 6.19 incelendiğinde, yalnızca okul değişkeninin iletişim açısından iş doyumunun yordayıcı değişkeni olduğu gözlenmektedir. Diğer değişkenlerin ayrı ayrı ve birlikte kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iletişim doyumları üzerinde önemli bir etkisi bulunmamıştır. Yordayıcı değişkenle bağımlı değişken (yordanan) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; okul değişkeni ile matbaa çalışanlarının iş doyumları arasında negatif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Yani negatif korelasyon matbaa çalışanları içerisinde; öğrenim düzeyi düştükçe iş doyumlarının arttığı anlamına gelmektedir.

İlişki düzeyi açısından, okul değişkenine yönelik ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde ise okul ile iletişim doyumu arasında düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=0.24$) ve sabit değişkeninin etkisi kontrol edildiğinde ilişki düzeyinin artmakla birlikte yine düşük düzeyde bir ilişki ($r=0.29$) oluşturduğu gözlenmektedir.



Şekil 6.19. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyum düzeyini etkileyen etmenler

Çizelge 6.19 regresyon modelinin anlamlılığı açısından incelendiğinde; okul değişkeninin kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iletişim doyumlarıyla düşük düzeyde ancak anlamlı bir ilişki verdiği görülmektedir ($R=0.37$, $R^2=0.14$, $p<0.05$). Etkisi gözlenen öğrenim düzeyi değişkeninin tek başına, matbaa çalışanlarının iletişim doyumlarına ilişkin toplam varyansın % 14'ünü açıklamaktadır. İş doyumlarının açıklanamayan yaklaşık % 86'lık bölümünde ise başka değişkenlerin etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

6.5.4. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının değer açısından iş doyum düzeylerini etkileyen etmenler

Araştırmanın beşinci alt problemi içerisinde son olarak kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyumlarını etkileyen etmenler ayrı ayrı ve birlikte incelenmiştir. Değer açısından iş doyumlarının belirlenmesi için çalışanlara mesleğin önemiyle ilgili 9 tutum ifadesi sorulmuştur. Çalışanların değer açısından iş doyum düzeyleri; görev yaptıkları birim, yöneticilik görevi, mesleği, kıdemi, mesleği seçme nedeni, öğrenim durumu, yaşı, doğum yeri, önceki işi, cinsiyeti, ek iş yapma durumu, ek gelire sahip olma durumu, eşinin çalışma durumu, çocuk sayısı, kardeş sayısı, aylık geliri ve kendini dahil ettiği sosyo-ekonomik düzey değişkenleri açısından incelenmiştir. Çizelge 6.20’de incelenen değişkenlerin değer doyum düzeylerini yordama derecesine ilişkin regresyon analizi sonuçları, Şekil 6.20’de ise etmenlere ilişkin grafik verilmektedir.

Çizelge 6.20. Kalite belgesi bulunmayan işletmelerde görev yapan matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyum düzeylerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.917	1.114		1,721	0.090		
Okul	-0.227	0.085	-0.291	-2.665	0.010	-0.305	-0.304
Ek İş	1.103	0.493	0.245	2.237	0.028	0.155	0.258
Ek Gelir	-0.908	0.367	-0.292	-2.473	0.016	-0.137	-0.283
R= 0482, R ² =0.233, F= 3.535, P=0.004							

Çizelge 6.20’de de görüldüğü gibi, kalite belgesi bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının değer açısından iş doyumlarının yalnızca ek iş, ek gelir ve okul değişkenleri yordayıcı değişkenleridir. Diğer değişkenlerin ayrı ayrı ve birlikte önemli bir etkisi gözlenmemiştir. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; okul ve ek gelir değişkenleri ile matbaa çalışanlarının yaptıkları işleri önemseme durumları arasında negatif bir ilişki, ek işle pozitif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Yani negatif korelasyon

ilişkin toplam varyansın % 23'ünü açıklamaktadır. Değer doyumlarının açıklanamayan yaklaşık % 77'lik bölümünde ise başka değişkenlerin etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin iş doyumları üzerindeki görelî önem sırası birbirine çok yakındır ve (1) okul, (2) ek gelir ve (3) ek iş şeklinde sıralanmaktadır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kalite yönetim sistemi belgesi (ISO 9000) bulunan ve bulunmayan matbaa işletmelerindeki çalışanların iş doyum düzeylerini karşılaştırmak amacıyla yapılmıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren ve kalite belgesi bulunan 3 adet orta ölçekli matbaa işletmesiyle yine Ankara ilinde faaliyet gösteren ve kalite belgesi bulunmayan 3 adet orta ölçekli matbaa işletmesinin çalışanlarına bu amaç doğrultusunda anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bilgilerle ulaşılan genel sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler aşağıda verilmektedir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar şunlardır:

1. Kalite belgesine sahip olan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel olarak iş doyumları “nötr” bir tutumu yansıtmaktadır. Ne olumlu ne de olumsuz bir tutum sergilemektedirler.
2. Kalite belgesine sahip olan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyumları olumsuz bir tutumu yansıtmaktadır. Ücretleri az buldukları ya da çalıştıkları işin karşılığı olarak yeterli bulmadıkları söylenebilir.
3. Kalite belgesine sahip olan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyumları nötr bir tutumu yansıtmakla birlikte olumluya yakındır. İş arkadaşlarıyla önemli bir problem yaşamadıkları söylenebilir.
4. Kalite belgesine sahip olan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyumları da nötr bir tutumu yansıtmaktadır. Mesleği çok önemli bulmadıkları söylenebilir.
5. Kalite belgesine sahip olmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel olarak iş doyumları “nötr” bir tutumu yansıtmaktadır. Kalite belgesine sahip işletmelerdeki çalışanlar gibi ne olumlu ne de olumsuz bir tutum sergilemektedirler.

6. Kalite belgesine sahip olmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyumları da olumsuz bir tutumu yansıtmaktadır. Ücretleri az buldukları ya da çalıştıkları işin karşılığı olarak yeterli bulmadıkları söylenebilir.

7. Kalite belgesine sahip olmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyumları olumlu bir tutumu yansıtmaktadır. Bununla birlikte tutumlarının nötre yakın olduğu da söylenebilir. İş arkadaşlarıyla önemli bir problem yaşamamaktadırlar.

8. Kalite belgesine sahip olmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyumları nötr bir tutumu yansıtmaktadır. Mesleği çok önemli ya da çok önemsiz bulmadıkları söylenebilir.

9. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel olarak iş doyumları “nötr” bir tutumu yansıtmakta ve aralarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

10. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyumları olumsuz bir tutumu yansıtmaktadır. İş doyumları arasında anlamlı fark yoktur. Ücretleri az buldukları ya da çalıştıkları işin karşılığı olarak yeterli bulmadıkları söylenebilir.

11. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyumlarının olumluya yakın bir tutumu yansıttığı söylenebilir. Tutumları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

12. Kalite belgesi bulunan ve bulunmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değer açısından iş doyumları arasında da anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Her iki grubun da mesleği çok önemli ya da çok önemsiz bulmadıkları söylenebilir.

13. Kalite belgesine sahip olan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyumlarını cinsiyet ve ek iş değişkenleri etkilemektedir.

14. Kalite belgesine sahip olan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücretler açısından iş doyumlarını cinsiyet ve kıdemleri etkilemektedir.

15. Kalite belgesine sahip olan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iletişim açısından iş doyumları üzerinde yöneticilik görevinde bulunmaları anlamlı etki yapmaktadır.

16. Kalite belgesine sahip olan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değeri, cinsiyet ve ek iş yapma durumları etkilemektedir.

17. Kalite belgesine sahip olmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının genel iş doyumlarını öğrenim düzeyleri ve ek iş yapma durumları etkilemektedir.

18. Kalite belgesine sahip olmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının ücretlerden memnun olma durumlarını meslekleri ve kıdemleri etkilemektedir.

19. Kalite belgesine sahip olmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının iş arkadaşlarıyla iletişim kurabilmesinde öğrenim düzeyi etkilidir.

20. Kalite belgesine sahip olmayan işletmelerdeki matbaa çalışanlarının mesleğe verdikleri değeri, öğrenim düzeyi, ek gelir ve ek iş yapma durumları etkilemektedir.

Bu alan araştırmasından elde edilen sonuçlara göre şu önerilerde bulunabilir;

1. Kalite yönetimi sisteminin temel amacı müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşteri memnuniyetinin izlenmesi, ölçülmesi ve elde edilen verilerin analiz edilmesi standardın şartları arasında yer almaktadır. Bunun için gerekli sistemler kurulmalı ve bilimsel ölçümler yapılmalıdır.

2. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasının yolunun da çalışanların memnuniyetinden geçtiğinin işletmelerce bilinmesi gerekmektedir. Her ne kadar ISO 9001:2000 standardında çalışan memnuniyetinin ölçülmesi açık olarak belirtilmemişse de standardın ötesine geçmek isteyen ve performanslarını iyileştirmek isteyen işletmeler için bir kılavuz olan ISO 9004:2000’de bu konu açık ve net olarak belirtilmiştir.

3. Ölçülemeyen şeyin geliştirilemeyeceği ilkesinden hareketle işletmeler, belirli zamanlarda çalışanlarının iş doyumlarını ölçmeleri gerekir. Bu ölçümler sonunda çalışanların hangi alanlarda doyumsuzluk yaşadığı tespit edilerek o alanlarda çözümlere gidilmelidir.

4. Bu amaç doğrultusunda işletmeler çalışanlarının iş doyumlarını ölçmek için “iş doyum ölçüm yazılımları” geliştirmeli ve bunları kullanmalıdır.

5. Ayrıca 2000 revizyonu ile önemli değişiklikleri uğrayan ISO kalite yönetim standartlarının içerisine, çalışanların iş doyumunun ölçülmesi şartı bir sonraki revizyona ilave edilebilir. Bilindiği gibi ISO tarafından yapılan anket çalışması ile elde edilen bilgiler doğrultusunda 2000 revizyonunu gerçekleştirmiştir.

6. Kalite yönetim sistemini uygulayan işletmeler öncelikli olarak aldıkları belgenin duvara asılı bir belge olmadığını, sadece ulusal ve uluslar arası piyasalarda ihalelere girmenin bir ön şartı olmadığını bilincinde olmalıdır. Standardın şartlarını uygulamakla işlerinin bittiğini düşünmemelidirler.

7. Çalışanların iş doyumsuzluğunun en önemli nedenlerinden birisi olan ücret ise yaşamını rahatlıkla yürütebileceği miktarda verilmelidir.

8. Yöneticilerin işlerinde başarılı olan çalışanları ödüllendirmesi, çalışanların iş doyumunun artmasına ve buna bağlı olarak performanslarının artmasına yol açabilir.

9. İşyerinde çalışanları memnun edecek bir iletişim ortamı olmalıdır. Böylece çalışanlar arasında arkadaşlıkların gelişmesi sağlanmış olur. Ayrıca çalışanların

yöneticilere sorunlarını aktarabilmesi için yöneticilerin belli günlerde onlarla görüşmeler yapması gerekir.

10. Ayrıca işgücü devri, devamsızlık, performans ve motivasyonda düşüş gibi belirtilere dikkat edilmelidir. Bunlar iş doyumsuzluğunun göstergeleri olabilir.

11. Kalite yönetim sisteminin başarıyla uygulanabilmesi için herkesin tam katılımı gereklidir. Bu katılım kalite yönetiminin temel ilkelerinden birisini oluşturmaktadır ve çalışanlar sayesinde rekabetçi bir ortamda başarıya ulaşmak mümkündür. Kalite yönetimi müşteri odaklı hedef birliği ile herkesin katılımını gerektiren, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğunda, çalışanların, süreçlerin ve sistemlerin sürekli gelişmesini ve iyileşmesini öngören modern bir yönetim tarzıdır.

12. Kimi zaman işletmelerin çalışanların bilgi ve becerileri artırmak için gerekli olan eğitimi, standardın bir şartı olmasına rağmen yerine getirmedikleri bilinmektedir. Bazen eğitimler kağıt üzerinde kalmaktadır. Yani işletmeler anlaştıkları bir eğitim firması ile anlaşarak eğitimi yapılmış gibi gösterebilmektedir. Böylece hem masraf azaltılmakta hem de standardın şartı yerine getirilmiş olmaktadır. Buradan hareketle işletmenin en önemli kaynağının insan olduğu unutulmamalı ve yapılacak eğitim sonucunda, çalışanların iş doyumlarının artabileceği bilinmelidir. Ayrıca bilgi ve becerisi artırılmış çalışanların kaliteye katkısı daha fazla olacaktır.

13. İşletmeler kalite yönetimini uygulamak istiyorlarsa, ilk olarak çalışanlarına önem vermelidir. Tüm çalışanların eğitime ve bilgilerinin de yenilenmeye ihtiyacı vardır. Bunu gerçekleştirebilmek için eğitim programları hazırlanmalı ve uygulamaya geçirilmelidir. Eğitim programları üst yönetimden başlayarak tüm kademeleri ve her iş sürecini kapsamalıdır. İş hedeflerine uygun olmalı ve çalışanların becerilerini geliştirici tarzda olmalıdır.

14. İşletmelerde uygulayan eğitimlerin etkililiği de değerlendirilmelidir. Eğitim sonunda çalışanlara anket uygulanarak aksayan yönler tespit edilmeli ve eğitim programı bu hususlara göre yeniden düzenlenmelidir.

KAYNAKLAR

1. Açıkalın, A., “Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi”, *Pegem Yayınları*, Ankara, 3 (2006).
2. Adair, J., “Etkili Motivasyon”, *Babiali Kültür Yayıncılık*, İstanbul, 67-69, 231 (2005).
3. Akal, Z., “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara, 22, 28 (1996).
4. Ardıç, K., “İç Müşteri Tatmini İle Hizmet Kalitesi İlişkisinin Ölçülmesi”, Doktora Tezi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya, 150 (1998).
5. Ashok, R., Lawrence, P. C., Dambolena, I., Kopp, R. J, “Total Quality Management: A Cross Functional Perspective”, *John Wiley&Sons*, United State and Canada, 65 (1996).
6. Ataman, G., “İşletme Yönetimi”, *Türkmen Kitabevi*, İstanbul, 8, 11, 44, 46, 47, 68-71, 130, 304 (2001).
7. Babacan, M., “İş Tatmini İle Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul, 83, 143 (2000).
8. Bartlett, R. K., McKinney W. R., “An Attitudinal Examination of the Role of HRD in Voluntary Turnover in Public Service Organizations”, *Symposium 33, Work Motivation, of the Academy of Human Resource Development (HRD) 2000 Conference Proceedings*, 3-7 (2000).
9. Barutçugil, İ., “Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi”, *Kariyer Yayıncılığı*, İstanbul, 188-189 (2002).
10. Barutçugil, İ., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Kariyer Yayıncılığı*, İstanbul, 372-373, 378, 382-383, 388-389, 392, 399 (2004).
11. Baş, T., “ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi”, *Sistem Yayıncılık*, İstanbul, 2-8, 10, 147 (2002).
12. Baş, T., “Toplam Kalite Yönetiminin Görev Performansı ve Son Kullanıcı Tatminine Etkilerinin Ölçülmesi”, Doktora Tezi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya, 160 (2000).

13. Başaran, İbrahim E., “Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü”, *Gül Yayınevi*, Ankara, 205, 242 (1991).
14. Başaran, İbrahim E., “Örgütsel Davranış”, *Ankara Üniversitesi Yayınları*, Ankara, 112 (1982).
15. Baysal, A., “Çalışma Yaşamında İnsan”, *Avcıol Basım Yayın*, İstanbul, 14, 31, 38 (1993).
16. Bonstingi, J. J., “Schools Of Quality”, *California: Corwin Press Inc*, 8 (2001).
17. Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., Ranney, G., “Total Quality Management: Toward The Emerging Paradigm”, *Singapore:McGraw-Hill, Inc.*, 141, 151-152, 444-464 (1994).
18. Bozkurt, R., Odaman A., “ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri”, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara, 1-3 (1995).
19. Bumin, B., “İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Yoluyla Örgütsel Gelişim”, *Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları*, Ankara, 24 (1974).
20. Burke, R. J., “Management Practices, Employees Job Satisfaction and Perceptions of Quality Service”, *Psychological Reports*, 758-750 (1995).
21. Can, H., “Organizasyon ve Yönetim”, *Siyasal Kitabevi*, Ankara, 32, 240-244 (2005).
22. Çakır, Ö., “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, *Seçkin Yayıncılık*, Ankara, 145-149 (2001).
23. Çay, H., “ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin Toplam Kalite Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Araştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Ankara, 86-88 (2001).
24. Çetik, O., “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan ve Uygulamayan İki İşletmenin İç Müşteri Tatmini Açısından Karşılaştırılması”, Doktora Tezi, *Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Adana,13-15, 32-34, 109 (2001).
25. Çetin, C., Akın, B., Erol, V., “Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi”, *Beta Yayınları*, İstanbul, 265, 271, 365-367, 522-523, 456, 679 (2001).
26. Davis, S. M., “Managing Corporate Culture”, *Cam MA: Ballinger*, Cambiridge, 96 (1984).

27. Deadrick, L. D., Gardner, D., "Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles", *Journal of Quality Management*, 4 (2): 225- 241 (1999).
28. Deci, E., Gilmer, B., "Industrial and Organizational Psychology", *NY: McGraw-Hill*, 228-244 (1977).
29. Efil, İ., "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç – ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi", *Uludağ Üniversitesi Yayınları*, Bursa, 5-8, 14-16, 28-29, 120, 216-217 (1996).
30. Erdoğan, G. T., "Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma", Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir, 207-208, 214-215, 255 (2004).
31. Erdoğan, İ., "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, İstanbul, 240-249, 252-253 (1996).
32. Eren, E., "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", *Beta Yayınları*, İstanbul, 86, 605 (1998).
33. Eren, E., "Yönetim ve Organizasyon", *Beta Yayınları*, İstanbul, 3-4, 599 (2003).
34. Ergeç, A., "İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri: Yönetim Psikolojisi II", *Sevinç Matbaası*, Ankara, 309 (1982).
35. Ergin, C., "Bir İş Doyum Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*, 12 (39): 25-36 (1997).
36. Erkoç, Z., "İnsan Kaynakları Yönetimi&Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü", *Alfa Yayınları*, İstanbul, 265-272 (2006).
37. Eroğlu, F., "Davranış Bilimleri", *Beta Yayınları*, İstanbul, 245 (1996).
38. Ersen, H., "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi", *Sim Matbaacılık*, İstanbul, 19 (1997).
39. Ertürk, M., "İşletme Biliminin Temel İlkeleri", *Beta Basım*, İstanbul, 97, 277 (2006).
40. Fincham, R., Rhodes, P. S., "The Individual, Work and Organisation", *Weidenfield & Nicholson*, London, 89 (1988).

41. Fisher, C. D., "Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 21(2): 185- 202 (2000).
42. Gabor, A., "The Man Who Discovered Quality", *Random House, Inc.*, Canada, 72-78 (1990).
43. Garvin, D., "Managing Quality", *The Free Press*, New York, 49-68 (1988).
44. Genç, İ., "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyetleri Üzerine Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 83-84, 124 (2000).
45. Güler, M., "Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi", Doktora Tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 200 (1990).
46. Gündoğdu, E., "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Eğitiminin Yeri ve Önemi", Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya, 6 (1997).
47. Güney, S., Varoğlu, A., Aktaş, M. A., "Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma", *Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, (3): 53-76 (1996).
48. Gürüz, D., Yaylacı, G., "İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi", *Medicat Kitapları*, İstanbul, 74 (2004).
49. Hackman, R. J., Oldham, G. G., "Work Redesign", *Addison-Wesley Publishing*, California, 231 (1980).
50. Halis, M., "Toplam Kalite Uygulamalarında İç Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler", Doktora Tezi, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sivas, 325, 332-334, 398 (1998).
51. Halis, M., "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi", *Roma Yayınları*, Ankara, 131-132, 136, 138-141 (2004).
52. Halis, M., "Toplam Kalite Yönetimi", *Roma Yayınları*, Ankara, 26, 36, 38, 39, 40, 41, 44, 133 (2004).
53. Hanke, P. M., "Need of Achievement on The Job Stisfaction Job Performance Relationship" Yüksek Lisans Tezi, *Springfield College*, Springfield, 136 (1992).
54. Hansen, C., Constantine, K., "Identification Key Predictors of Rapid Change Adaptation in a Service Organization", *Organisational Development: Symposium 21*, Honolulu, Hawaii, Georgia State University, 2-10 (2002).

55. Ishakava, K., "Toplam Kalite Kontrol", *Kalder Yayınları*, İstanbul 21-23, 25 (1995).
56. İnce, M. "Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeni Rollerini", Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Editör Özcan Yeniçeri, *IQ Kültür Sanat Yayıncılık*, İstanbul, 358-359 (2006).
57. İncir, G., "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme", *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara, 3, 12-16, 32, 37-38 (1990).
58. Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., "Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249 (2000).
59. Kaptan, S., "Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri", *Bilim Kitap Yayınları*, Ankara, 51 (1998).
60. Karalar, R., "İşletmenin Özellikleri", Genel İşletme, Editör Güneş Berberoğlu, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir, 10-12, 22 (2003).
61. Kavrakoğlu, İ., "Toplam Kalite Yönetimi", *Kalder Yayınları*, İstanbul, 28 (1994).
62. Keser, A., "Çalışma Yaşamında Motivasyon", *Alfa Aktüel*, İstanbul, 66, 79-80, 86-90, 112-126, 148 (2006).
63. Koçel, T., "İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar", *Beta Yayınları*, İstanbul, 11, 158 (1998).
64. Kovancı, A., "Toplam Kalite Yönetimi", *Sistem Yayıncılık*, İstanbul, 2-3, 213 (2004).
65. Kuşuoğlu, İ., "Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi", Doktora Tezi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya, 166, 168, 180-184, 254 (1998).
66. Lee, T., Mitchell, T. R., "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover", *Academy of Management Review*, 19 (1): 51-89 (1994).
67. Locke, E. A., "The Nature and Causes of Job Satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, 1297-1349 (1976).
68. Maviş, F., "Yönetim Kavramı", Genel İşletme, Editör Güneş Berberoğlu, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir, 97 (2003).

69. Morrison, K., "Management Theories for Educational Change", *Paul Chapman Publishing Ltd.* London, 72-91 (1998).
70. Ohno, T., "Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production", *Mass.: Productivity Pres*, Cambridge, 40 (1988).
71. Onaran, O., "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kavramları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*, Ankara, 263 (1981).
72. Ostroff, C., "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance : An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 77 (6): 963-974 (1992).
73. Önen, L., Tüzün, M. B., "Motivasyon", *Epsilon Yayıncılık*, İstanbul, 19, 32, 37, 40, 46, 62-63 (2005).
74. Özevren, M., "Toplam Kalite Yönetimi – Temel Kavramlar ve Uygulamalar", *Alfa Yayınları*, İstanbul, 6, 7, 8, 10, 42-43, 46, 48, 63 (1996).
75. Özgen, H., Savaş, H., "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi", *Standart Ekonomik Dergi*, 422 (2): 88 (1997).
76. Özgüven, İ., "Endüstri Psikolojisi" *Pdrem Yayınları*, Ankara, 127, 134, 218 (2003).
77. Özkalp, E., Kırrel, Ç., "Örgütsel Davranış", *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir, 142 (1996).
78. Peşkircioğlu, N., "Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları", *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara, 11-12, 20, 31-36, 43 (1999).
79. Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., "Örgütsel Psikoloji", *Alfa Basım Yayım Dağıtım*, Bursa, 28, 144, 171 (2001).
80. Sashkin, M., Kiser, K. J., "Putting Total Quality Management To Work", *Berret –Koehler Publishers*, San Francisco, 28 (1993).
81. Schultz, D. P., Schultz, S. E., "Psychology and Industry Today", *New York: MacMilan*, 334 (1990).
82. Selen, D., "Çalışan İlişkileri Yönetimi", *Kare Yayınları*, İstanbul, 380 (2005).
83. Serrey, M., "Reports on Indicators of Success Quality Culture August", *Northwestern Michigan College, Quality Culture: NMC Ends Report August, USA*, 14 (1995).

84. Shea, C. M., Howell, J. M., “Organizational Antecedents to the Successful Implementation of Total Quality Mangement: A Social Cognitive Perspective”, *Journal of Quality Management*, 41 (1): 3-24 (1998).
85. Silah, M., “Endüstride Çalışma Psikolojisi” *Seçkin Yayıncılık*, Ankara, 94 (2005).
86. Steers, R. M., Black, J., Stewart, “Organizational Behavior”, *Harper Collins Collage Pub*, New York, 87 (1994).
87. Şale, İ., “ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları”, *Seçkin Yayıncılık*, Ankara, 21 (2004).
88. Şimşek, Ş., Akgemici, T., Çelik, A., “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara, 130-135, 138-139 (2001).
89. Şimşek, L., “İş Tatmini”, Verimlilik Dergisi, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara, (2) 91-92 (1995).
90. Şimşek, M., “Toplam Kalite Yönetimi”, *Alfa Basım Yayım Dağıtım*, İstanbul, 5, 9, 16, 17, 18, 20, 12-15, 23, 22, 45-70 (2004).
91. Şimşek, M., “Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü”, *Babiali Kültür Yayıncılığı*, İstanbul, 15-21, 24-26 (2002).
92. Şimşek, Ş., “Yönetim ve Organizasyon”, *Damla Matbaacılık*, Konya, 7, 244 (2002).
93. Tannenbaum, Arnold, S., “Social Psychology Of The Work Organization”, *Wadsworth Publishing Co., Inc. Belmont*, California, 16-24, 29, (1966).
94. Tekin, M., “Toplam Kalite Yönetimi”, *Damla Matbaacılık*, Konya, 2, 14, 19, 22, 133-136 (1999).
95. Telman, N., Ünsal, P., “Çalışan Memnuniyeti”, *Epsilon Yayıncılık*, İstanbul, 11-13, 21-24, 27-28, 30, 35-36, 39, 47, 57, 61-66 (2004).
96. Tınaz P., “Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar”, *Beta Yayınları*, İstanbul, 27-28, 110 (2005).
97. Tortop, N., İspir, E., Aykaç, B., “Yönetim Bilimi”, *Yargı Yayınları*, Ankara, 35 (2005).
98. TS –EN- ISO 9000:2000, Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler Sözlük, *Türk Standartları Enstitüsü*, Ankara, ICS 03.120.10, 6-16 (Mart 2004).

99. TS –EN- ISO 9001:2000, Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, **Türk Standartlara Enstitüsü**, Ankara, ICS 03.120.10, 1-13 (Nisan 2001).
100. TS –EN- ISO 9004:2000, Kalite Yönetim Sistemleri – Performans İyileştirmeleri İçin Kılavuz, **Türk Standartlara Enstitüsü**, Ankara, ICS 03.120.10, 7-9 (Nisan 2001).
101. Türk, M. S., “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi”, Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya, 92, 103 (2003).
102. Ugboro, I., Obeng, K., “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study”, **Journal of Quality Management**, 5 (2): 247-272 (2000).
103. Ülsever, C., “İnsan Yönetimi”, **Alfa Yayınları**, İstanbul, 6, 9, 13, 35, 79-80 (2003).
104. Üreten, S., “Üretim İşlemler Yönetimi”, **Türk Hava Kurumu Basımevi**, Ankara, 387-393, 413-416 (1998).
105. Varol, M., “Örgüt Sosyolojisine Giriş”, **Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları**, Ankara, 100, 203 (1993).
106. Witt, L. A, Nye L. G., “Gender and The Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, 77 (6): 910–917 (1992).
107. Wu, Chieh C., “The Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction of Employees in Park and Recreation Departments”, **A Presented to the Faculty of Springfield College**, 18, 14, 43 (2001).
108. Yenersoy, G., “Toplam Kalite Yönetimi”, **Rota Yayınları**, İstanbul, 14-16, 46-47 (1997).
109. Yıldız, N., “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa, 99 (1999).

EKLER

EK-1 Anket formu

Sayın Çalışan;

Bu anket matbaa işletmelerindeki yönetici ve çalışanların iş tatmin düzeyini tespit etmek için hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz cevaplar doktora çalışmalarında bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isim yazmanız istenmemektedir.

Araştırmanın amacına ulaşması anket sorularına vereceğiniz içten ve gerçek cevaplara bağlıdır. Bu yüzden bütün soruları dikkatle okumanız ve bütün soruları cevaplamanız gerekmektedir.

Zamanınız ayırdığınız, ilgi ve yardımlarınızla oluşturduğunuz katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Mithat YILMAZ

EK-1 (Devam) Anket formu

10. Cinsiyetiniz?

- a) Erkek b) Bayan

11. Çalıştığınız kurum dışında halen yaptığınız ek bir iş var mıdır?

- a) Evet b) Hayır

12. Çalıştığınız kurumunuzdaki geliriniz dışında menkul ve gayr-i menkul varlıklarınızdan edindiğiniz ek bir geliriniz var mıdır?

- a) Evet b) Hayır

13. Evli iseniz eşinizin durumu?

- a) Eşim ücretli bir işte çalışmıyor b) Eşim ücretli bir işte çalışıyor

14. Kaç tane çocuğunuz var?

.....

15. Kaç kardeşiniz?

.....

16. Bu işe girmeden önce hangi işleri yaptınız?

a).....

b).....

c).....

17. Aylık geliriniz aşağıdakilerin hangisine girer?

a) 450 YTL ve altı

b) 451-600 YTL

c) 601-750 YTL

d) 751-900 YTL

e) 901 YTL ve üstü

18 Kendinizi aşağıdaki gelir gruplarının hangisinin mensubu hissediyorsunuz?

a) Fakir

b) Orta halli

c) Zengin

EK-1 (Devam) Anket formu

AÇIKLAMA : Aşağıdaki cümleleri tamamlayan ifadelerin size en uygun olanını seçiniz. Her cümleyi cevaplarırken kendinize “Beni ne kadar tatmin ediyor?” sorusunu sorunuz. İşten aldığınız doyumun en iyi belirten ifadeyi işaretlerken de yalnızca bir rakamı işaretlemeğe dikkat ediniz.

	Beni hiç tatmin etmez	Beni yeterince tatmin etmez	Kararsızım	Beni oldukça tatmin eder	Beni çok tatmin eder
1- İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2- Aldığım maaş (ücret) ve terfilerin miktarı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3- İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4- İşimde birlikte çalıştığım etkileştığım ve konuştuğum kişiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5- Amirlerin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6- İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7- İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8- Kontrolörden (şef) gördüğüm destek ve rehberlik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9- Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10- İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11- İş yerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12- İş yerimdekilere yardım etme fırsatı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13- İş yerimdeki yarışma (mücadele) fırsatı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14- İş yerimdeki yönetimin tutumu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : YILMAZ, Mithat
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 17.05.1965 Ankara
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 0 (312) 202 87 35
 e-mail : yilmazm@gazi.edu.tr.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi /End.Tek.Eğt.	1997
Lisans	Gazi Üniversitesi/ İletişim Fakóltesi	1989
Lise	Şentepe Lisesi	1984

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
1994-2003	Gazi Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2003-	Gazi Üniversitesi	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

1. Yılmaz, M., Yiğiter, M., “Tipografik Söz Dizimi ve Yazı-İmaj İlişkisi”, 1.Uluslararası Matbaa Teknolojileri Sempozyumu, *Gazi Üniversitesi Yayınları* Ankara, , 82-91, 2003.

Hobiler

Bilgisayar teknolojileri, web tasarımı, futbol