



**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
AKADEMİSYENLERİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Uğur KÜÇÜKOĞLU

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Doç. Dr. Dilşad GÜZEL
2019**

Her Hakkı Saklıdır

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Uğur KÜÇÜKOĞLU

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
AKADEMİSYENLERİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Dilşad GÜZEL**

ERZURUM – 2019



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



19/08/2019

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği**" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim *.

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

19.08.2019

Uğur KÜÇÜKOĞLU

* **LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

.....
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

F-83/00/22.12.2016



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç.Dr. Dilşad GÜZEL danışmanlığında, Uğur KÜÇÜKOĞLU tarafından hazırlanan bu çalışma 19 / 08 / 2019 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof.Dr. T. Şükrü YAPRAKLI

Jüri Üyesi : Doç.Dr. Dilşad GÜZEL

Jüri Üyesi : Doç.Dr. İskender PEKER

İmza: 

İmza: 

İmza: 

Prof. Dr. Sait UYLAŞ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	V
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
ÖNSÖZ	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

1.1. KALİTE’NİN TANIMI	3
1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI	3
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	5
1.3.1. Yöneticilere Güven ve Üst Yönetimin Liderliği	5
1.3.2. Çalışma Ortamı ve Şartları İle Çalışanların Katılımı (Takım Çalışması)	7
1.3.3. Kaizen (Sürekli Gelişme)	9
1.3.4. İyileştirme Çabaları (Eğitim).....	11
1.3.5. Müşteri Odaklılık	12
1.3.6. Tedarikçilerle İlişkiler	13
1.3.7. Bilgi Kullanımı.....	14
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER .	15
1.4.1. İç Faktörler	15
1.4.1.1. Örgüt Yapısı.....	15
1.4.1.2. Personelin Motivasyonu	16
1.4.1.3. Yönetim Biçimleri	16
1.4.1.4. Modern İş Metotları	16
1.4.1.5. Makine ve Teçhizat.....	17
1.4.2. Dış Faktörler.....	17
1.4.2.1. Teknolojik Değişim ve Yönetim-Çevre İlişkisi.....	17
1.4.2.2. Ekonomik Şartlar	18
1.4.2.3. Altyapı ve Hammadde	19

1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETMELERE FAYDALARI19

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	21
2.1.1. İçsel Doyum	21
2.1.2. Dışsal Doyum	22
2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	22
2.2.1. İş Tatmininin Bireyler Açısından Önemi	22
2.2.2. İş Tatmininin İşletme Açısından Önemi	22
2.2.3. İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi	23
2.3. İŞ TATMİNİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	23
2.3.1. Bireysel Faktörler	23
2.3.1.1. Cinsiyet	24
2.3.1.2. Yaş	24
2.3.1.3. Kişisel Farklılıklar	24
2.3.1.4. Eğitim	25
2.3.1.5. Kıdem	25
2.3.1.6. Sosyo-Kültürel Çevre	26
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	26
2.3.2.1. Ücret	26
2.3.2.2. Terfi Olanakları	27
2.3.2.3. Çalışma Koşulları	27
2.3.2.4. Yönetime Katılma.....	28
2.3.2.5. Yönetim ve Denetim Biçimi	28
2.3.2.6. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı	29
2.4. İŞ TATMİNİ İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİSİ	30
2.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	31
2.5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	31
2.5.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	31
2.5.2.1. Kişisel Faktörler.....	32

2.5.2.2. Çevresel Faktörler.....	32
2.5.2.3. Örgütsel Faktörler.....	33
2.5.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	33
2.5.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	35
2.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ TATMİNİ.....	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ AKADEMİSYENLERİN İŞ TAMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	38
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	38
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	38
3.4. ARAŞTIRMADAN BEKLENEN YARARLAR	39
3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	39
3.6. ÖRNEKLEME SÜRECİ.....	42
3.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI	42
3.8. VERİLERİN ANALİZİ.....	43
3.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Analizi	43
3.8.2. Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri.....	45
3.8.2.1. Üst Yönetimin Liderliği.....	45
3.8.2.2. Çalışma Ortamı ve Şartları	46
3.8.2.3. Bilgi Kullanımı	47
3.8.2.4. Tedarikçilerle İlişkiler	48
3.8.2.5. İyileştirme Çabaları	49
3.8.2.6. Müşteri Odaklılık.....	50
3.8.2.7. Sürekli İyileştirme	51
3.8.2.8. Yöneticilere Güven.....	52
3.8.3. Katılımcıların İş Tatminine Yönelik Değerlendirmeleri	52
3.8.3.1. İçsel Doyum.....	53

3.8.3.2. Dışsal Doyum	54
3.8.4. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Değerlendirmeleri.....	55
3.8.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının, İş Tatmininin ve İşten Ayrılma Niyetinin Fakülteler Bazında İncelenmesi	55
3.8.5.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamalarının Fakülteler Bazında İncelenmesi	55
3.8.5.2. İş Tatmininin (İçsel Doyum ve Dışsal Doyum) Fakülteler Bazında İncelenmesi	58
3.8.5.3. İşten Ayrılma Niyetinin Fakülteler Bazında İncelenmesi	60
3.8.6. Toplam Kalite Yönetiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	61
3.8.7. Toplam Kalite Yönetiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	63
3.8.8. İş tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	64
3.8.8.1. İçsel ve Dışsal Doyumun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....	65
3.8.9. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	66
3.8.10. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....	67
3.8.11. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İçsel Doyum Üzerindeki Etkisi ...	68
3.8.12. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisi	70
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	75
KAYNAKÇA	80
EKLER.....	88
EK 1. İZİN BELGESİ	88
EK 2. ANKET	89
ÖZGEÇMİŞ.....	92

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
AKADEMİSYENLERİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE
ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ****Uğur KÜÇÜKOĞLU****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Dilşad GÜZEL****2019, 92 sayfa****Jüri: Doç. Dr. Dilşad GÜZEL (Danışman)
Prof. Dr. T. Şükrü YAPRAKLI
Doç. Dr. İskender PEKER**

Bu çalışmanın amacı, Atatürk Üniversitesi bünyesinde çalışan akademisyenlere yönelik, toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın evrenini; Atatürk Üniversitesi akademik personelleri oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde Toplam Kalite Yönetimi incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti kavramlarının tanımları hakkında detaylı bir şekilde bilgi verilerek araştırmanın teori kısmı tamamlanmıştır. Çalışmanın uygulama bölümü olan üçüncü bölümde ise Atatürk Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlere yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulanmış olup, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler ve araştırmanın modeli, tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini üzerinde pozitif yönlü, İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde ise negatif yönlü etkisinin var olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, İşletme

ABSTRACT

MASTER THESIS

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON JOB SATISFACTION AND INTENTION OF JOB QUITTING OF ACADEMICIANS: THE CASE OF ATATURK UNIVERSITY

Uğur KÜÇÜKOĞLU

Advisor: Assist. Prof. Dr. Dilşad GÜZEL

2019, 92 Pages

**Jury: Assoc. Prof. Dr. Dilşad GÜZEL (Advisor)
Prof. Dr. T. Şükrü YAPRAKLI
Assoc. Prof. Dr. İskender PEKER**

The aim of this study is to investigate the effect of total quality management practices on job satisfaction and intention to leave for academicians working at Atatürk University. The universe of the research; Atatürk University consists of academic staff. In the first part of the study, Total Quality Management is examined.

In the second part of the study, the theory part of the research was completed by giving detailed information about the definitions of Job Satisfaction and Intention to Leave. In the third part of the study, a questionnaire was applied to the academicians working at Atatürk University by face to face interview method and the effect of Total Quality Management Practices on Job Satisfaction and Intention to Leave was examined. The hypotheses developed in this direction and the research model were tested with descriptive statistics, reliability analysis and regression analyzes. As a result, it was found that Total Quality Management Practices had a positive effect on the Job Satisfaction of Academicians and a negative effect on the Intention to Leave.

Keywords: Total Quality Management, Job Satisfaction, Intention to Leave, Business

KISALTMALAR DİZİNİ

AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
BK	: Bilgi Kullanımı
ÇOŞ	: Çalışma Ortama ve Şartları
İÇ	: İyileştirme Çabaları
M.Ö	: Milattan Önce
MO	: Müşteri Odaklılık
n	: Sayı
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
Sİ	: Sürekli İyileştirme
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
Tİ	: Tedarikçilerle İlişkiler
ÜYL	: Üst Yönetimin Liderliği
vd	: ve diğerleri
YG	: Yöneticilere Güven

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Deming Döngüsü.....	10
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	40



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar	6
Tablo 2.1. İşten Ayrılmanın Sonuçları	35
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	44
Tablo 3.2. Üst Yönetimin Liderliğine Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri	46
Tablo 3.3. Çalışma Ortamı ve Şartlarına Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri	47
Tablo 3.4. Bilgi Kullanımına Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri	48
Tablo 3.5. Tedarikçilerle İlişkilere Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri	49
Tablo 3.6. İyileştirme Çabalarına Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri	50
Tablo 3.7. Müşteri Odaklılığa Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri	50
Tablo 3.8. Sürekli İyileştirmeye Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri	51
Tablo 3.9. Yöneticilere Güvene Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri	52
Tablo 3.10. İçsel Doyuma Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri	53
Tablo 3.11. Dışsal Doyuma Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri	54
Tablo 3.12. İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri	55
Tablo 3.13. Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamalarının Fakülteler Bazında İncelenmesi	56
Tablo 3.14. İş Tatmininin (İçsel Doyum ve Dışsal Doyum) Fakülteler Bazında İncelenmesi	59
Tablo 3.15. İşten Ayrılma Niyetinin Fakülteler Bazında İncelenmesi	60
Tablo 3.16. Toplam Kalite Yönetiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	61
Tablo 3.17. Toplam Kalite Yönetiminin İçsel Doyum Üzerindeki Etkisi	62
Tablo 3.18. Toplam Kalite Yönetiminin Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisi	63
Tablo 3.19. Toplam Kalite Yönetiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	63
Tablo 3.20. İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	64
Tablo 3.21. İçsel ve Dışsal Doyumun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	65
Tablo 3.22. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	66
Tablo 3.23. TKY Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	67
Tablo 3.24. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İçsel Doyum Üzerindeki Etkisi	69
Tablo 3.25. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisi	70

Tablo 3.26. Fakültelerin Algı Düzeyleri.....	72
Tablo 3.27. Hipotezlerin Sonuçları	73



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında bana her konuda yardımcı olan, desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen, çok kıymetli hocam ve tez danışmanım Sayın Doç.Dr. Dilşad GÜZEL'e sonsuz teşekkür ederim.

Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sekreteri kıymetli büyüğüm Mehmet ULUĞ'a, Dr. Öğr. Üyesi Kadir DELİGÖZ'e, Arş. Gör. Musa ÜNALAN'a, Arş. Gör. Sefa ÇELİK'e, Arş. Gör. Abdullah TÜZEMEN'e, Sportif Eğitim Uzmanı Murat TURAN'a, Ümmügülsüm ALBAYRAK'a ve tüm dostlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Aynı zamanda beni bugünlere getiren ve emeklerini asla ödeyemeyeceğim şefkat kucağım menfaatsiz sevenim başta canım anneme (Rabbim rahmet eylesin. Amin), babama, ablalarıma ve abime, ayrıca bana her konuda güvenip destek olan varlığıma anlam katan sevgili eşime ve oğlum Ahmet Hamza'ya da en içten teşekkürlerimi sunarım. İyi ki varsınız.

Erzurum – 2019

Uğur KÜÇÜKOĞLU

GİRİŞ

Globalleşmenin yoğunluk kazandığı günümüz dünyası, gelişen teknolojiler ile hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Bu süreçte rakiplerinden farklı veya bir adım önde olma gayreti içerisinde olan işletmeler, bu şekilde yaşamlarını daha iyi sürdürebilmektedirler.

Hayatta kalma mücadelesini veren bu işletmelerin ürün ve hizmetleri yüksek kalite, düşük maliyet ve maksimum zamanda gerçekleştirme zorunluluğu artmıştır. İşte bu zorunluluk örgüt yöneticilerini daha esnek davranmaya, verimliliği ve etkinliği maksimize edecek yönetim anlayışını aramaya itmiştir.

Rekabetin yoğun olduğu ortamlarda işletmelerin hayatta kalabilmeleri için yeni teknikler geliştirme zorunluluğu doğmuştur. Bu koşullarda rekabet gücünün sağlanabilmesi işletmelerin, kalite-maliyet-verimlilik faktörlerini optimal bir şekilde bir arada tutmaları ile mümkündür. Bu faktörlerden en fazla üzerinde durulması gerekenlerden biri kalite'dir.

Artık günümüzde örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, kalite odaklı yönetim sistemlerini geliştirerek yüksek kalite standartlarına ulaşmaları ile mümkündür.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı işletmenin tepe yönetiminden en alt kademedeki çalışanına ve hammadde tedarikçilerinden nihai müşteriye kadar, herkesin eğitim ve katılımını öngören bir yaklaşım tarzıdır.

İşletme yönetiminin yeni bir anlayış ile değerlendirilmesiyle tüm çalışmalarda kalite anlayışı; çalışma yaşamında kalite, ürün ve hizmetlerde kalite ve özetle kalitenin yaşamın her safhasında hissedilmesi şeklindeki algılama, dalga dalga yayılmaktadır. İşletmelerin buldukları ortamı etkilemeleri gibi, çeşitli nedenler ile de ayakta kalabilmeleri için uyum içinde faaliyetlerine devam etmeleri gerekmektedir. Bu açıdan toplam kalitenin sağlanması için toplam kalite yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Hizmet alanların memnuniyeti ve hizmeti aldıkları işletmelere sadakatlerinin artması için sunulan hizmetlerin kalite seviyesinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda kalite iyileştirme çabaları, Toplam Kalite Yönetimi ile önemli bir hız kazanmış ve uluslararası kurullarla desteklenerek, müşteri memnuniyetinde büyük adımlar atılmasına ve başarı elde edilmesine imkân sağlamıştır.

Diğer kurumlarda olduğu gibi üniversitelerde de başarı seviyesini etkileyen en önemli etmen insan gücüdür. Üniversitelerde verimli, ekonomik, etkili ve kaliteli hizmetlerin üretimi ve sunumu ancak yüksek ölçüde iş tatminine ulaşmış çalışanlar ile mümkündür. Üniversite hizmetlerinin doğrudan insanla ilgili olması bu alanda çalışanların iş tatmininin daha da önem kazanmasına neden olmuştur.

Bu nedenle çalışanların öncelikle memnuniyetlerinin sağlanması gereklidir. Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı olabilmesi için üniversite personelinin Toplam Kalite Yönetimi(TKY) felsefesini bilmesi, bununla ilgili eğitilmesi ve TKY'nin kendilerine ve kurumlarına sağladığı yararların, farkındalığın ve birlikte çalışabilirliğin bilincinde olunması gerekmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE'NİN TANIMI

Kalite, bir ürünün/hizmetin ortaya konma aşamasındaki planlama, yöntem, sunum ve bu safhadaki alan bilgisi ve kabiliyetin derecesini ifade amacıyla kullanılan bir terimdir. Kaliteli bir mal veya kaliteli bir hizmet; onu talep edenlerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verir. Kalite kavramı, ürünün muhataplarını memnun ederek talebin sürekliliğine büyük ölçüde katkı sağlayan önemli bir unsurdur (Aldulimy, 2018: 8).

Kalite, ürüne yönelik, müşteri veya tüketicide oluşan ilgi ve beğeniyi oluşturan en önemli unsurlardan biri olduğu için çalışanların ve bir ürün/hizmet ortaya koyma sorumluluğu olan kişilerin ürünü veya hizmeti oluşturmadaki bütün aşamaları bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca planlama, organize olma ve sunum safhalarında lazım olan bireysel ve bütünsel kabiliyete, eğitime, grupla çalışma potansiyeline sahip olmaları da gerekir. Kaliteyi oluşturan bu vb. her bir aracın en doğru şekilde kullanımı için toplam kalite yönetim sistemi uygulanabilecek en doğru stratejidir (Zelnik vd., 2012: 6).

Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir (Kovancı, 2001: 3). Bu tanımlar bağlamında genel olarak kalite, **amaca uygunluk derecesi** olarak ifade edilebilir (Demirdöğen ve Küçük, 2011: 210).

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI

Toplam Kalite Yönetimi, kuruluşların, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri/hizmetleri en iyi şekilde ortaya koymak için, alt yapılarında bulunan bireylere ve çalışma gruplarına; yönetimde, organize, hedefe seferber etmede, birbiriyle uyumunu sağlamada bütünsel yaklaşma şeklinde uyguladıkları bir stratejidir (Gencel, 2001:170). Bu stratejinin amacı, müşterinin veya tüketicinin memnuniyetini, kâr elde etme düşüncesinden daha önde tutarak ve bu düşünceyle kaliteyi birleştirerek en iyi ürünü ortaya koymayı sağlamaktır. Çalışanları üretimdeki bütün aşamalara dahil ederek işle oryantasyonlarını ve işe ilgilerini sağlamak, toplantılarda fikirlerini

önemseyerek sorunlara çözüm odaklı yaklaşmak, finansal varlıkları en doğru şekilde kullanmak kalite yönetiminin önemli unsurlarıdır (Ertuğrul, 2006: 92).

Toplam kalite yönetimi bir uygulama mekanizması olmasının yanı sıra yönetimde profesyonelliği de ortaya koyar. Yönetici, çalışanlarının bütünsel olarak kalite amaçlı işleyişini sağlamakla aynı zamanda müşteriyle beraber çalışanların da kaliteyi bir yaşam felsefesi haline getirmelerini sağlamış olur. Kâr amaçlı bir üretim kısa vadede kazandırır ancak kalite odaklı, pragmatik bir üretim müşteriye fayda sağlamanın yanı sıra üreticinin de uzun vadede daha yüksek ve kalıcı kazanç elde etmesini sağlar. Tüm bunlara ek olarak toplam kalite yönetimi, hizmet ve üründe kaliteyi iyileştirmenin yanında kuruluşların piyasadaki söz hakkını, pazar payını, satış hacmini arttırmak ve maliyetleri düşürmek suretiyle de gelişmesini sağlayarak rakipler arasındaki rekabet gücünü de arttırabilecek bir sistemdir (Ching Yi, 2016: 16).

Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların yaptıkları işlerle yüzleşmelerini sağlayarak, motivasyonlarını sürekli kılan, kuruluş genelinde uygulanan bir prosedürdür. Aynı zamanda bir yaşam felsefesine dönüşen toplam kalite yönetimi, uygulama esnasında kullanılan birçok yöntem ve teknikten oluşan bir süreçtir. Bu teknikleri uygulamak sürekli bir iyileştirme ve müşteri memnuniyetini sağlamanın yanı sıra, aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve katılım düzeylerini de önemli ölçüde etkileyecektir (Olaoluwa J ve Samuel Essien, 2018: 253).

Ayrıca TKY kuruluşun bütün basamaklarında çalışanların ekip ruhu ve koordinasyonla çalışmasını sağlamakla birlikte, işletmenin amaçları ile müşteri gereksinimlerini bir bütün olarak kabul etmeyi ilke edinen bir yönetim felsefesidir (Güzel ve Aykol, 2017: 1107).

Bu bilgiler ışığında genel olarak **Toplam Kalite Yönetimi**'ni, kalitenin ekonomik maliyetlerini ve müşteri kalite tatminini en iyi ve pratik bir yol ile sağlamak için örgütün çalışma alanlarının bilgilerini, insanların ve makinelerin eşgüdümünü sağlamak, teknik ve yönetsel prosedürleri bir araya getirmek, onları etkili bir şekilde kullanmak ve örgüt çalışma alanında iş yapısını yönetmek için ortak bir karar verme olarak tanımlayabiliriz (Öztürk, 2009: 15).

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması ve sonuca ulaşılması hususunda istenilen başarıyı yakalayabilmek için bu stratejiyi oluşturan ilkelerin tüm çalışanlar tarafından doğru anlaşılması ve benimsenmesi gerekir. Uygulamada başarıya götüren diğer faktör ise bu ilkelerin bir bütün olarak ele alınması ve uygulanmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nin ana esaslarından bazıları şunlardır; üst yönetimin liderliği, müşteri/tüketici odaklı hareket, çalışanların sürece katılımı, sürekli kendini yenileme /gelişim, eğitim ve tedarikçilerle ilişkilerdir (Turan, 2011: 13).

1.3.1. Yöneticilere Güven ve Üst Yönetimin Liderliği

Toplam Kalite Yönetimi'nde liderlik, hedeflenen kaliteye ulaşma açısından önemli bir işleve sahiptir. Çünkü liderin hem çalışanla hem müşteriyle hemde tedarikçiyle iletişim kurma zorunluluğu vardır. Yani üretimle ilgili atılacak ilk adımdan başlayarak ürünün veya hizmetin müşteriye sunulacağı son ana kadar ilk ve en büyük sorumluluk sahibi yönetici liderdir. Dolayısıyla kalite yönetimi anlayışının da işletmede çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanmasının sağlanmasında da yine lidere büyük sorumluluk düşmektedir ve ayrıca klasik yönetici anlayışından ziyade işletme faaliyetlerindeki kalite bilincini ön plana çıkaracak aktiviteler oluşturmaları gerekmektedir. Ulaşmak istediği hedeflerini ve uygulayacağı stratejilerini belirleyen, bunları yazılı olarak onaylanmış bir vizyon ve misyon haline dönüştüren, sistematik olarak uyguladığı bir programla bu stratejiyi özümseyerek bir bakış açısı kazanan süreç ve sonuç açısından bir değerlendirmeye sahip olan yönetici kurumsal kalite uygulamalarında istenen başarıyı yakalayabilecektir (Açan, 2016: 28).

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı bir sonuç vermesi üst yönetimin kararlı ve lider yapısı sayesinde çalışanlarını motive etmesiyle mümkün olacaktır. Eğitimcilerin öğrencilerini düşük notla veya çeşitli disiplin cezalarıyla eğitmeye çalışmalarındansa onlara daha insancıl davranarak ve iyi bir rol model olarak onların gelişmelerine yardımcı olmaları, mesleki eğitimde de liderliğin ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik bir organizasyon içerisinde, bir grup insanı belli bir amaç için bir arada tutabilme ve onları bir amaç için çalışmaya sevk edebilme yeteneği ve bilgisine sahip kişidir. Dolayısıyla liderliğin özünün başkalarını etkileyebilmek ve onları bir

hedefe yönlendirebilmek olduğunu söylemek doğru bir tespit olacaktır. Başkalarının fikirlerinde etkili olabilen, onlara hedefler koyan ve izleyecekleri yolda ışık tutarak bir vizyon sunan insan gerçek bir liderdir (Eroğlu, 2003:128). Liderler ve yöneticiler aynı özelliklere sahip kişiler değildir. Bu nedenle aralarındaki fark Tablo 1.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Liderler	Yöneticiler
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan yönetsel amaçları benimserler.
İnsanların olabirlik, isteklilik ve gereklilik konusundaki fikirlerini geliştirirler.	İşlerini, insan ve madde kaynağını birleştirmek için, karar alma ve strateji geliştirme süreci olarak görürler.
Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme-cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.	Yeni değerler oluşturup verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.
İşlerini bir yük ve zorunluluk olarak görmezler.	Konumlarında kalmalarını sağlayan, rutin işlere hoşgörülle bakarlar.
İşte coşku oluşturmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.	Var olanı koruma güdeleri riske girme arzularına ket vurur.
Yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdığı, eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirirler.	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleriyle ilgilenirler.	Astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurarlar, onları emirlerle itaate zorlarlar.
Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

Kaynak: (Aydoğmuş, 2015: 11)

Yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmasındansa liderlerin yöneticilik özelliklerini taşıyor olması beklenir. Bu yüzden bir lider; planlama, organize, süreci yürütebilme ve kontrol konularında yeterlilik sahibi olmalıdır (Özgör,2008:33).

Çalışanların, yaptıkları işlerde daha verimli ve etkin olabilmeleri ve daha fazla başarı için uygulanması gereken yöntem ve tekniklerin araştırılması, liderlik çalışmalarının temel amacıdır. Bu sayede, çalışanlar işlerinde daha verimli, daha aktif

ve mutlu olacakları için çalıştıkları kurumların rekabetçi, yaratıcı ve sorumluluk sahibi olma yönündeki bakış açısına bir ivme ve kalite kazandıracaklardır (Çalık, 2003: 86).

Çalışanların yöneticilerden olumlu davranışlar görmesi, kendilerinin fikir ve duygularına değer verdiklerini bilmesi; yöneticilerine karşı güven duygusuna sahip olmalarını sağlar. Çalışanlar iş ortamının kendilerine güven vermesi ve liderlerinin kendilerini önemsemelerinden dolayı kendilerini işlerine ve yöneticilerine karşı sorumlu hissedeceklerdir. Liderlerine karşı güven duygusu kendinde oluşmayan bireyler ise iş motivasyonları düşeceği için sorumluluk alma gayreti taşımazlar. Yöneticileriyle çalışan-yöneten ilişkisinin dışına çıkmadan iletişim kurarlar. Bu da kalite yönetimi için lazım olan ekip ruhunun oluşmasına ve çalışanın kurumunu benimsemesine engel olur. Yönetici ve çalışan arasındaki güven duygusunun oluşması ve artmasında, olumlu iletişim kurulmasında etkili olan faktörler sıralanırsa; yöneticinin çalışana karşı tutumu, yaklaşımı, iş görenle bilgi paylaşımı, çalışanın hatalarına eleştiriden ziyade yapıcı ve rehberlikçi yaklaşımı uygulamalarını söylenebilir. Kurum liderinin adalet ve genel ahlak kurallarına uygun hareket etmesi, çalışanın hem insani yönüyle hem de liderlik yönüyle ilgilidir ve aldığı kararların kabulünü kolaylaştırır. Bu sebeple iş gören üzerinde yöneticinin tutum ve davranışlarının büyük etkisi olduğu söylenebilir (Toprak vd., 2017: 118).

1.3.2. Çalışma Ortamı ve Şartları İle Çalışanların Katılımı (Takım Çalışması)

Örgütlerde, çalışma ortamı ve şartlarının iyi hazırlanması ve çalışanın kendisini bu şartlarda güvende hissetmesi, çalışanın iş yapma performansını artırır. Güvenli bir çalışma ortamı çalışanın iş tatminini arttıracak gibi, bu tatmin işletmenin tüm performansına da yansır (Turan Gedikbey, 2009: 129). Bu nedenle, çalışma ortamı ve şartlarının sağlıklı olması örgütün başarısı için önemli bir etkidir. İyi bir çalışma ortamı çalışanlardan alınan verimi yükseltir ve çalışanlara örgütü benimsetir. Ayrıca çalışanların bir bütün halinde olmasını sağlar. Aynı zamanda çalışanların örgütü benimsemesi ve bir bütün halinde çalışması da iyi bir çalışma ortamının gereğidir (Kıraç, 2016: 19).

Sorunların çözümünde, değişim ve gelişim konusunda çalışanların fikirlerinden ve enerjisinden faydalanmak, toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biridir.

Kuruluşlar arası rekabetin yoğun olduğu bir ortamda müşteri memnuniyetini sağlayabilmek, ortaya konacak ürünün üretiminden tüketiciye sunumuna kadar olan sürece, bütün çalışanların dahil olmasıyla mümkün olacaktır (Özçakar, 2010: 111).

Ekibin başarılı olması ve bu başarının devamı için öncelikle ekip üyelerinin etkinliğe katkı sağlıyor olması gerekir. İş bölümü ve çalışma temposuyla ilgili ayarlamalar ekip üyelerinin kendi inisiyatifleriyle alacağı ortak kararlarına bırakılmalıdır. Ekipten ayrılacak üyenin yerine gelecek yeni üyenin seçimi ve sınanması konularında üyelerin söz hakkı olması da diğer önemli husustur. Ek olarak her üyenin yetkiye sahip olması, üyeler arasında güç mücadelesinin önüne geçerek takım ruhunun ve huzurlu bir çalışma ortamının anahtarı olacaktır. Çünkü bireysel olarak her çalışan sahip olduğu farklı fikir dünyası ve yaratıcılığıyla etkinliğin farklı zamanlarında farklı roller oynayarak başarıya katkıda bulunabilir. Tüm bunların sonucunda ekipte olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Günbatan, 2006: 31):

- Fikir alışverişi yaparak karar verir ve iş bölümü yapar,
- Liderin sorumluluğunu paylaşarak iş yükünü azaltır,
- Ekip çalışanları kendine ve ekip arkadaşlarına güvenir,
- Ekibin, üyelerin ortak kararıyla oluşan bir amacı vardır
- Üyelerin iletişimini arttırmaya yönelik ortak iş ve ürün bulunur,
- Problem çözümünü kolaylaştırma ve serbest çalışmaya yönelik toplantılar yapılır,
- Ortak iş ve ortak ürün için ortak performans ölçümü hakimdir.

Çalışanları üretime dahil etmenin en iyi yolu onlara sorumluluk ve yetki vermektir. Kalite kültürünün temel taşlarından biri de yetkilendirmedir. Çalışanın yetkilendirilmesinin yanında, liderler tarafından çalışanlara rehberlik edilmesi de kalite kültürü çerçevesinde liderlerden beklenen bir davranıştır. Yetki düzeyi artan ve sorumluluk duygusuyla işini daha da çok sahiplenen çalışanlar, yöneticilere karşı daha fazla güven duygusuna sahip olacaklardır. Memnuniyet düzeyinin artışı ile, çalışanların yetki düzeyi arasında bir paralellik olduğu söylebilir. Çünkü söz hakkı verilen ve yetki sahibi olduğu için mutlu olan ekip üyesi daha verimli ve kaliteli bir iş ortaya koyacak; müşteri de hem ürünün/hizmetin kalitesinden hem de ekibin performansından ötürü memnuniyet duyacaktır (Pakdil, 2004: 174).

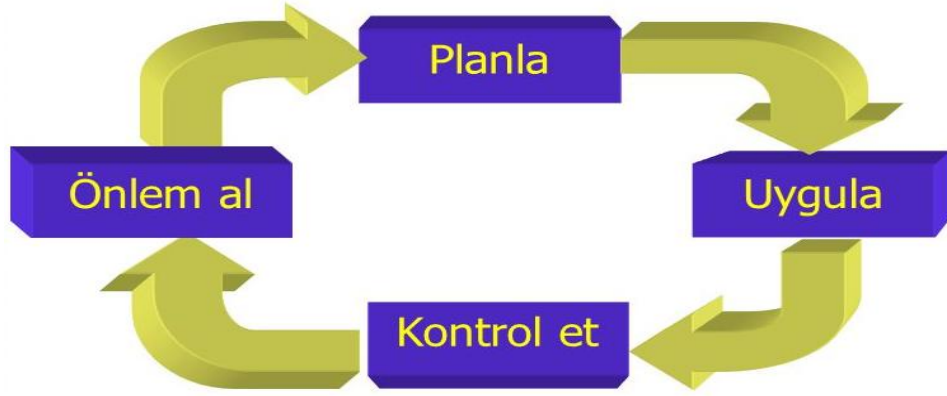
Çalışanların tamamının toplam kalite yönetimine katılımı, bu stratejinin başarılı olmasını sağlar. Ekip üyelerinin sorumluluk paylaşan, sorunlara çözüm odaklı yaklaşan saygın tavırları sağlıklı bir takım çalışmasının anahtarıdır (Gencel, 2001:178).

1.3.3. Kaizen (Sürekli Gelişme)

Kaizen kavramı sürekli gelişmeyi/geliştirmeyi ifade etmektedir. Dolayısıyla, toplam kalite yönetimi ve çalışma hayatında, kalitenin sürekliliği gibi modern zamanın yönetim tekniklerini geliştiren en önemli unsurlardan biri de kaizendir. Gelişimin bir kereye mahsus veya anlık olması, elde edilecek kazanımların da anlık olmasına sebep olacaktır. Yaşam felsefesine ve bakış açısına dönüşen gelişim ise yavaş da olsa bireyin yaşamında kalıcı hale gelecektir. Gelişimin sürekli ve kalıcı olması ise, bir sektörün temelini oluşturan sipariş kazandırıcı ölçütlerin, devamlı ve kalıcı iyileştirilmesiyle mümkün olacaktır (Berber, 2013: 62).

Performans Değerleme, temel felsefesi gelişim ve değişim olan Toplam Kalite Yönetiminde büyük önem taşımaktadır. İşletmenin bütün kademelerindeki gelişim düzeyini doğru bir şekilde belirlemek, toplam kalite yönetiminin sürekli gelişim ilkesinin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlar. Bu aşamada Performans Değerleme'nin önemli bir etkisi vardır. Doğru planlanan ve uygulanan Performans Değerleme yöntemleri sayesinde sürekli gelişimi hedefleyen kalite yönetimi için gerekli olan plan ve hedefleri saptama, işletme sorunlarını belirleme, gelişime ihtiyacı olan alanları belirleme uygulamaları daha sağlıklı yapılabilir (Özgör,2008: 53).

Günümüzde sürekli gelişme uygulamaları için, Shewart tarafından keşfedilen ve daha sonra Deming tarafından geliştirilen **PUKO** döngüsü kullanılmaktadır. Bu döngü iyileştirme için gerçekleştirilen **Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al** aşamalarından oluşmaktadır (İnce, 2007: 67-68).



Kaynak: (Kıngır,2010: 59)

Şekil 1.1. Deming Döngüsü

Deming döngüsü, iyileştirme ve gelişme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyetten oluşur. Bu çemberin aşamaları şu şekildedir (Aydoğmuş: 2015, 15-16):

- **Planla:** PUKÖ döngüsünün en önemli aşamasıdır. "Önlem al" evresindeki uygulamaların en aza indirilebilmesi için planlama çok iyi hazırlanmış olmalıdır. Önem verilmeden, dikkatsizce hazırlanmış bir planlama , "kontrol et" evresini uzatır ve gereksiz zaman kayıplarına neden olur.
- **Uygula:** Yapılacakların planlanıp uygulamaya dökülmesi aşamasıdır.
- **Kontrol et:** Hedeflenen değişim ve gelişime ulaşıp ulaşılamadığının analiz değerlendirilmesi, uygulamada yapılan hataların belirlenmesi aşamasıdır. Bu evrede hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığı belirlenir.
- **Önlem Al (Düzeltil):** Belirlenen hedef ve ulaşılan performans karşılaştırıldığında ortaya çıkan tablo değerlendirilir. Varsa eksik veya yanlışların giderilmesi, hataya sebep olan olguların belirlenerek bunların düzeltilmesi veya ortadan kaldırılması için gerekli çalışmaların yapılması aşamasıdır.

Kalite anlamında ulaşılan her standardın istenilen düzeyde olup olmadığı sorgulanır, analiz edilir ve daha iyi, daha yeni bir düzeye ulaşabilmek için süreç geliştirilerek işlemeye devam eder. Bu şekilde PUKÖ döngüsü ara vermeden işler (İnce, 2007: 69).

Sürekli gelişim ve değişimin faydaları şunlardır (Zeyrekli Yaş, 2009: 30):

- İşletme genelinde bir hareketlilik, bir canlılık ortaya çıkar.
- Çalışanların ortak bir amaç ve hedef için birlikte çalışması sağlanır.
- Kademenin her basamağı kendi sorumluluğunda olan işi daha verimli ve etkili bir şekilde yürütür.
- Birbiriyle iletişim halinde olan kademelerin problemleri daha kısa zamanda ve kalıcı olarak çözümlenir.
- Çalışanların işleri hakkında kabiliyetleri, bilgi düzeyleri ve motivasyonları artmaktadır.
- Rekabetin artmasını sağlayan temel öğeler daha hızlı bir gelişme gösterir.

1.3.4. İyileştirme Çabaları (Eğitim)

Bir kurumdaki çalışanlar bilgi ve beceri açısından gelişmedikçe; kurumdaki çalışanların katkısı ve desteği olmadıkça o kurum kalite konusunda bir gelişme ve değişme gösteremez. Bu düşünce kalite yönetiminin değişmez felsefesini oluşturur. Kalite yönetiminde çalışanların katkısını ve verimini daha kolay sağlayabilmek için, çalışanların motivasyonlarını artırmak, ihtiyaçlarını karşılamak, alınacak kararlarda onların da görüşlerini almak yapılacak en akıllıca uygulamalardır. Çünkü ancak bu şekilde insan kaynağının niteliği artırılabilir. Çalışanların devamlı surette gerekli eğitimlere tabi tutulması da niteliği artıracak diğer bir husustur. İşletmelerin veya işletme çalışanlarının işgücünü ve verimini arttırmayı hedefleyen belli disipline sahip etkinliklere eğitim adı verilir. İşletme bünyesindeki çalışanlara eğitim verirken amaç sadece yapılan işi hızlandırmak değil buna ek olarak istenilen standart ve kaliteyi sağlayacak nitelikte iş ortaya koyabilmeyi de öğretmektir (Özçakar, 2010:114).

Eğitim konuları şu başlıklarda toplanabilir (Günbatan, 2006: 29):

- Toplam Kalite Felsefesi,
- Takım kurmanın aşamaları ve takım liderliğiyle ekip içinde verimli çalışma,
- Kalite geliştirme yöntemleri.

Ekip içerisindeki çalışanlardan kimin hangi işi yapacağını ve buna göre hangi eğitimi alması gerektiğinin kararlaştırılması; ekip üyelerinin ilerleyen zamanda meydana gelen gelişim ve değişime ayak uydurmalarını sağlar. Bir işletmede kalitenin sürekli gelişimi; aldığı eğitimle üretim sürecine katılan ve bulunduğu kademe ve

görevde sürekli iyileştirmeler yapan ekip üyelerinin varlığıyla mümkündür. Uygulanan eğitimin hedefe ulaşmada ve çalışanların niteliğini arttırmada ne kadar etkili olduğu da çok önemlidir. Kaliteli bir işletme ve kaliteli çalışanlar için kuruluşa mensup olan personelin eğitimindeki eksiklikler belirlenmelidir. Eğitimde maliyet düşürme çabası ve korkusu, eğitimin faydalarını göz ardı etme ve verilen eğitimin uygulamadaki artılarını, eksilerini değerlendirmeme gibi davranışlar örgütlerin yaptığı büyük hatalardır. Çünkü çalışan kalitesi, işletmenin ve yapılan işin kalitesini etkileyen en önemli husustur (Günbatan, 2006:30).

Bir eğitim programının etkin bir şekilde uygulanması ve verimli olabilmesi için aşağıda belirtilen temel ilkeleri benimsemiş olması gerekir (Geylan, 2007: 105-106):

- **Eğitimin Sürekliliği:** İşletmede uygulanan program haricinde bir değişiklik ortaya çıktığında çalışanların yeni duruma ayak uydurmasında kolaylık sağlar.
- **Eğitimin Yararlılığı:** Eğitim için yapılan harcamalar ve eğitim sonunda elde edilen kazanç arasında yapılacak kıyas ve değerlendirme eğitimin yararını ortaya koymada en önemli basamaktır.
- **Eğitimde Fırsat Eşitliği:** İşletmedeki bütün çalışanların eşit koşullarda kendisine ve işletmeye katkısını ve faydasını sağlamak gerekir. Eğitimde çalışanlar arasındaki fırsat eşitliğini korumak, örgütün bütün alanlarında kaliteyi geliştirir ve devamlı kılar.
- **Planlı Eğitim:** Eğitim etkinliklerinde yapılan planlama, yapılacak olan etkinliklerin, sebebini, kim tarafından yapılacağını, nerede ve kime yönelik olacağını, ne tür kazanımlar sağlayacağını bilmemiz açısından bize yol gösterir.
- **İlgili Kişilerin Etkin Katılımı:** Eğitim sonunda istenen başarıyı elde edebilmek için, kendisine eğitim uygulanan kişilerin, etkinliğin önem ve yararına inanmış ve kendi istekleriyle katılmış olmaları gereklidir. Bu süreç eğitimin başarılı sonuçlanması için temel öğedir.

1.3.5. Müşteri Odaklılık

Kurumdaki bütün çalışanların, üretim sürecinde sahip olacakları davranışların ve alacakları kararların odağında müşteri memnuniyeti ve isteklerinin olması, müşteri

odaklılık olarak adlandırılır. İşletmede belli bir kültür ve sistemin oluşturulmasında müşteri odaklı yaklaşımın payı büyüktür (Yılmaz ve Ergün, 2003: 197).

Başarılı bir planlama ve uygulama için müşteri memnuniyeti esas alınmalıdır. Müşteri odaklı çalışan işletmeler nihayetinde başarıda zirveye çıkarak kalitede sürekliliği elde edebileceklerdir. Müşterinin sunulan hizmet veya üründen memnun olması için üretim süresince kalite vurgusu yapılması gerekir. Kalitenin istenilen düzeyde olup olmadığını ölçmede müşteri memnuniyeti önemli bir kistastır. Müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak ona göre bir üretim gerçekleştirilmesi gereken işletme; var olan kalitenin üründe ve müşteriye hizmetteki performansını ölçmeye yönelik müşterilerden geri bildirim alma çalışmaları yapmalıdır. Çünkü bu geri bildirimler sayesinde kurumun, üretimdeki olumsuzlukları ortadan kaldırma süreci kısılacaktır. Kurumlar değişen ihtiyaç, beklenti ve tercihleri dikkate almalı, bunlardan ötürü müşterilerden gelebilecek olumsuz geri dönüşlerden dolayı da her zaman hazırlıklı olmalıdırlar (Zaharı ve Zakuan, 2016: 1-2).

Yapılan işin her aşaması sanki müşteriye teslim ediliyormuş gibi düşünülerek tamamlanmalıdır. Çalışanlar, hataya fırsat vermeden ve üretim sürecini sekteye uğratıp uzamasına sebep olmadan, dikkatlice çalışmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nde işletmedeki bütün çalışanların müşteri odaklı hareket etmesi, stratejinin başarıya ulaşması noktasında önem arz etmektedir (Uzun Kocamış, 2016:3).

1.3.6. Tedarikçilerle İlişkiler

Tedarikçiler, işletmelerin kalite oluşturmalarındaki ilk zincirdir. Tedarikçilerden alınacak hammaddenin kalitesi, üretilecek malın veya hizmetin kalitesinin temelini oluşturur. Hammadde, işletmenin bütçesinden yapılan harcamada en fazla paya sahip olduğu için kaliteli hammaddeye, yarı mamul ürüne vs. yapılan harcama ilerideki zamanlara yapılacak yatırımdır. Bu sebeple kalite yönetiminde öncelik, üretime uygun ve kaliteli hammaddeyi seçmek olmalıdır. Elbette burada ortaya çıkan diğer önemli husus tedarikçilerle güvene dayalı ilişkiler kurmak, onlarla kurulan ilişkilerin uzun süreli ve devamlı olmasının yanında hammaddenin hızlı, ekonomik, en kaliteli, hızlı tespiti ve teminidir. Bu unsurlar kalite yönetimini başarıya ulaştıracak en önemli etkenlerdir (Uluğ, 2002: 67).

Tedarikçilere ürün kalitelerini geliştirme ve iyileştirmede gereken desteği sağlamak, kalite yönetim sistemlerini belli aralıklarla denetlemek işletme yönetiminin üzerine düşen önemli bir görevdir. Tedarikçi firmalara gereken eğitimleri, seminerleri vermek, bütün firmaların kollektif çalışmalarını sağlamak ve sorunlara ortaklaşa çözüm bulmak yöneticilerin bu aşamada yapması gereken diğer sorumluluklarıdır.

1.3.7. Bilgi Kullanımı

Bilginin etkin kullanımı, küçük veya büyük bütün işletmelerde etkin yönetimin bir sonucudur. Bilginin yönetilebilir olması, işletmede uygulanan sistemin ne kadar işlevsel olduğunu gösterir. İşletmelerin, yoğun rekabetin olduğu uluslararası pazarda, kaynak kullanımında etkili olabilme ihtiyacından ötürü bilginin yönetimi ve kullanımı ortaya çıkmıştır. Toplam Kalite Yönetimi'nin ilk ve nihai hedeflerinden biri ürünlerde ve süreçlerde devamlı surette iyileştirme sağlamasıdır. İşletmelerin etkili yönetimi, yönetim bilgisinin doğru kullanımına bağlıdır. Bilgi ağı da yine yönetim sisteminin ne kadar gelişmiş olduğunu ve işlevsel olduğunu ortaya koyar. Piyasada hakim olan rekabette, söz söyleme gücü bilgiyi etkin yönetene aittir. Bilgideki yenilikleri takip ederek işletmenin bünyesine kazandıran, yeni bilgilere ulaşabilen, ulaştığı ve kendine kattığı bilgiyi teknoloji ve ürüne dönüştürebilen işletmeler sonsuz başarıya ve kaliteye ulaşabilir. Finansal başarıya ulaşmada bilgi kullanımının etkisinin fark edilmesi, teknik ve kurumsal yapının kurulması, bilgiye yakın mesafede duran ve bilgiye sıcak bakan bir anlayış, bilgiyi paylaşmada birden fazla kanalın kullanılması gibi unsurlar, bilginin etkili kullanımı ve yönetimi için en önemli faktörlerdir. Yaşadığımız çağda, tüketicilerin beklenti ve isteklerinin öne çıkması, ürün ve süreçleri karmaşık bir şekilde dönüştürmüştür. Bu sebeple de kurumlar yönetimin temel ilkelerine önem vererek daha kaliteli ürün ve hizmet üretmeyi amaç haline getirmektedirler (Erdil vd., 2003: 49).

Bilginin etkin bir şekilde kullanıldığı kalite yönetiminde, kalitenin iyileştirilmesi için gösterilen çaba başarıyla sonuçlanır. İş kademelerindeki yanlışlar düzeltilmediğinde, sorunların çözümü için gerekli tedbirler alınmadığında sahip olunan kalite bilgisi de bir işe yaramaz. Sorunların altında yatan sebepler yöneticiler tarafından araştırılmalı ve detaylarıyla bilinmelidir. İşletmede kalite bilgisinin doğru kullanımı için gereken altyapı yoksa yöneticilerin sorunların kaynağına inmek zorlaşacaktır. Bilgi teknolojilerindeki verilerin izlenmesi ve bilgilerin takip edilebilmesi ile çalışanların

geliştirici ve yenilikçi yönünün ortak kullanılarak kombine edilmesini sağlayacak işletme kaynaklı süreçler de yine kalite yönetimi kapsamında değerlendirilir. İşletmedeki kalite bilgisinin doğru ve etkin kullanımı, ürün kalitesinde en iyi seviyeye ulaşmak için önemli bir basamaktır (Erdil vd., 2003: 49).

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Toplam Kalite Yönetimi'ni etkileyen temel faktörler iç ve dış faktörler olmak üzere iki grupta sınıflandırılır.

- **İç Faktörler;** Bir işletmeyi ilgilendiren ve işletmenin denetim ve müdahalesi altında olan faktörlerdir.
- **Dış Faktörler;** Bir işletmeyi ilgilendiren ancak işletmenin müdahalesi dışında kalan unsurlardır.

1.4.1. İç Faktörler

Örgütün yönetim sistemine dahil olan ve işletme yöneticileri tarafından müdahale edilebilen faktörler iç faktörler olarak adlandırılır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çevreleriyle iletişimlerinin devamlı ve güçlü olması gerekir. İç faktörleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

1.4.1.1. Örgüt Yapısı

İşletme yöneticilerinin, yönetim sürecinde alınan kararlarda ortak hareket etmeleri, işletmenin yetki devri ve kontrol alanı olarak bilinen temel ilkeler; örgütteki iş birliğinin sağlanması, iş paylaşımının yapılabilmesi ve işletmede uzmanlaşma amaçları göz önünde bulundurularak geliştirilmiştir. Örgütün belirlenen hedeflere zamanında ulaşması ve yeni hedefleri belirlemesi, iş ortamının her zaman canlılığını koruması gibi amaçlarına yönelik olarak, gerektiğinde en kısa sürede örgütlenebilmesi ve gereksinimlerin sağlanabilmesi, örgütün işleyişi açısından şarttır (Kıngır, 2010: 77).

1.4.1.2. Personelin Motivasyonu

Çalışanlar, artık sadece verilen işi bitirip ücretini alarak maddi doyuma ulaşmayı değil aynı zamanda manevi olarak da işyerinde tam bir doyumu hedeflemektedirler. İşletmeye ferdi olarak sağlayacakları katkı, verilen görevi tamamladıklarında duyacakları başarı ve özgüven duygusu, manevi tatmini istemelerinin sebeplerinden sadece birkaçıdır. Bu ve benzeri sebepler çalışanların işe karşı motivasyonunu artırırken dolaylı olarak yapılacak işin kalitesini de olumlu yönde etkileyecektir (Ertuğrul, 2006: 18).

Örgüt bünyesindeki bütün kademelerde kalite bütünlüğü için karar alındığında, yöneticinin çalışanlara vereceği yetkide cesur ve cömert olması, personel motivasyonu için yapılacak en etkili davranıştır. Çünkü çalışanlar, ancak iş yerlerinde kendilerini rahat ve mutlu hissettiklerinde en iyi performanslarını ortaya koyabileceklerdir. Bulunduğu işletmeden memnuniyet; kabiliyetlerini ve gücünü anlayabilmesi için çalışana verilebilecek en iyi fırsattır (Kıngır, 2010: 76).

1.4.1.3. Yönetim Biçimleri

İşletmedeki liderin yönetim şekli, nasıl, ne zaman, kime yönelik olduğu, etkinlik kavramının genel çerçevesini oluşturur. Yönetim şekil ve uygulamaları tarafından etkilenen unsurlar; iş tasarımı ve örgütsel tasarım, yapılacak iş ve işlemlerin planlanması, personel için oluşturulan politika, üretim için gerekli olan malzemenin bakımı ve satın alınma politikası, sermaye kaynak ve maliyetleri, lazım olan bütçe için var olan sistem ve maliyetin kontrol teknikleridir (Kıngır, 2010: 77).

1.4.1.4. Modern İş Metotları

İş hayatının bir parçası olan bireylere yardımcı olmayı ve yapılan işin kalitesini arttırmayı amaçlayan iş metodu teknikleri aynı zamanda elle yapılan işlerin kalitesini arttırmayı da amaç haline getirmiştir. Bunu gerçekleştirmek için ise insan hareketlerini, işyeri düzenini, kullanılan araç-gereçleri, malzeme ve makine kullanım tekniklerini geliştirmiştir. Mevcut yönetimlerin, belli bir disiplin halinde çalıştırılması, gereksiz uygulamalardan vazgeçilmesi gerekir. Ayrıca yapılmaya devam edecek işlerde de daha az enerji, zaman ve maliyet harcanmasının sağlanması da yönetimlerin gelişim ve

değişimi için ana unsurdur. Bu ise, kalite yönetimi disiplininin bir parçasıdır (Kıngır, 2010: 77).

1.4.1.5. Makine ve Teçhizat

İşletmeler, üretim aşamasında oluşan maliyeti minimuma indirmek ve üretim kalitesini arttırmak amacıyla giderek daha karmaşık hale dönüşen ve kaliteyi birincil olarak hedefleyen sistemler kullanmaya başlamışlardır. Bu sistemleri kullanmanın işletmelere en önemli katkısı ise rekabetin fazla olduğu pazarlarda tüketicileri en iyi ölçüde tatmin edebilme imkânı vermesidir (Efil, 2010:67).

Tüketimin artması ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte sanayi de gelişmiş, bunların sonucu olarak da üretimde otomasyona geçilmiştir. Bu mecburi değişimle birlikte üretimde verimlilik ve makine kullanımı artarken üretim maliyetleri de azalmıştır. Makinelerin kullanımının artmasının yanı sıra kullanılan makineler de fonksiyonellik bakımından yerini daha donanımlı türlerine bırakmıştır. Geçtiğimiz asırda kullanılan görüntüleme cihazlarının yerini, daha pahalı olan lazer, spektrometre, ultrasonik aletler almıştır (Kıngır, 2010: 76). Bu hızlı değişim ve gelişim, yaşadığımız çağın en fazla göze çarpan özelliğidir.

1.4.2. Dış Faktörler

Kalite yönetimini etkilediği belirtilen dış faktörler grubuna giren birçok faktör vardır. Fakat var olan faktörlerin hepsi de her örgütte aynı seviyede etkisini göstermeyebilir. Aynı örgüt üzerinde bazı faktörlerin etkisinin fazlasıyla görülmesine ve kritik bir öneme sahip olmasına rağmen, bazı başka faktörlerin o örgüt üzerinde hiçbir etkisi görülmemektedir. Dış faktörler grubundan önemli olanları şunlardır:

1.4.2.1. Teknolojik Değişim ve Yönetim-Çevre İlişkisi

Yaşadığımız çağda teknolojik gelişmelerin her geçen gün daha da arttığı; bununla birlikte çağın gereklerine uygun işletmelerin de bu gelişimin bir parçası olduğu konusu büyük önem arz etmektedir.

İşletmeler yönetim sürecinde herhangi bir çevreyle etkileşim içinde olabilir. İşletmenin yönetim sürecinde oluşturduğu çevre ilişkisi, bazen sadece bir şirket genelinde hakimken, bazen de bir ülkede veya uluslararası bir platformda yaygınlaşabilir. İşletmenin çevreyle kurduğu iletişimden etkilenme oranı bu işletmenin büyüklüğüyle doğru orantılıdır. Ne kadar büyük çapta bir işletme ise, çevresiyle o denli yüksek oranda bir ilişki içinde olacaktır. İşletmenin büyümesiyle yoğunlaşan çevre ilişkisi daha karmaşık ve çok yönlü hale gelecek ve çevrenin sahip olacağı değişim ve gelişmeler doğal olarak işletmeyi ve yöneticilerini de birebir etkisi altına alacaktır (Kıngır, 2010: 74).

1.4.2.2. Ekonomik Şartlar

İşletmelerin finansal etkinlikleri ve maddi varlıklarının değerlendirilmesi, bu etkinliklerin oluşumunda iletişim kurulan sosyal, ekonomik ve teknik çevrede meydana gelmektedir. Sistemin işleyişi bakımından, kuruluşun çevreyle iletişimin zorunlu oluşu, ekonomik faaliyetleri şeffaf bir hale getirmiştir. İşletme, çevreye ekonomik kaynaklar ve çevrenin sunduğu imkânlardan dolayı bağlıdır. Aynı zamanda çevre de işletmenin sunacağı ürün/hizmet ve sağlayacağı iş imkânlarından ötürü işletmeye bağımlıdır. Bu bağıllık hem işletme açısından hem de çevre açısından aslında olumlu bir durumdur. Çünkü işletmeler çevreleriyle finansal kaynaklar için alışverişte bulunarak onları kontrol edebilme imkânı elde ederler. Bu sayede ise planlanan faaliyetler haricinde oluşacak olumsuzluklardan korunabilirler. Diğer açıdan işletmenin bulunduğu çevre ise işletmenin alacağı kararlar üzerinde etkili olacak ve iki taraf arasındaki iletişim sürdükçe bu etki de devam edecektir (Erdil vd., 2004: 101).

İşletmenin faaliyet yürüttüğü bölgenin ekonomik gücü olarak ifade ettiğimiz ekonomik şartlar, işsizlik, halkın satın alma gücü, enflasyon oranları ve faiz gibi unsurları kapsar. Sadece işletmeler için değil aynı zamanda kamu kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen diğer örgütler için de ekonomik şartlar büyük önem taşır. Ekonomik şartlar; kamu yararına ödenen vergiler, enflasyonun düşüşü ve artışı gibi durumları da içinde barındırır (Kıngır, 2010: 74).

1.4.2.3. Altyapı ve Hammadde

Kalitenin daha da iyi ve kalıcı olması konusunda altyapının iki önemli sebebi vardır: Birincisi, ürün ve hizmetin dağılımı için altyapının uygun olmamasının, kurumun uluslararası düzeydeki etkinliğini önemli ölçüde azaltmasıdır. İkincisi ise ekonomisinde pazarlamanın yaygın olduğu ülkelerdeki altyapının, kamu sektöründeki işgücünün 1/3'ünü ve hizmet sektörünün 2/3'ünden fazlasının istihdamını sağlamasıdır. Bu sebeple altyapının daha uygun hale getirilmesi, kalitenin geliştirilmesi için önemli bir basamaktır (Kıngır, 2010: 75).

İşletmelerin ilgilendikleri alanlara göre birçok farklı türde hammaddeye sahip olmaları gerekmektedir. Okullar için kalem, kâğıt, öğrenci; sanayi kuruluşları için demir, çelik; basın-yayın organları için yazılı eserler farklı alanlardaki farklı hammaddelere verilebilecek örneklerden birkaçıdır. Her işletme, bu hammaddeleri elde ederek bir ürün veya hizmet ortaya koymak için dış çevreyle iletişim halinde olmak zorundadır. Bazen bu hammaddelere ulaşmak ve dış çevreyle iletişim kurmak zor olabilir. Böyle zamanlarda alınabilecek bazı önlemler işletmelerin işlerini kolaylaştırması bakımından önem arz eder (Kıngır, 2010: 75-76).

1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETMELERE FAYDALARI

Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin rekabet gücünü arttırabilmesi için en önemli yaklaşımlardan biri haline gelmiştir. Küreselleşme ile beraber artan rekabet koşullarında işletmeye sağladığı birçok faydası vardır.

TKY'nin işletmelere faydalarını şöyle sıralayabiliriz (Yetişen, 2011:21-22):

- İşletmenin tüm basamaklarında kalitenin iyileştirilmesini ve arttırılmasını sağlar,
- Ekip üyelerinin motivasyonunu düşüren veya engelleyen sebepleri ortadan kaldırarak onların daha fazla motive olmasını sağlar,
- Çalışanların performansından daha fazla verim elde edilmesini sağlar,
- Üretim aşamasında kullanılan kaynakların kaliteyi engelleyecek kadar az veya israf edilecek kadar fazla kullanılmasını engeller,
- Üretimde kaliteye katkı sağlamayan işlemleri ortadan kaldırır,

- Müşteri istek ve memnuniyetinin tüm çalışanlar tarafından temel hedef olarak belirlenmesini sağlayarak müşteri şikâyetlerini azaltır,
- Ürün veya hizmet kalitesinde kalıcı ve devamlı iyileşme sağlar,
- Üretim sürecinde işletmenin maliyetlerinin genel olarak azalmasını, bununla birlikte kârın da artmasını sağlar,
- İşletmenin piyasadaki tekel gücünün artmasını sağlar,
- İşletmede farklı iş alanlarının ve istihdam seçeneklerinin çoğalmasını sağlar,
- Üretimde insandan ve uygulanan sistemden kaynaklanan hataları azaltır.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Bir işletmenin personelinin, iş yerinde çalışma sürecindeki olaylara verdiği tepkilerdir. Bu tepkiler kuruluş için de kritik bir öneme sahiptir. Çünkü çalışanın işini, yöneticilerini, iş yerini ne kadar sevdiğini ve bu ortamda ne kadar mutlu olduğunu ortaya koyar (Tsun Liu, 2016: 47-48).

Çalışanların işlerini ne kadar sevdiğini anlatan iş tatmini kavramı, işin, personelin önem verdiği gereksinimlerini, yaptığı işin kendisine ne kadar fayda sağladığıyla ilişkilidir. Kişilerin bulunduğu kademe, aldığı eğitim ve alışkanlıkları, işine karşı beklentiler ortaya çıkarır. Kurumundan beklentileri karşılanan; çalışma sürecinde talepleri olumlu karşılanan çalışan işten alacağı doyumla daha verimli ve kaliteli bir iş ortaya koyacaktır. Kısacası kuruluş şartları, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması çalışanın iş doyumunu arttırarak daha istekli ve verimli çalışmasını sağlamaktadır (Açan, 2016: 38).

Bu tanımlamaların sonucunda iş tatmini genel anlamda; çalışanın kendi içsel ve dışsal dünyasının etkisi altında şekillenen, yaptığı işe ve çalıştığı örgüte karşı ortaya koymuş olduğu duygusal hareketlerin tamamı şeklinde açıklanabilir (Cerev, 2018: 96). İş tatminini içsel ve dışsal doyum olarak iki şekilde açıklamak mümkündür.

2.1.1. İçsel Doyum

İçsel Doyum, başarıma duygusu gibi çalışma esnasında hissedilen doyumdur. (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253). Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlık ile ilgili öğelerden meydana gelmektedir (Koroğlu, 2012: 279).

2.1.2. Dışsal Doyum

Dışsal Doyum, ekonomik ödüller gibi yapılan işin karşılığı sonucunda elde edilen doyumdur (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253). İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden meydana gelmektedir (Köroğlu, 2012: 279).

2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İnsanlar, yaşamları boyunca her türlü ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yoğun bir çaba içerisindeyler. Aradığı imkânları bulan ve bu imkânlar karşısında ihtiyaçlarını giderebilen insanlar yaptıkları işlerden tatmin olur ve huzurlu yaşarlar. İsteklerini karşılayamayan insanlar ise iş tatminsizliği yaşarlar. Bu durum hem yaptığı işi etkiler hemde genel psikolojisini bozar. Bu nedenle iş tatmini herkese genellenemez ve kişiden kişiye değişiklik gösterir.

2.2.1. İş Tatmininin Bireyler Açısından Önemi

Bireyler kabiliyetlerini ve kişisel başarılarını ortaya koymak istedikleri için, kendilerine iş ortamının sağlanmasını isterler. Bu beklenti de bize iş tatmininin önemini ifade eder. İş tatmini elde edebilen birey zihinsel olarak olgunlaşırken, aksiyle karşılaşan birey ise moral bozukluğu, hayal kırıklığı, işten soğuma duygularıyla karşı karşıya kalır. Bu duygular ise düşük verimliliğe sebep olmakla birlikte toplumsal huzuru da olumsuz etkiler.

2.2.2. İş Tatmininin İşletme Açısından Önemi

İş tatmini sadece çalışan için değil; işyeri için de büyük öneme sahip bir terimdir. Bir işyerinin, çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerini karşılaması; ihtiyaç duyduğu zaman personel bulmakta zorlanmayacaklarının da göstergesidir. Ancak bu beklentileri karşılamayan iş yerleri ise hem eleman bulmakta sıkıntı çekerler hem de var olan elemanlarının da veriminin düşmesine sebep olurlar. Belki de eleman kaybı bile yaşayabilirler (Açan, 2016: 40).

İş tatmini konusunda sıkıntılar yaşanmaması için kurum içerisinde bununla ilgili araştırmalar yapılmalıdır. Eleman sorunlarını belirleme, çalışma ortamındaki iletişimin düzenlenmesi, çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi, gerekli olan değişimlerin belirlenmesi ve uygulanması, işe karşı tutumun geliştirilmesi gibi konular; yapılacak araştırmada kuruma fayda sağlayacak uygulamalardır (Turan Gedikbey, 2009: 68).

2.2.3. İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi

İş tatmini, aslında iş yerinde sağlanması ve sürdürülmesi zor bir durumdur. Sadece bir kereliğine sağlanması yeterli değildir ve iş doyumunun korunması ve ihmal edilmemesi bakımından da önem arz etmektedir. Bunu sağlamak ise köklü bir kurumsal yapıyı gerektirir. Çalışanların kavuştuğu iş doyum düzeyi, kurum yöneticisi tarafından sürekli takip edilmeli ve bu düzeyin artarak devam etmesi sağlanmalıdır (Öztürk ve Özdemir, 2003: 192).

2.3. İŞ TATMİNİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Çalışanlara, lazım olan olanakların sağlanması, onlarda iş doyumunun ortaya çıkması için yeterli bir sebep değildir. Bunun sebebi her elemanın farklı kişisel özelliklere sahip olmasıdır. Her çalışan sahip olduğu kişisel özellikler ölçüsünde, kendisine sunulan şartlardan etkilenme şeklini ortaya koyar. Aldığı eğitimi, bilgi ve becerisi, kültürü, iş tecrübesi ve sosyal hayattaki çevresi, çalışanın iş şartlarına ve işe karşı geliştireceği tutumda belirleyici rol oynar. Bu önemli faktörleri incelemek, iş doyumunun istenilen düzeye gelmesinde olumlu etkiler oluşturacaktır. Bu sebeple iş tatminine neden olan faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta sınıflandırılabilir (Akşit Aşık, 2010: 37-38).

2.3.1. Bireysel Faktörler

İş yerinden ve işinden tatmin olmadığı için kurumda problemlere sebep olabilecek personelin belirlenmesi, bu çalışanlarla daha fazla ilgilenilmesini kolaylaştıracığı için; bireysel faktörlerin incelenmesi çok faydalı olacaktır (Derin, 2007:17).

Söz konusu bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, kişisel farklılıklar, eğitim, kıdem, sosyo-kültürel çevrenin özellikleri gibi kişinin sahip olduğu özelliklerden oluşur.

2.3.1.1. Cinsiyet

Çalışanların iş tatmininde cinsiyet önemli bir faktördür. İşe ve iş yerine karşı gösterilen tutumda kadınlar ve erkekler arasında farklılıklar görülmektedir. Bazı çalışmalar ise farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. İş ortamının iyileştirilmesinin iş doyumunda iki cinsiyetin de memnuniyetini sağladığı sonucu, cinsiyetin ayırıcı bir faktör olmadığını ifade eder. Bu ifadenin aksi olarak başka bir araştırma sonucu ise kadınların iş tatmini konusunda erkeklerden daha fazla memnuniyet belirttiğini ortaya koymuştur (Eğimli, 2009: 39).

Sosyal yaşamında ve iş hayatında kadın için de erkek için de iş tatmininin belirleyici unsurları vardır. Bunlar prestij, makam, terfi, gelir, eğitim ve saygınlık kavramlarıdır. Bilinen bir gerçektir ki erkek ve kadın hayat boyu farklı sorumluluklar üstlenmektedir. Kadınlar daha fazla ve karmaşık görevlere sahipken erkekler daha az ve yüzeysel sorumluluklar üstlenmektedir. Bunun sonucu olarak da erkekler işlerinde daha az enerjiyle çalışabilmektedirler. Bu sebeple kadınlardan ve erkeklerden işleri hususunda aynı duyguları hissetmeleri beklenmemelidir (Elçi, 2014: 34).

2.3.1.2. Yaş

Yapılan birçok araştırma göstermiştir ki iş tatmini konusunda yaş grupları arasında farklılıklar vardır. Yüksek yaş grubunda olan çalışanların daha yüksek ve nitelikli statüde bulunmalarından dolayı yaşın artmasıyla doyumunun arttığı görülmektedir. Yaşı daha genç ve eğitimi daha iyi olan çalışanların, yaşı daha büyük olanlara göre işten ayrılma, uzaklaşma veya işi bırakma ihtimallerinin, genelde daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bu da göstermektedir ki yaş arttıkça işi bırakma olasılığı azalmaktadır ancak kaliteli ve verimli çalışmada aynı şekilde azalmaktadır (Çolak Alsat, 2016: 46-47).

2.3.1.3. Kişisel Farklılıklar

İş tatmini öncelikle çalışanın kendisinin fark edebileceği bir duygudur. Bu sebeple kişiye göre farklılık göstermesi doğaldır. Tecrübe, cinsiyet, yaş, eğitim gibi bireylere has olan ve herkeste farklılık gösteren özellikler; iş tatmini veya tatminsizliği konusunda bir tutum oluşmasında etkin rol oynayan önemli faktörlerdir. İş ve iş

ortamına yönelik takınılan tavır ve sahip olunan algılar, personelin bireysel özelliklerine göre farklılaşabilir. Genç personeller ile daha yaşlıların farklı tutumları olabileceği gibi kadın ve erkek çalışanların işlerine karşı tutum ve algıları da farklılık gösterebilir. Özetle kişisel farklılıklar, işe karşı olumlu veya olumsuz tutum geliştirmede belirleyici unsurlardır (Urhan, 2014: 17).

2.3.1.4. Eğitim

Eğitim, aileye, yaşanılan çevreye, sahip olunan maddi ve manevi güce göre değişkenlik gösterir. Eğitim düzeyi, çalışanın daha bilinçli ve daha başarılı bir performans göstermesine olanak sağlayarak iş doyumunu artırır. Ancak eğitim düzeyinin yüksek olması veya artması her zaman olumlu sonuçlar ortaya koymaz. Yapılan araştırmalar bazı çalışanların eğitim düzeyi arttıkça işlerinden tatmin olma düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Bunun sebebi ise sahip oldukları eğitimle daha iyi yerlerde olabilecekleri düşüncesiyle işten beklentilerinin yüksek olmasıdır (Arslan, 2016:28).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar işlerinden istedikleri ölçüde tatmin olmamaktadırlar. Araştırma sonuçları gösteriyor ki eğitim aldığı alanda uzmanlaşarak kariyerini devam ettiren bireyler aynı ölçüde başarıyı, takdiri, ödülü, geliri ve statüyü de işlerinden beklemektedirler. Buldukları kuruluşlardan beklentileri karşılanmayan çalışanların iş tatminleri düşük düzeyde olmaktadır. Sonuç olarak yüksek eğitim almış kişilerin işlerinden aldıkları doyumun oranı eğitim düzeyi düşük çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2014: 15).

2.3.1.5. Kıdem

İşe başlamanın ilk yıllarında iş tatmin düzeyinin yüksek olmasının aksine ileriki yıllarda bu düzeyin düştüğü görülmektedir. Bunun sebebi olarak sahip olunan statü ve kıdem gösterilebilir. İş doyum düzeyi yüksek olan çalışanlar emeklilikten sonra da çalışmaya devam etmektedirler.

Çalışanların terfi imkânının kısıtlı oluşu, işten duyulan tatminin düzeyini olumsuz etkileyebilir. Çünkü terfi etmek, yapılan işe verilebilecek en iyi ödül olarak görülmektedir. Yaptığı başarılı çalışmalara rağmen terfi ettirilmeyen çalışanlar olumsuz

duygulara kapılacaklardır. Takdir edilmediğini ve nitelikli bir çalışan olarak kabul görmediğini düşündüğü için de işinden beklentisinin karşılanmadığını düşünecek ve bunun sonucunda iş tatmin düzeyi düşecektir (Akdağ, 2014: 13).

2.3.1.6. Sosyo-Kültürel Çevre

Kişilerin sosyal ve kültürel çevreleri iş tatmini üzerinde etkileyici bir faktördür. Ailenin sahip olduğu gelir düzeyi, eşi çalışıyorsa işindeki statüsü, çalışan kadınların çocuklarının yaşlarının küçük oluşu, sahip olunan değer yargıları, yetiştirilen aile yapısı gibi unsurların iş tatmininde önemli ölçüde etkisi vardır. Bireyin iş hayatı ve bulunduğu toplumun hayat şartları eğer aynı doğrultudaysa işinden de istediği ölçüde tatmin olacaktır (Maden Turgut, 2010: 16-17).

İnsan toplumsal ve sosyal bir varlık olduğu için diğer insanlarla bir arada yaşamak mecburiyetindedir. Bu zorunluluk toplum dediğimiz birlikteliği oluşturmuştur. Diğerleriyle iletişim kurarak kendisine belli bir çevre oluşturan bireyler, kişiliklerinin gelişiminde de oluşturdukları bu çevreden etkilenirler. İş hayatında ve sosyal yaşamında olumlu veya olumsuz olarak çevrelerinden dolayı etki altında kalan bireylerin duyguları, davranışları ve fikir dünyaları da bu etkiden payını almaktadır. Bu sebeple kişiler, yaptıkları işlerinden ötürü sahip oldukları çevreleri tarafından kabul görüp takdir edilirse kendilerini başarılı ve yetenekli hissedeceklerdir (Elçi, 2014: 40).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminine çalışanların sadece kişisel özellikleri değil, çalışma ortamı ve şartlarını içine alan örgütsel faktörler de etki eder. Söz konusu örgütsel faktörler; ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları, yönetime katılma, yönetim ve denetim biçimi, örgütün büyüklüğü ve yapısıdır.

2.3.2.1. Ücret

Yapılan işten kazanılan ücret, iş tatmin düzeyini belirleyici temel faktörlerden biridir. Ücret sadece yapılan işin karşılığı olarak değil aynı zamanda iş yerine verilen emeğin de bir karşılığı ve değeri olarak görülmektedir. Bu da ücretin iş doyumundaki etkisini ve önemini ortaya koymaktadır. Ücret noktasında beklentisi karşılanmayan veya

aynı statüdeki arkadaşlarından daha düşük ücretle çalışanlarda oluşan hayal kırıklığı, işlerine karşı tatminsizliği de beraberinde getirmektedir. Düşük ücretle çalışan, yaptığı işten ötürü hak ettiğini alamadığını ve haksızlığa uğradığını düşünürken, yüksek ücretle çalışan kişi ise emeğinin karşılık bulduğunu düşünür. Sonuç olarak kişinin alacağı ücret, işinden tatmin olup olmamasını doğrudan belirleyecek temel bir faktördür (Eğimli, 2009: 41).

2.3.2.2. Terfi Olanakları

İşinde başarılı olan çalışanlar genellikle bir üst makama terfi edilme beklentisinde olurlar. İşteki statü sosyal hayattaki ve toplumdaki konum ve itibarı belirleyen bir etmendir. Aynı zamanda başarılı bir çalışmanın ardından alınan terfi, elde edilen kazancı pozitif yönde etkilediği gibi çalışanın işine karşı daha da istekli olmasını sağlar. Kişideki makam ve itibar hırsının karşılık bulması; kişinin işine daha sıkı sarılmasını ve her geçen gün daha fazla performans göstermesini sağlar. Ancak ne kadar çalışırsa çalışsın ücret ve makam olarak ilerleyemeyeceğini bilen bir çalışanın işe karşı hevesi kırılacaktır. Çabalarının karşılıksız kalacağını düşünerek işinin kendisini mutsuz ettiğini düşünmekle her geçen gün iş doyum düzeyi biraz daha azalacaktır. İşteki başarı, beraberinde yükselme beklentisini de getirir. Adaletli bir terfi sisteminin olduğu ve emek harcayarak hak edenin yükselebileceği işletmede çalışanlar mutlu ve kaliteli bir iş ortaya koyarlar. Olumlu bir çalışma ortamının olduğu kurumlarda ise alınan ortak kararlara bu olumlu hava muhakkak yansiyacaktır (Dursun vd., 2017:930).

2.3.2.3. Çalışma Koşulları

İş hayatında, çalışma ortamının fiziksel koşulları ve çalışanlara sunduğu imkânlar, üretim sürecindeki kaliteyi ve verimi etkileyen önemli unsurlardan biridir. Çalışma koşullarının personelin ihtiyaçlarına cevap verebilme düzeyi arttıkça, iş görenlerin motivasyonu ve işlerine karşı olumlu duyguları da artacaktır. Bunun bir sonucu olarak da çalışan kurumunu ve işini daha çok severek sahiplenecek ve işinden tatmin olması da kolaylaşacaktır. Yapılan işin verim ve kalitesini arttıran sır da budur. Sonuç olarak işyerindeki koşulların iyileştirilmesi, iş görenlere daha iyi imkânların sunulması, iş doyumunu da arttırmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014:256).

2.3.2.4. Yönetime Katılma

İş görenler hakkında karar verecek olan yöneticilerin, onların fikir ve yorumlarına değer vermesi, onlara danışması, çalışanların da yönetime dahil edilmesi; iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyecek bir uygulamadır. Çünkü kendisini sadece işi yapan olarak değil aynı zamanda o kurumun bir parçası olarak gören ve kendisine değer veren bir liderinin olduğunu bilmek, çalışana moral verecektir. Sorunlara verdiği çözüm önerileri ekip arkadaşları ve yöneticileri tarafından kabul gören, benimsenen çalışan, işine ve iş ortamına yönelik olumlu tavır takınacak ve işinden memnun ve tatmin olacaktır (Çalışkan, 2005: 11).

Kurum yönetiminde söz hakkı alabilmek, alınan kararlarda danışılan kişi olmak; kişiye becerilerini ortaya çıkarabilme imkânı sunar. Dahası kendi kişiliğine karşı güven duygusu artan çalışan; kurumun amaç ve hedeflerini daha iyi kavrarken bilgi edinme, bilgiyi sunma, bilgiyi uygulamaya dökebilme gibi işlemleri de daha kolay yapabilir. Bu uygulamalar kurumların olumlu değişimi, gelişimi ve kaliteye ulaşabilmeleri açısından son derece önemlidir. İş görenin sorumlu olduğu işin hangi süreçlerden oluştuğunu bilmesi, kendisinin hangi süreçte işe dahil olacağını ve tam olarak ne yapması gerektiğini kavraması ancak alınan kararlara ve yapılan toplantılara katılmasıyla mümkün olur. Aynı zamanda bu katılım, çalışanların iş yerindeki sürekliliğini de sağlayarak işten ayrılmaların önüne geçecektir. Toplantılara katılan ve burada kendini ifade ederek, ihtiyaçlarını kolayca yöneticilere bildirebilen, başka fikirlere bağlı kalmadan özgürce fikrini söyleyebilen çalışanın özsaygısı da gelişecektir. Bu sayede, personelin ihtiyaçları bilinebilecek ve bu ihtiyaçların karşılanması da kolaylaşacaktır (Bağcı ve Akbaş, 2016:99).

2.3.2.5. Yönetim ve Denetim Biçimi

Yönetim şekli ve uygulamaları kişiden kişiye farklılık gösterir. Yöneticilerdeki bu uygulama farklılığı, denetimde de birbirlerinden farklı olduklarının bir göstergesidir. İş tatmininde çalışma arkadaşları ve iş ortamı kadar yöneticilerin ve yönetim şekillerinin de bariz etkileri vardır. Kolektif çalışmaya imkân tanıyan, kararlara katılmayı mümkün kılan, çalışanlar arasındaki iletişimin sürekli ve olumlu olmasını sağlayan bir yönetim biçimi iş görenlerin işlerinden ötürü daha fazla doyuma ulaşmasını sağlar. Çalışanın

sadece yaptığı işle değil aynı zamanda sağlık problemleri gibi sosyal hayatındaki sıkıntılarıyla da ilgilenen yöneticiler, böyle davranarak onlara önemsendikleri mesajı vereceklerdir. Bu da yine iş tatmin düzeyinde önemli ölçüde artışa sebep olacaktır (Derin, 2007: 25).

Çalışanlara yeni görevler verilmesi ve onların sorumluluk alanının arttırılması, iş görenlerin bu artan sorumluk karşısında daha fazla gayret göstermelerini ve ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlayacaktır (Doğu, 2009: 37).

Çalışanların çok sık denetlenerek kontrol altında tutulmaya çalışılması, onlardan çok sık aralıklarla rapor beklenmesi; iş görenlerle yönetim arasındaki ilişkinin olumsuz bir hal almasına sebep olacaktır. Sürekli denetimden ötürü kişisel fikir ve kabiliyetini işinde kullanamayan, baskı altında olduğunu düşünen personel yöneticiye karşı olumsuz duygu ve tutum geliştirirken işinden ve iş yerinden de soğuyacaktır. Aksine psikolojik baskıya sebebiyet vermeyerek rehberlik edici ve sorun çözme amaçlı uygulanan denetim ise yönetici-çalışan ilişkisini ve iş doyumunu olumlu şekilde etkileyecektir.

2.3.2.6. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

İşletmenin büyük olması ve kalabalık bir ekipten oluşması, ekip üyeleri arasında ve çalışan-yönetici arasındaki iletişimin zayıflamasına veya kopmasına sebep olur. Zayıf iletişimin olduğu bir ekibin ortaya koyacağı işten de verim ve kalite beklenmesi zor olacaktır. Öte yandan çalışanın büyük bir işletmeye mensup olması, performansı ve işe karşı tutumunun ekip içinde gözükmemesine sebep olacaktır. İşletmenin büyüklüğünden dolayı ortaya çıkan bu tarz olumsuzluklara Behemoth Sendromu adı verilmektedir. Bu sendrom, büyük hacimli kurumlardaki iş görenin diğer çalışanlarla ve kurumla uyumsuzluk yaşamasından ötürü yaşayabileceği işten ayrılma veya performans/verim düşüklüğü risklerinin doğmasına sebep olur (Aksoy, 2014:46).

İşletmede Behemot Sendromu veya daha başka tarzlarda sorunlarla karşılaşmamak için yönetim ve denetim sisteminin en iyi şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu ise, yönetim hiyerarşisinin iyi oluşturulması, bütün personelin işletmede muhakkak bir sorumluluk ve yetkiye sahip olması ile mümkündür. İşletmelerin bütün kademelerinde, yapılacak işin adı, niteliği ve işle ilgili ayrıntılar

somut ilkeler halinde mevcuttur. Ekip üyelerinin ilişkileri mevcut olan bu ilkelerle yürütülmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 7).

2.4. İŞ TATMİNİ İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİSİ

Bireyin işine yönelik kendisinde var olan olumlu veya olumsuz duygu, algı ve tutumuna iş tatmini denmektedir. Yöneticilerin müşteri ve çalışan memnuniyetini ve toplumdaki olumlu etkiyi arttırmada lazım olan mükemmel işin ortaya çıkması için oluşturdukları strateji ve politikayla, hammaddeyi, kaynakları, çalışanları ve süreci doğru yönetmesi ve doğru kanallara yönlendirebilmesi ise toplam kalite yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Kalite bir yaşam felsefesi olmalıdır. Hayatın her anına bu felsefeyi yayabilmek ve geliştirebilmek için işverenlerin, iş görenlerle ve iletişimde oldukları çevreyle birlikte hareket etmeleri gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nde başarıyı getiren en önemli faktörlerden biri iletişimdir. İletişim, kurum çalışanlarının motivasyonu için lazım olan bilgilerin, görüşlerin ve işletmede alınacak kararların temellendirileceği donelerin bir araya toplanmasını hızlandıracak bir etkiye sahiptir. Yine burada da insan faktörünün ne kadar etkili olduğunu görmekteyiz. İnsanı başarıya götüren çalışma gayretidir ve onu başarıya ulaştıracak motivasyonu sağlayacak işletmeler ise bu işin insan faktörüyle birlikte anılabilecek bir diğer önemli anahtarıdır. Başarı kazandıkça motive olan insanlar daha fazla işlerine bağlanacak ve kendisine yeni hedefler koyarak yeni başarılar için azmedeceklerdir. İşte bu azim iş tatminini adeta körükleyici bir görev görmektedir (Doğu, 2009: 33-34).

İş tatmini kalite yönetimini başarıya götüren temel unsurdur. Bu sebeple öncelikle “çalışan” faktörünün üzerinde durulmasının işletmeye kalite kazandıracığının bilinmesi gerekir. İş doyumunu, aslında çalışan ve işveren arasında karşılıklı çıkarların da gözetilmesini sağlayacak bir konudur. Çünkü çalışanın gereksinimleri karşılandığında ve iş doyumuna ulaşarak çalıştığında işletme de müşterilerine kaliteli bir ürün veya hizmet sunabilecektir. Sonuç olarak hem iş görenin hem iş verenin hem de müşterinin memnun olacağı bir üretim süreci, çalışanın işinden tatmin olmasıyla mümkün olacaktır (Çetinkaya ve Ortaöner, 2017:35).

2.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Uzun yıllar boyunca üzerinde dikkatle durulan ve gerçek anlamda önemsenen hususlardan biri de çalışanların işlerinden ayrılma süreçleri ve niyetleridir. İşten ayrılma niyeti, iş görenin, bulunduğu kurumdan kısa bir süre içinde ayrılmasına sebep olan işi bırakma arzusunu ifade eder. Akademisyenler bu konuyu incelediklerinde çalışanların gönüllü veya gönülsüz olarak aldıkları kararlar sonucu işlerinden ayrıldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu kararların arkasında bazı sebepler yatmaktadır. Çalışılan kurumdan ayrılmayla son bulan işten ayrılma niyetinin ortaya çıkışının arkasında aslında iş görenin iş doyumu, motivasyonu ve moral düzeyi konuları yatmaktadır (Keleş, 2017: 44).

Kendi isteğiyle işyerini terk etmek isteyen çalışanın zamanla başka iş ve işletmelere yönelmesi veya böyle bir olasılığın oluşmasıyla işten ayrılma niyeti kavramını meydana getirmiştir. Bu durum işe gelmeme veya geç gelmenin aslında bir işaretidir. İşine zamanında gelmeyen veya işini aksatan bir çalışan da kurumun işlerini aksatabilir ve bu durum kurumun maddi olarak zarara uğramasına neden olur (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014: 112).

Çalışanların işinden tatmin olmaması ve iş koşullarının istediği gibi olmadığını düşünmesi ile birlikte işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaya başlar. “İşten ayrılma niyeti” kavramı, işten ayrılma eylemini değil sadece ayrılmaya götüren sebepleri ve bu süreçte oluşan niyeti ifade eder (Gerçek vd., 2015: 74).

2.5.2 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma, iş tatminsizliğiyle başlayan ve birçok unsurdan etkilenen bir süreçtir. Bu unsurlar çevresel, kişisel ve örgütsel unsurlardır. Bu unsurların etkisiyle işini değerlendiren veya diğer işlerle kıyaslayan çalışan, işinden ne derece memnun olduğunu belirler. Yaptığı değerlendirmelerle, işinden memnun olmadığı sonucuna ulaşırsa işinden ayrılmasının ve başka iş bulmasının mümkün olup olmadığını araştırır. İş bulabilme ihtimali ve bulacağı işin kendisi için madden ve manen getirilerini hesap

eder. Son olarak mevcut işi ve işten ayrılmaya bulabileceği iş arasında bir değerlendirme yaparak karar verir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

2.5.2.1. Kişisel Faktörler

Çalışanın işten ayrılmaya niyetlenmesine sebep olan kişisel faktörlerden en önemlisi kişiden kişiye değişiklik gösteren karakter özellikleridir. Bulunduğu ortama, kişilere ve kurallara ayak uyduramama, tecrübesizlik, kararsızlık; işten ayrılmaya zemin hazırlayan karakter özellikleridir. Buna karşın, uysal, nezaket sahibi, fedakâr, naif, uzlaşmacı kültüre sahip ve problem çözme taraftarı olan, diğerleriyle yapıcı ilişkiler kurabilen insanların ise; işten ayrılma niyetine sahip olmadıkları görülmektedir (Nalbant, 2018: 38).

2.5.2.2. Çevresel Faktörler

İşten ayrılma niyetinin oluşma sebeplerinden biri de çevresel etmenlerdir. Çevresel nedenler, kurumun ve işverenin isteği dışında ortaya çıkar. Kontrolü güç ve etki alanı belli değildir. Ülkedeki sosyal, ekonomik, siyasi ve toplumsal şartlar, çevresel faktörlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Turan, 2017: 6).

Araştırmacıların ilgisinin yoğun olarak görüldüğü konulardan biri de çevresel faktörler olmuştur. Çünkü işten ayrılma niyeti üzerinde bu faktörlerin etkisi oldukça fazladır. İş görenler, buldukları kurum hakkında bilgi sahibi olmakla kalmayıp, aynı zamanda iş çevresinin kendilerine sunabileceği imkânları da bilmelidirler. Sosyal ve ekonomik çevrenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi bu noktada kendisini göstermektedir. İşletmelerin müdahale ve engelleme gücünü aşan bu etmenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sarp, 2018: 39):

- Ülkenin ekonomik açıdan genel durumu ve işgücü piyasası,
- Ülkedeki refah düzeyi,
- Makineleşmeyle işlerin insan gücüne ihtiyaç olmadan yapılabilmesinin artmasıyla birlikte başka işlere yönelmenin ve adapte olmanın kolaylaşması,
- Tarım alanında mevsimlik iş imkânının ve çeşidinin bulunması,
- Kıdem tazminatı maliyetinin yüksek oluşu,

- Gelişmekte olan ülkelerdeki çalışan sınıfının belli bir çalışma alanına ait olmasına imkân tanıyacak bir sistemin olmaması,
- Çalışanın çevresinde var olan diğer mesleklerin gelecek vadeden ve ilgi çeken bir hale gelmesidir.

2.5.2.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler incelendiğinde, bu faktörlerin işletme kaynaklı olduğu, kurumdaki yönetim ve üretim sürecinde ortaya çıktığı görülmüştür. Bu süreçlerde oluşan problemlerin ortadan kaldırılmasında en önemli görev yönetime düşmektedir (Çetin, 2014: 57).

İş görenlerin işten ayrılma sebeplerinden biri olan örgütsel faktörleri oluşturan etmenler; iş yükünün fazlalığı, işteki kariyer basamaklarının azlığı veya kariyeri geliştirmenin olanaksız oluşu, iş yerindeki fiziksel ve psikolojik taciz veya şiddet, mobbing, çalışma şartlarının veya saatlerinin insan üstü bir performans gerektirecek zorlukta olması, çalışanların isteklerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmaması, iş arkadaşları ve yöneticilerle oluşan kötü ilişkiler, yöneticinin çalışana tutumu ve yönetim biçimi, teşvik ve ödüllendirmenin yetersiz oluşu, işletme ortamının stresli oluşu, işin tatmin etmemesi, iş görenlerin sosyal güvenliğinin ve iş garantisinin olmaması, işyerinin fiziksel şartlarının (sıcaklık, ergonomi gibi) çalışmaya elverişli olmaması, işletmede adaletsizliklerin yaşanması, yapılan işten hakettiği ücretin alınmaması veya alınan ücretin düşük olması ve işletmenin, çalışanlarını desteklememesi... olarak sıralanabilir. Bunlar ve bunların dışındaki birçok faktörden dolayı çalışanlar işten ayrılma düşüncesine yönelebilmektedirler (Yılmaz, 2018: 50).

2.5.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Son zamanlarda işletmelerin önemli bir sorunu haline gelen işten ayrılmalar, çalışanların işyerleriyle bağlarının koptuğunu düşünmeleri ve bununla birlikte ortaya çıkan güvensizlik duygusundan kaynaklanmaktadır. İşten ayrılmanın işyerine zararı ise çalışandaki kabiliyeti, iş yapma yetisini ve bilgi birikimini kaybedecek olmasıdır. İşletmenin itibarını olumsuz etkileyecek bu durum aynı zamanda yıkıcı ve maliyetli sonuçlar doğuracaktır. Diğerlerine göre daha fazla nitelikli ve donanımlı bir elemanın

işten ayrılması, onların yerini doldurabilecek yeni bir eleman bulunmasının zorluğu ve bu süreçte işletmenin uğrayacağı maddi zararın yanında diğer çalışanlardaki moral ve motivasyon bozukluğu, kalite ve iş verimindeki düşüş gibi işletmeye müşteri kaybettirmeye kadar götüreceği bu olumsuzlukların hepsi de işten ayrılmanın sonuçlarının ne kadar ağır olacağını ortaya koymaktadır (Akdeniz, 2018: 65).

Çalışanların işten ayrılmaları işletmelere bazı maddi yükler getirebilir. İnsan kaynağı, işyeri için oldukça önemli iken bu kaynağın kaybedilmesi kimi zaman iş yerinin büyük zarara uğramasına hatta tamamen kapanmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca çalışanın işten ayrılması durumu işletme için olumsuz değişikliklere sebep olabilmektedir. Ayrılan çalışandan sonra işyerine alınan elemanın işe ve ortama uyum sağlayamaması, daha önceki iş ortamının bozulmuş olması ve işletmenin önceki seviyesine gelmesinin zorluğu ise söylenebilecek diğer olumsuzluklardır. Bunlara ek olarak işyerindeki diğer çalışanların bu durumdan olumsuz etkilenerek performans ve verim düşüklüğüne uğramaları kaçınılmaz negatif bir durumdur. Çünkü giden personelin iş yükü doğal olarak kalanlara verilecek ve bu da personelin sorumluluğunu daha da arttıracak için onlarda moral bozukluğuna sebep olacaktır. Bu olumsuzluğun önüne geçilmesinin yolu ise bu ekstra iş yükü için ilave ücret ödenmesi olacaktır (Dalmış, 2018: 62-63). Bu bilgiler altında işten ayrılmanın muhtemel olumlu ve olumsuz sonuçları Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. İşten Ayrılmanın Sonuçları

Muhtemel Olumsuz Sonuçlar		
Örgüt	İşten Ayrılan Personel	Çalışan
Başarılı personelin kaybı	Aile ve sosyal çevre yapısının hasar görme ihtimali	İşyükü artışı
Çalışan personelin motivasyon kaybı	İmaj kaybı	Birlik duygusunun çöküşü
Maliyetler (yeni eleman seçme, eğitim vb.)	Kariyerin kesintiye uğraması	Sosyal kayıp, azalan bağlılık
Sosyal yapının ve iletişim yapısının Bozulması	Kıdem kaybı	
Sürecin durması maliyeti	Örgüt imkanlarının kaybı	
Olumsuz imaj	Stresin artması	
Muhtemel Olumlu Sonuçlar		
Örgüt	İşten Ayrılan Personel	Çalışan
Maliyet azalması	Daha iyi örgüt uyumu yakalama İmkani	Artan bağlılık
Kalan personelin iş tatmininin Yükselmesi	Kariyer fırsatı	Artan tatmin
Kalan personelin yer değiştirme fırsatının artması	Kazanç artışı	Yeni iş arkadaşlıkları
Olumsuz performans gösteren personelin uzaklaşması	Kişisel gelişim	
Yapısal esneklik imkanı	Stres azalması	
	Yeni çevre	

Kaynak: Özyer, 2010: 62-63

2.5.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma niyeti, işin bırakılacağı ve başka bir personele devredileceğinin bir işaretidir. Çünkü bu üç olgu arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. İnsan kaynağının dolayısıyla insan gücünün verimli ve doğru kullanımı, kurumların başarıya ulaşmasının anahtarıdır. Bu sebeple işten ayrılmalara ve iş gücünün diğer personellere devredilmesine engel olunmalıdır. Yöneticiler bu olumsuzlukların gerçekleşmesini önlemek adına işten ayrılma niyeti olabilecek çalışanları önceden fark edebilmeli, çalışanları işten ayrılma düşüncesine sevk eden sebepleri iyi araştırarak gereken tedbirleri almalırlar (Türker, 2013: 81).

Her zaman için işten ayrılma sonucu ile karşılaşılmasa dahi işten ayrılma niyeti bir işaret olarak kabul edilmelidir. İşletmeler ve çalışanlar açısından bakıldığında eldeki kaynakların verimli kullanılması için, işten ayrılma niyetinin önemli bir araç olduğu unutulmamalıdır. Çalışanların işten ayrılma niyetinin tespit edilebilmesi ve bunun

sonuçlarının dikkate alınarak gerekli uygulamaların belirlenmesi, yöneticilerin hem kurum hem de çalışanların iyiliği için yapması gereken bir çalışmadır. İşten ayrılma niyetini önlemek adına yöneticilerin alabilecekleri tedbirler şöyle sıralanabilir (Güler, 2018: 133-134):

- İşletmeye eleman alımı esnasında, adaylar doğru değerlendirilmeli, adayların işe uygunluk, yetkinlik ve kabiliyetleri dikkate alınmalı,
- İş görenlere hedeflerine ulaşmaları ve başarılı olmaları için destek olunmalı,
- Çalışanlara kendilerini ve kurumu geliştirme ve büyütebilme imkânı sağlanmalı,
- İş görene motivasyon vermek için doğru etkinlikler seçilmeli,
- Başarı gösteren çalışana yönelik ve kişiliğine uygun ödüllendirme olmalı,
- Amaç, hedef ve beklentilerin ulaşılabilir ve uygulanabilir olmasına dikkat edilmeli,
- Ortaya çıkan sorunların çözümü için çalışanlara gerekli aşamalarda yardım edilmelidir.

2.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ TATMİNİ

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters bir orantı mevcuttur. Yani çalışanın iş tatmin düzeyi ne kadar düşükse işten ayrılma niyeti de o kadar yüksektir. Tam tersine işten ayrılma niyeti düşük düzeyde olan çalışanların da yüksek düzeyde bir iş tatmini duygusuna sahip oldukları gözlenmektedir (Güven Güres, 2015: 37).

İş görenin işindeki başarısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyan en önemli etkenlerden biridir. Başarı düzeyi yüksek olan çalışan işletmeden ayrılmayı düşünmeyerek burada kariyerini arttırmayı hedeflerken; başarı düzeyi düşük çalışan yöneticiler tarafından kurumda istenmeyerek kurumdan ayrılmaya yönlendirilmektedir (Düğenci, 2018: 20).

Yapılan araştırmaların çoğu, iş doyum düzeyi yükseldiğinde iş görenlerin işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucunu ortaya koymuştur. İşe ve iş yerine yönelik çalışanlarda oluşan olumlu duygu ve düşünceler, buldukları kurumlara güven duymalarına ve bağımlı olmalarına, işlerini benimseyerek işletmelerine karşı olumlu tutum geliştirmelerine yardımcı olacağı söylenebilir (Sarrafoğlu, 2019: 47).

İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların, düşük olanlara oranla işlerine daha fazla devam ettikleri sonucu söylenebilir. Sonuç olarak; iş tatmin düzeyi arttıkça iş değişikliği, işe geç kalma, düşük iş performansı ve verimi gibi olumsuz davranışların azaldığı ve bu davranışların tatmin düzeyi düşük çalışanlarda görüldüğü yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Ünler vd., 2014: 240).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ AKADEMİSYENLERİN İŞ TAMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmanın konusunu Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde TKY uygulamaları ile ilgili olarak, ikinci bölümünde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili olarak literatürdeki bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise TKY uygulamalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla Atatürk Üniversitesi'nde hizmet veren akademisyenlere yönelik yapılan araştırmanın sonuçları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının akademisyenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirleyip sonuçlara göre gerekli tedbirleri almaktır.

Bu amacın dışında araştırmanın diğer bir amacı: TKY uygulamalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi konusunda özellikle yerli literatüre katkıda bulunmak ve bu konuda yapılacak çalışmalara zemin oluşturarak çalışmalara öncülük etmektir.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırmanın kapsamını, Atatürk Üniversitesi'nde hizmet veren akademisyenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın kısıtları ise; Atatürk Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlere yöneltilen soruların kurumsal sorulardan oluşması sebebiyle çalışanların anket

sorularına katılmaya isteksiz olmalarıdır. Diğer bir kısıt ise, çalışmada kullanılan anketlerin yüz yüze yapılması ve bu anketlerin yapılması için gerekli izinlerin alınmasının zorluğudur. En önemli kısıt ise araştırmanın zaman ve maliyet unsurlarından dolayı Atatürk Üniversitesi'nde yapılmış olması ve Türkiye'deki diğer üniversitelere genellenemez olmasıdır.

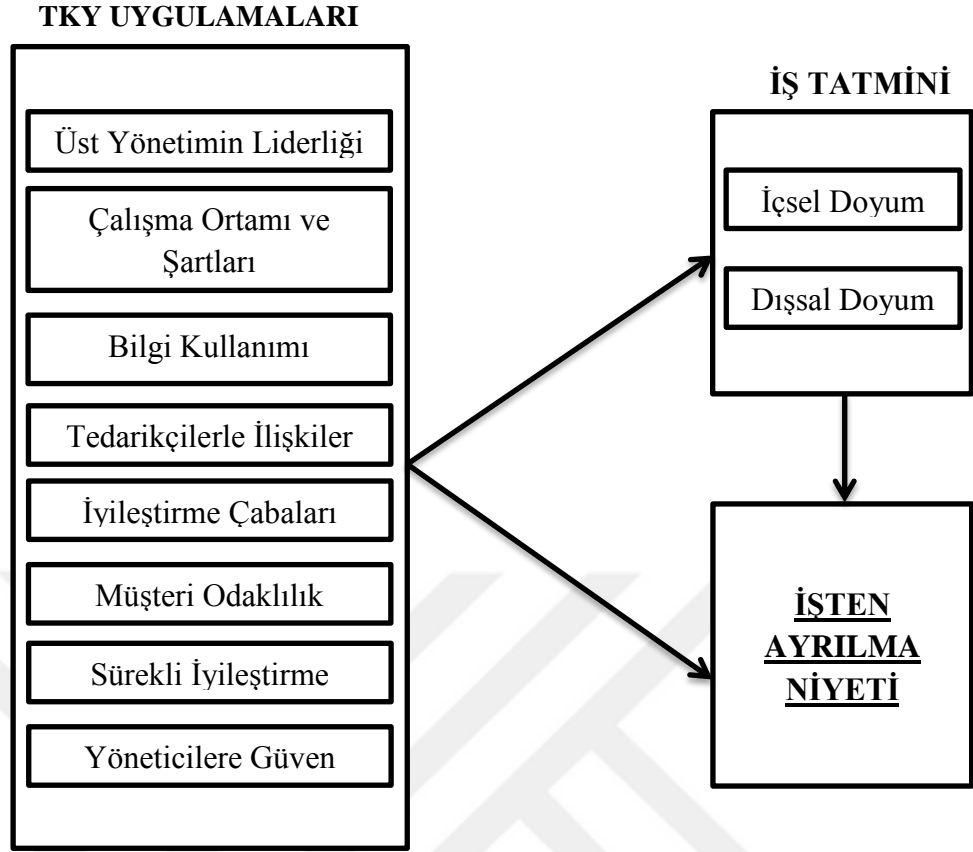
3.4. ARAŞTIRMADAN BEKLENEN YARARLAR

Yapılan çalışmadan beklenen en önemli yarar; Atatürk Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin TKY uygulamalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine yönelik algılar elde edilerek TKY ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti kriterleri açısından eksik veya yetersiz görülen kısımları belirlemek ve bu eksiklik veya yetersizliklerin giderilmesine katkı sağlamaktır. Çalışanların, TKY uygulamaları ile iş tatminlerinin yükseltilmesi ve işten ayrılma niyetlerinin düşürülmesini sağlamak ise araştırmadan beklenen bir diğer yararadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi konusunda yapılan literatür taraması sonucunda çalışmanın modeli için Prajogo ve diğ. tarafından 2010 yılında yapılmış bir çalışmada kullanılan modelden yararlanılmıştır. Yapılan çalışmada TKY uygulamalarının ölçülmesi amacıyla toplamda 37 soru, iş tatmininin ölçülmesi amacıyla toplamda 20 soru ve işten ayrılma niyetinin ölçülmesi amacıyla ise toplamda 3 soru anket formunda yer almıştır.

Bu kapsamda çalışmanın modeli Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 3.1’de görüldüğü üzere araştırma modeli 3 ana temel değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler sırasıyla; Toplam Kalite Yönetimi, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyetidir. Araştırma modelinde yer almayan demografik değişkenler ise cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, gelir düzeyi, kurumdaki pozisyon ve fakülte değişkenlerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemini ortaya koyacak analizlerde kullanılmak üzere oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Toplam kalite yönetiminin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1a}: Toplam kalite yönetiminin işsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1b}: Toplam kalite yönetiminin dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: Toplam kalite yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H3: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3a}: İçsel doyumun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3b}: Dışsal doyumun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₄: Toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır:

H_{4a}: Üst yönetimin liderliğinin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{4b}: Çalışma ortamı ve şartlarının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{4c}: Bilgi kullanımının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{4d}: Tedarikçilerle ilişkilerin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{4e}: İyileştirme çabalarının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{4f}: Müşteri odaklılığın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{4g}: Sürekli iyileştirmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{4h}: Yöneticilere güvenin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₅: Toplam kalite yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır:

H_{5a}: Üst yönetimin liderliğinin İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{5b}: Çalışma ortamı ve şartlarının İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{5c}: Bilgi kullanımının İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{5d}: Tedarikçilerle ilişkilerin İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{5e}: İyileştirme çabalarının İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{5f}: Müşteri odaklılığın İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{5g}: Sürekli iyileştirmenin İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{5h}: Yöneticilere güvenin İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₆: Toplam kalite yönetimi uygulamalarının içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır:

H_{6a}: Üst yönetimin liderliğinin içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{6b}: Çalışma ortamı ve şartlarının içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{6c}: Bilgi kullanımının içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{6d}: Tedarikçilerle ilişkilerin içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{6e}: İyileştirme çabalarının içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{6f}: Müşteri odaklılığın içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{6g}: Sürekli iyileştirmenin içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{6h}: Yöneticilere güvenin içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₇: Toplam kalite yönetimi uygulamalarının dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır:

H_{7a}: Üst yönetimin liderliğinin dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{7b}: Çalışma ortamı ve şartlarının dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{7c}: Bilgi kullanımının dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{7d}: Tedarikçilerle ilişkilerin dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{7e}: İyileştirme çabalarının dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{7f}: Müşteri odaklılığın dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{7g}: Sürekli iyileştirmenin dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{7h}: Yöneticilere güvenin dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.6. ÖRNEKLEME SÜRECİ

Bu çalışmanın anakütlesini Atatürk Üniversitesi'nde çalışmakta olan akademisyenler oluşturmaktadır. Anakütleyi temsil etmesi açısından, uygun örneklemin belirlenmesi önem taşımaktadır. Araştırmada anakütlenin tamamının incelenmesi hedeflenmiş ve bu nedenle herhangi bir örneklem alınmayarak tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, Atatürk Üniversitesi merkez kampüsünde yer alan 21 fakültenin tamamı tek tek gezilerek, ulaşılan akademisyenler ile yüz yüze anket yapılmıştır. Toplamda 572 anket uygulanmış ve anket formlarının tamamı değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Bu araştırma 572 kişi üzerinde anket yöntemi uygulanarak yapılmıştır. Araştırma öncesinde anketin uygulanabilmesi için kurumdan izin istenmiştir. Anket formunda yer alan ifadeler daha önce yapılan birçok çalışmada kullanılmış ifadelerden oluşmaktadır.

Kullanılan anketin Türkçe'ye çevrimi ve güvenilirlik testleri yapılmış olup, TKY ölçeği olarak Gerald vd. (1997)'nin çalışması, iş tatmini ölçeği olarak Weiss vd. (1967) tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği, İşten Ayrılma Niyeti ölçeği olarak Kirsh (2011)'in çalışmasında kullanılan ölçekler kullanılmıştır.

Araştırmada, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının Akademisyenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin olup olmadığını ölçmek için kullanılan ölçek 5'li Likert türündendir. Ölçekteki ifadeler, "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde belirlenmiştir. Ölçeğin içeriğini ise birinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, ikinci bölümde iş tatmini, üçüncü bölümde işten ayrılma niyeti ve dördüncü bölümde ise demografik özellikler (çalışanlar hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, çalışma süresi, gelir düzeyi, kurumdaki pozisyonu ve fakültesi ile ilgili sorular yer almaktadır), hakkında yer alan ifadeler oluşturmaktadır.

3.8. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesinde; aritmetik ortalama, standart sapma, frekans dağılımı ve regresyon analizi kullanılmıştır. Analizler SPSS 23 istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır. Analizler ve yorumlar, araştırma modeli doğrultusunda alt başlıklar halinde aşağıda sıralanmıştır.

3.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Analizi

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda Cinsiyet, Yaş, Çalışma Süresi, Kurumdaki Pozisyon ve Fakülteler ile ilgili bilgiler Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Erkek	358	62,6
	Kadın	214	37,4
		572	100
Yaş	25-29	83	14,5
	30-34	114	19,9
	35-39	117	20,5
	40-44	93	16,3
	45-49	72	12,6
	50 ve Üzeri	93	16,3
		572	100
Çalışma Süresi	0-5 Yıl	119	20,8
	6-11 Yıl	114	25,2
	12-16 Yıl	82	14,3
	17-21 Yıl	73	12,8
	22-26 Yıl	79	13,8
	27 Yıl ve Üzeri	75	13,1
		572	100
Kurumdaki Pozisyon	Öğretim Görevlisi	21	3,7
	Araştırma Görevlisi	167	29,2
	Dr. Öğr. Üyesi	168	29,4
	Doç. Dr.	94	16,4
	Prof. Dr.	122	21,3
		572	100
Fakülteler	Açıköğretim Fakültesi	8	1,4
	Diş Hekimliği Fakültesi	34	5,9
	Eczacılık Fakültesi	16	2,8
	Edebiyat Fakültesi	41	7,2
	Fen Fakültesi	39	6,8
	Güzel Sanatlar Fakültesi	23	4,0
	Hemşirelik Fakültesi	14	2,4
	Hukuk Fakültesi	19	3,3
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	46	8,0
	İlahiyat Fakültesi	40	7,0
	İletişim Fakültesi	16	2,8
	Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi	44	7,7
	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi	26	4,5
	Mühendislik Fakültesi	32	5,6
	Sağlık Bilimleri Fakültesi	15	2,6
	Spor Bilimleri Fakültesi	19	3,3
	Su Ürünleri Fakültesi	6	1,0
	Tıp Fakültesi	56	9,8
	Turizm Fakültesi	19	3,3
	Veteriner Fakültesi	23	4,0
Ziraat Fakültesi	36	6,3	
		572	100

Tablo 3.1'den anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılıp ankete cevap veren 572 katılımcının %62,6'sı erkek; %37,4' ü ise kadın akademisyenden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında en düşük oranla %12,6'sının 45 ile 49 yaş aralığında olduğu, yine katılımcıların en yüksek oranla %20,5'inin ise 35 ile 39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında en düşük oranla %12,8'inin 17 ile 21 yıl aralığında yer aldığı, yine katılımcıların en yüksek oranla %25,2'sinin ise 6 ile 11 yıl aralığında yer aldığı görülmektedir. Kurumdaki pozisyonlarına göre dağılımlarına bakıldığında en düşük oranla %3,7'sinin Öğretim Görevlisi olduğu, yine katılımcıların en yüksek oranla %29,4'ünün ise Dr. Öğr. Üyesi olduğu görülmektedir. Fakültelerine göre dağılımlarına bakıldığında ise en düşük oranla %1,0'mın Su Ürünleri Fakültesi olduğu, yine katılımcıların en yüksek oranla %9,8'inin ise Tıp Fakültesi olduğu görülmektedir.

3.8.2. Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılıp ankete cevap veren katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına yönelik sorulara vermiş oldukları cevapların ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda belirtilmiştir.

3.8.2.1. Üst Yönetimin Liderliği

Atatürk Üniversitesinde uygulanan TKY'nin alt boyutlarından olan üst yönetimin liderliği algısını belirlemek amacıyla 8 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,890 olarak bulunmuştur. Bu değer söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların görüşlerinden hareketle üst yönetimin liderliğine ilişkin elde edilen algıların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Üst Yönetimin Liderliğine Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri

Üst Yönetimin Liderliği	Ortalama	Standart Sapma
Kurumdaki bütün yönetim kademeleri kaliteye büyük önem verir.	3,20	1,03
Bütün çalışanlar kaliteye olan ihtiyacın farkındadır.	3,35	1,02
Kaliteyi sürekli geliştirme, kurumun önemli bir hedefidir.	3,56	1,03
Üst Yönetim iyileştirme için önerilere her zaman açıktır.	3,38	1,08
Üst yönetim çalışma alanını iyileştirmek için büyük çaba harcar.	3,34	1,03
Bölümümdeki üst yöneticiler kaliteyi geliştirmek için açık hedefler belirler.	3,32	1,02
Kurum Yöneticileri, çalışma performansımızı arttırmak için değişiklikler planlamaktadır.	3,18	1,02
Çalışanların tamamı görev ve sorumluluklarının farkındadır.	2,98	1,03
Genel Ortalama	3,29	0,77

Tablo 3.2'ye göre katılımcıların üst yönetimin liderliğine yönelik algı düzeylerinin genel ortalaması 3,29 düzeyindedir. Üst Yönetimin Liderliği değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalama 3,56 ile “Kaliteyi sürekli geliştirme, kurumun önemli bir hedefidir.” ifadesi olurken; en düşük ortalama ise 2,98 ile “Çalışanların tamamı görev ve sorumluluklarının farkındadır.” ifadesi olmuştur.

3.8.2.2. Çalışma Ortamı ve Şartları

Atatürk Üniversitesinde uygulanan TKY'nin alt boyutlarından olan çalışma ortamı ve şartları algısını belirlemek amacıyla 5 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,829 olarak bulunmuştur. Bu değer söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların görüşlerinden hareketle çalışma ortamı ve şartlarına ilişkin elde edilen algıların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Çalışma Ortamı ve Şartlarına Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri

Çalışma Ortamı ve Şartları	Ortalama	Standart Sapma
Çalışanlar, sık sık amirlerine ve yöneticilerine çalışma şartlarının (iş güvenliği, çalışanlara davranış şekli, dinlenme odaları vs.) iyileştirilmesi için önerilerde bulunur.	3,12	0,98
Yapılan öneriler üst yönetim tarafından dikkate alınır ve gereği yapılır.	2,99	1,00
Daha iyi çalışma şartları ile ilgili öneriler üst yönetim tarafından değerlendirilir ve uygulanır.	3,06	0,98
Çalışanlar, amirlerine ve yöneticilerine, işlerin daha verimli yapılabilmesi için tavsiyelerde bulunur.	3,27	0,92
Çalışanlar yaptığı işi daha iyi yapabilmek ve kendini daha iyi geliştirmek için üst yönetime önerilerde bulunur.	3,27	0,90
Genel Ortalama	3,14	0,74

Tablo 3.3'e göre katılımcıların çalışma ortamı ve şartlarına yönelik algı düzeylerinin genel ortalaması 3,14 düzeyindedir. Çalışma ortamı ve şartları değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalama 3,27 ile "Çalışanlar, amirlerine ve yöneticilerine, işlerin daha verimli yapılabilmesi için tavsiyelerde bulunur." ile "Çalışanlar yaptığı işi daha iyi yapabilmek ve kendini daha iyi geliştirmek için üst yönetime önerilerde bulunur." ifadeleri olurken; en düşük ortalama ise 2,99 ile "Yapılan öneriler üst yönetim tarafından dikkate alınır ve gereği yapılır." ifadesi olmuştur.

3.8.2.3. Bilgi Kullanımı

Atatürk Üniversitesinde uygulanan TKY'nin alt boyutlarından olan bilgi kullanımı algısını belirlemek amacıyla 5 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,894 olarak bulunmuştur. Bu değer söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların görüşlerinden hareketle bilgi kullanımına ilişkin elde edilen algıların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Bilgi Kullanımına Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri

Bilgi Kullanımı	Ortalama	Standart Sapma
Yaptığımız işlerin kalitesi çeşitli araçlarla kontrol edilir.	3,23	0,99
Departmanım yaptığımız iş ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili bilgi toplamaktadır.	3,27	0,98
İş takibi ve iş gelişimi için departmanım toplanan bilgileri arşivler.	3,19	0,97
Departmanım işin gerçekleştiği zamanla ilgili bilgi toplamaktadır.	3,24	0,95
Yapılan işin kalitesini ölçmek için çalışma alanları ile karşılaştırmalar yapılmaktadır.	3,00	0,97
Genel Ortalama	3,18	0,817

Tablo 3.4'e göre katılımcıların bilgi kullanımına yönelik algı düzeylerinin genel ortalaması 3,18 düzeyindedir. Bilgi kullanımı değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalama 3,27 ile "Departmanım yaptığımız iş ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili bilgi toplamaktadır." ifadesi olurken; en düşük ortalama ise 3,00 ile "Yapılan işin kalitesini ölçmek için çalışma alanları ile karşılaştırmalar yapılmaktadır." ifadesi olmuştur.

3.8.2.4. Tedarikçilerle İlişkiler

Atatürk Üniversitesinde uygulanan TKY'nin alt boyutlarından olan tedarikçilerle ilişkiler algısını belirlemek amacıyla 4 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,886 olarak bulunmuştur. Bu değer söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların görüşlerinden hareketle tedarikçilerle ilişkilere yönelik elde edilen algıların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Tedarikçilerle İlişkilere Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri

Tedarikçilerle İlişkiler	Ortalama	Standart Sapma
Dış tedarikçilerden temin edilen hizmetler/malzemeler ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.	3,14	0,96
Diğer departmanlardan temin edilen hizmetler/malzemeler ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.	3,10	0,92
İhtiyaç duyduğum destek ve malzemeler, zamanında ve sipariş ettiğim gibi teslim edilir.	2,98	1,01
İşimi daha iyi yapmamı sağlayacak alet ve donanım yeterince vardır.	3,10	1,12
Genel Ortalama	3,07	0,87

Tablo 3.5'e göre katılımcıların tedarikçilerle ilişkilere yönelik algı düzeylerinin genel ortalaması 3,07 düzeyindedir. Tedarikçilerle İlişkiler değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalama 3,14 ile "Dış tedarikçilerden temin edilen hizmetler/malzemeler ihtiyaçlarımı karşılamaktadır." ifadesi olurken; en düşük ortalama ise 2,98 ile "İhtiyaç duyduğum destek ve malzemeler, zamanında ve sipariş ettiğim gibi teslim edilir." ifadesi olmuştur.

3.8.2.5. İyileştirme Çabaları

Atatürk Üniversitesinde uygulanan TKY'nin alt boyutlarından olan iyileştirme çabaları algısını belirlemek amacıyla 3 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,950 olarak bulunmuştur. Bu değer söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların görüşlerinden hareketle iyileştirme çabalarına yönelik elde edilen algıların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. İyileştirme Çabalarına Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri

İyileştirme Çabaları	Ortalama	Standart Sapma
İş arkadaşlarım yaptıkları işin kalitesini iyileştirmek için büyük çaba gösterir.	3,44	0,93
İş arkadaşlarım kalite iyileştirmeyi kendi sorumlulukları gibi benimser.	3,40	0,94
İş arkadaşlarım yaptıkları işi daha faydalı yapmanın yollarını arar.	3,48	0,96
Genel Ortalama	3,43	0,90

Tablo 3.6'ya göre katılımcıların iyileştirme çabalarına yönelik algı düzeylerinin genel ortalaması 3,43 düzeyindedir. İyileştirme çabaları değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalama 3,48 ile “İş arkadaşlarım yaptıkları işi daha faydalı yapmanın yollarını arar.” ifadesi olurken; en düşük ortalama ise 3,40 ile “İş arkadaşlarım kalite iyileştirmeyi kendi sorumlulukları gibi benimser.” ifadesi olmuştur.

3.8.2.6. Müşteri Odaklılık

Atatürk Üniversitesinde uygulanan TKY'nin alt boyutlarından olan müşteri odaklılık algısını belirlemek amacıyla 3 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,900 olarak bulunmuştur. Bu değer söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların görüşlerinden hareketle müşteri odaklılığa yönelik elde edilen algıların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Müşteri Odaklılığa Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri

Müşteri Odaklılık	Ortalama	Standart Sapma
İş arkadaşlarım öğrencileri tanır.	3,68	0,85
İş arkadaşlarım yapılan işte öğrencileri de düşünür.	3,60	0,92
Çalışma arkadaşlarım, öğrencilere verdikleri hizmeti düşünür.	3,60	0,94
Genel Ortalama	3,62	0,82

Tablo 3.7'ye göre katılımcıların müşteri odaklılığa yönelik algı düzeylerinin genel ortalaması 3,62 düzeyindedir. Müşteri odaklılık değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalama 3,68 ile “İş arkadaşlarım öğrencileri tanır.” ifadesi olurken; en düşük ortalama ise 3,60 ile “İş arkadaşlarım yapılan işte öğrencileri de düşünür.” ile “Çalışma arkadaşlarım, öğrencilere verdikleri hizmeti düşünür.” ifadeleri olmuştur.

3.8.2.7. Sürekli İyileştirme

Atatürk Üniversitesinde uygulanan TKY'nin alt boyutlarından olan sürekli iyileştirme algısını belirlemek amacıyla 5 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,666 olarak bulunmuştur. Bu değer söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların görüşlerinden hareketle sürekli iyileştirmeye yönelik elde edilen algıların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Sürekli İyileştirmeye Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri

Sürekli İyileştirme	Ortalama	Standart Sapma
Üst Yönetim, çalışanlarla iletişim kurmada oldukça başarılıdır.	3,09	1,10
Kurumda çalışanların performansını arttırması için, çalışanlar takdir edilir ve övülür.	2,90	1,09
Bütün olarak bakıldığında, kurumumuzdaki üst yönetime güven duyulur ve itimat edilir.	3,22	1,06
Yüksek performans gösteren çalışanlar, daha fazla zam ve prim gibi maddi ödüller almaktadır.	2,67	1,18
Kurumdaki departmanlar arasında zayıf bir iletişim vardır.	3,27	1,10
Genel Ortalama	3,02	0,727

Tablo 3.8'e göre katılımcıların sürekli iyileştirmeye yönelik algı düzeylerinin genel ortalaması 3,02 düzeyindedir. Sürekli İyileştirme değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalama 3,27 ile “Kurumdaki departmanlar arasında zayıf bir iletişim vardır.” ifadesi olurken; en düşük ortalama ise 2,67 ile “Yüksek performans gösteren çalışanlar, daha fazla zam ve prim gibi maddi ödüller almaktadır.” ifadesi olmuştur.

3.8.2.8. Yöneticilere Güven

Atatürk Üniversitesinde uygulanan TKY'nin alt boyutlarından olan yöneticilere güveni belirlemek amacıyla 4 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,845 olarak bulunmuştur. Bu değer söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların görüşlerinden hareketle yöneticilere güvene yönelik elde edilen algıların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Yöneticilere Güvене Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri

Yöneticilere Güven	Ortalama	Standart Sapma
Kurumdaki çalışanlar, kurumun kendilerinden ne beklediklerini tam olarak bilir.	3,38	0,93
Üst Yönetim, çalışanlarının işlerini daha iyi yapabilmek için sahip oldukları yeteneklerine her zaman güvenir.	3,20	0,98
Çalışanlar Üst Yönetim ile ilgili problemler ve kötü durumlar hakkında ne düşündüklerini serbestçe ifade edebilir.	2,87	1,08
Kurumdaki çalışanlar, her türlü fikri hiçbir korku duymadan açıkça ifade edebilir.	2,69	1,13
Genel Ortalama	3,03	0,856

Tablo 3.9'a göre katılımcıların yöneticilere güvene yönelik algı düzeylerinin genel ortalaması 3,03 düzeyindedir. Yöneticilere güven değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalama 3,38 ile "Kurumdaki çalışanlar, kurumun kendilerinden ne beklediklerini tam olarak bilir." ifadesi olurken; en düşük ortalama ise 2,69 ile "Kurumdaki çalışanlar, her türlü fikri hiçbir korku duymadan açıkça ifade edebilir." ifadesi olmuştur.

3.8.3. Katılımcıların İş Tatminine Yönelik Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılıp ankete cevap veren katılımcıların iş tatminine yönelik sorulara vermiş oldukları cevapların ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda açıklanmıştır.

3.8.3.1. İçsel Doyum

İş Tatmininin alt boyutlarından olan içsel doyum algısını belirlemek amacıyla 12 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,925 olarak bulunmuştur. Bu değer söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların görüşlerinden hareketle içsel doyuma ilişkin elde edilen algıların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10. İçsel Doyuma Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri

İçsel Doyum	Ortalama	Standart Sapma
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.	3,94	0,99
Bağımsız bir şekilde çalışma imkânının olması bakımından işimden memnunum.	3,98	1,02
Bazen değişik şeyler yapabilme imkânının olması bakımından işimden memnunum.	3,96	0,95
Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana sağlaması bakımından işimden memnunum.	4,16	0,89
Vicdanıma karşı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından işimden memnunum.	4,08	0,85
Bana garantili bir iş sağlaması bakımından işimden memnunum.	3,90	1,04
Başkaları için bir şeyler yapabilme seçeneğimin olması bakımından işimden memnunum.	4,22	0,82
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi bakımından işimden memnunum.	4,09	0,84
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından işimden memnunum.	4,18	0,80
Kendi fikirlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi bakımından işimden memnunum.	3,88	0,98
Çalışma şartları bakımından işimden memnunum.	3,83	1,05
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi bakımından işimden memnunum.	3,98	0,93
Genel Ortalama	4,01	0,69

Tablo 3.10'a göre katılımcıların içsel doyuma yönelik algı düzeylerinin genel ortalaması 4,01 düzeyindedir. İçsel doyum değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalama 4,22 ile "Başkaları için bir şeyler yapabilme seçeneğimin olması bakımından

işimden memnunum.” ifadesi olurken; en düşük ortalama ise 3,83 ile “Çalışma şartları bakımından işimden memnunum.” ifadesi olmuştur.

3.8.3.2. Dışsal Doyum

İş Tatmininin alt boyutlarından olan dışsal doyum algısını belirlemek amacıyla 8 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,867 olarak bulunmuştur. Bu değer söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların görüşlerinden hareketle dışsal doyuma ilişkin elde edilen algıların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Dışsal Doyuma Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri

Dışsal Doyum	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticinin idaresindeki kişileri yönetmesi bakımından işimden memnunum.	3,29	1,03
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından işimden memnunum.	3,26	1,04
İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından işimden memnunum.	3,31	1,02
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından işimden memnunum.	3,85	1,03
Terfi imkânının olması bakımından işimden memnunum.	3,94	0,98
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından işimden memnunum.	3,45	1,10
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem bakımından işimden memnunum.	3,27	1,10
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından işimden memnunum.	4,02	0,94
Genel Ortalama	3,54	0,74

Tablo 3.11’e göre katılımcıların dışsal doyuma yönelik algı düzeylerinin genel ortalaması 3,54 düzeyindedir. Dışsal doyum değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalama 4,02 ile “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından işimden memnunum.” ifadesi olurken; en düşük ortalama ise 3,26 ile “Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından işimden memnunum.” ifadesi olmuştur.

3.8.4. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Değerlendirmeleri

İşten ayrılma niyetini belirlemek amacıyla 3 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,827 olarak bulunmuştur. Bu değer söz konusu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların görüşlerinden hareketle işten ayrılma niyetine ilişkin elde edilen algıların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Tablo 3.12. İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Katılımcıların Algı Düzeyleri

İşten Ayrılma Niyeti	Ortalama	Standart Sapma
İşimden ayrılmayı ciddi olarak düşünüyorum.	1,79	1,07
Bu kurumdan ayrılırsam daha iyi bir iş bulabilirim.	2,40	1,16
Aktif olarak iş arayışı içerisindeyim.	1,73	1,06
Genel Ortalama	1,97	0,95

Tablo 3.12’ye göre katılımcıların işten ayrılma niyetine yönelik algı düzeylerinin genel ortalaması 1,97 düzeyindedir. İşten ayrılma niyeti değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalama 2,40 ile “Bu kurumdan ayrılırsam daha iyi bir iş bulabilirim.” ifadesi olurken; en düşük ortalama ise 1,73 ile “Aktif olarak iş arayışı içerisindeyim.” ifadesi olmuştur.

3.8.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının, İş Tatmininin ve İşten Ayrılma Niyetinin Fakülteler Bazında İncelenmesi

Araştırmaya katılıp ankete cevap veren 572 katılımcının fakültelerine göre TKY, TKY uygulamaları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile algı düzeyleri dağılımları Tablo 3.13, Tablo 3.14 ve Tablo 3.15’te gösterilmiştir.

3.8.5.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamalarının Fakülteler Bazında İncelenmesi

Araştırmaya katılıp ankete cevap veren katılımcıların fakülteler arası TKY ve uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri Tablo 3.13’te gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamalarının Fakülteler Bazında İncelenmesi

Fakülteler		TKY	ÜYL	ÇOŞ	BK	Tİ	İÇ	MO	Sİ	YG
Açıköğretim Fakültesi	Ort.	3,21	3,23	3,25	3,53	3,38	3,75	3,46	2,73	2,59
	n	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Dış Hekimliği Fakültesi	Ort.	3,19	3,22	3,19	3,39	3,18	3,58	3,51	2,72	2,93
	n	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Eczacılık Fakültesi	Ort.	2,87	3,02	2,68	2,83	3,05	3,15	3,04	2,65	2,61
	n	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Edebiyat Fakültesi	Ort.	3,41	3,56	3,32	3,30	3,28	3,59	3,85	3,13	3,37
	n	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Fen Fakültesi	Ort.	3,35	3,38	3,35	3,39	3,10	3,38	3,80	3,31	3,14
	n	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Güzel Sanatlar Fakültesi	Ort.	3,14	3,32	3,12	3,00	2,90	3,20	3,51	3,02	3,04
	n	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Hemşirelik Fakültesi	Ort.	3,41	3,79	3,13	3,49	2,63	3,76	3,86	3,11	3,43
	n	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Hukuk Fakültesi	Ort.	3,25	3,28	3,32	3,28	3,13	3,44	3,58	3,00	3,13
	n	19	19	19	19	19	19	19	19	19
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Ort.	3,06	3,15	2,98	2,93	2,99	3,22	3,51	2,97	2,84
	n	46	46	46	46	46	46	46	46	46
İlahiyat Fakültesi	Ort.	3,06	3,10	2,98	2,98	3,00	3,28	3,54	3,01	2,81
	n	40	40	40	40	40	40	40	40	40
İletişim Fakültesi	Ort.	3,39	3,40	3,53	3,24	3,22	3,50	3,83	3,35	3,23
	n	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi	Ort.	2,99	3,03	2,80	2,86	2,88	3,37	3,49	3,01	2,69
	n	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Mimarlık ve Tasarım Fakültesi	Ort.	2,91	2,86	2,91	2,91	2,43	3,56	3,77	2,63	2,75
	n	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Mühendislik Fakültesi	Ort.	3,24	3,43	3,07	3,34	2,87	3,30	3,53	3,11	3,26
	n	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Ort.	3,39	3,44	3,37	3,35	3,28	3,49	3,64	3,29	3,28
	n	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Spor Bilimleri Fakültesi	Ort.	3,36	3,45	3,51	2,91	3,66	3,47	3,61	3,04	3,38
	n	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Su Ürünleri Fakültesi	Ort.	3,63	3,73	3,47	3,67	3,71	3,61	4,22	3,40	3,38
	n	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Tıp Fakültesi	Ort.	3,18	3,12	3,12	3,27	3,08	3,50	3,64	2,94	3,04
	n	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Turizm Fakültesi	Ort.	3,26	3,39	3,22	3,24	3,16	3,53	3,79	2,83	3,14
	n	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Veteriner Fakültesi	Ort.	3,41	3,58	3,15	3,39	3,59	3,59	3,59	3,30	3,11
	n	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Ziraat Fakültesi	Ort.	3,36	3,54	3,27	3,38	3,13	3,51	3,69	3,21	3,13
	n	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Toplam	Ort.	3,21	3,29	3,14	3,19	3,08	3,44	3,63	3,03	3,04
	n	572	572	572	572	572	572	572	572	572

*: 1=Kesinlikle katılmıyorum,5=Kesinlikle katılıyorum

Tablo 3.13'te **TKY**(Toplam Kalite Yönetimi), **ÜYL**(Üst Yönetimin Liderliği), **ÇOŞ**(Çalışma Ortamı ve Şartları), **BK**(Bilgi Kullanımı), **Tİ**(Tedarikçilerle İlişkiler), **İÇ**(İyileştirme Çabaları), **MO**(Müşteri Odaklılık), **Sİ**(Sürekli İyileştirme) ve **YG**(Yöneticilere Güven) olarak açıklanmıştır.

Tablo 3.13'te Fakülteler açısından Toplam Kalite Yönetimine yönelik algı

düzeylelerine bakıldığında, en yüksek TKY algısına sahip fakülteler sırasıyla; **Su Ürünleri Fakültesi (3,63)**, **Edebiyat Fakültesi (3,41)**, **Hemşirelik Fakültesi (3,41)**, **Veteriner Fakültesi (3,41)**, **İletişim Fakültesi (3,39)** ve **Sağlık Bilimleri Fakültesi (3,39)** olup, en düşük TKY algısına sahip fakülteler ise sırasıyla; **Eczacılık Fakültesi (2,87)**, **Mimarlık ve Tasarım Fakültesi (2,91)** ve **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi (2,99)** şeklinde olmuştur. Bu durumda en yüksek TKY algısına sahip fakültenin Su Ürünleri Fakültesi olduğu, en düşük TKY algısına sahip fakültenin ise Eczacılık Fakültesi olduğu görülmektedir.

Fakülteler açısından Üst Yönetimin Liderliği(ÜYL)'ne yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakülteler sırasıyla; **Hemşirelik Fakültesi (3,79)**, **Su Ürünleri Fakültesi (3,73)** ve **Veteriner Fakültesi (3,58)** olup, en düşük Üst Yönetimin Liderliği algısına sahip fakülteler ise sırasıyla; **Mimarlık ve Tasarım Fakültesi (2,86)**, **Eczacılık Fakültesi (3,02)** ve **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi (3,03)** şeklinde olmuştur.

Fakülteler açısından Çalışma Ortamı ve Şartları(ÇOŞ)'na yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakülteler sırasıyla; **İletişim Fakültesi (3,53)**, **Spor Bilimleri Fakültesi (3,51)** ve **Su Ürünleri Fakültesi (3,47)** şeklinde olup, en düşük Çalışma Ortamı ve Şartları algısına sahip fakülteler ise sırasıyla; **Eczacılık Fakültesi (2,68)**, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi (2,80)** ve **Mimarlık ve Tasarım Fakültesi (2,91)** şeklinde olmuştur.

Fakülteler açısından Bilgi Kullanımı(BK)'na yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakülteler sırasıyla; **Su Ürünleri Fakültesi (3,67)**, **Açıköğretim Fakültesi (3,53)** ve **Hemşirelik Fakültesi (3,49)** olup, en düşük Bilgi Kullanımı algısına sahip fakülteler ise sırasıyla; **Eczacılık Fakültesi (2,83)**, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi (2,86)**, **Mimarlık ve Tasarım Fakültesi (2,91)** ve **Spor Bilimleri Fakültesi (2,91)** şeklinde olmuştur.

Fakülteler açısından Tedarikçilerle İlişkiler(Tİ)'e yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakülteler sırasıyla; **Su Ürünleri Fakültesi (3,71)**, **Spor Bilimleri Fakültesi (3,66)** ve **Veteriner Fakültesi (3,59)** olup, en düşük Tedarikçilerle İlişkiler algısına sahip fakülteler ise sırasıyla; **Mimarlık ve Tasarım Fakültesi (2,43)**, **Hemşirelik Fakültesi (2,63)** ve **Mühendislik Fakültesi (2,87)** şeklinde olmuştur.

Fakülteler açısından İyileştirme Çabaları(İÇ)'na yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakülteler sırasıyla; **Hemşirelik Fakültesi (3,76)**, **Açıköğretim Fakültesi (3,75)** ve **Su Ürünleri Fakültesi (3,61)** olup, en düşük İyileştirme Çabaları algısına sahip fakülteler ise sırasıyla; **Eczacılık Fakültesi (3,15)**, **Güzel Sanatlar Fakültesi (3,20)** ve **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (3,22)** şeklinde olmuştur.

Fakülteler açısından Müşteri Odaklılık(MO)'a yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakülteler sırasıyla; **Su Ürünleri Fakültesi (4,22)**, **Hemşirelik Fakültesi (3,86)** ve **Edebiyat Fakültesi (3,85)** olup, en düşük Müşteri Odaklılık algısına sahip fakülteler ise sırasıyla; **Eczacılık Fakültesi (3,04)**, **Açıköğretim Fakültesi (3,46)** ve **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi (3,49)** şeklinde olmuştur.

Fakülteler açısından Sürekli İyileştirme(Sİ)'ye yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakülteler sırasıyla; **Su Ürünleri Fakültesi (3,40)**, **İletişim Fakültesi (3,35)** ve **Fen Fakültesi (3,31)** olup, en düşük Sürekli İyileştirme algısına sahip fakülteler ise sırasıyla; **Mimarlık ve Tasarım Fakültesi (2,63)**, **Eczacılık Fakültesi (2,65)** ve **Diş Hekimliği Fakültesi (2,72)** şeklinde olmuştur.

Fakülteler açısından Yöneticilere Güven(YG)'e yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakülteler sırasıyla; **Hemşirelik Fakültesi (3,43)**, **Spor Bilimleri Fakültesi (3,38)** ve **Su Ürünleri Fakültesi (3,38)** olup, en düşük Yöneticilere Güven algısına sahip fakülteler ise sırasıyla; **Açıköğretim Fakültesi (2,59)**, **Eczacılık Fakültesi (2,61)** ve **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi (2,69)** şeklinde olmuştur.

3.8.5.2. İş Tatmininin (İçsel Doyum ve Dışsal Doyum) Fakülteler Bazında İncelenmesi

Araştırmaya katılıp ankete cevap veren katılımcıların fakülteler arası iş tatmini ve alt boyutları olan içsel ve dışsal doyuma yönelik değerlendirmeleri Tablo 3.14'te gösterilmiştir.

Tablo 3.14. İş Tatmininin (İçsel Doyum ve Dışsal Doyum) Fakülteler Bazında İncelenmesi

Fakülteler		İş Tatmini	İçsel Doyum	Dışsal Doyum
Açıköğretim Fakültesi	Ort.	3.63	3.80	3.36
	n	8	8	8
Dış Hekimliği Fakültesi	Ort.	3.56	3.93	3.01
	n	34	34	34
Eczacılık Fakültesi	Ort.	3.35	3.63	2.94
	n	16	16	16
Edebiyat Fakültesi	Ort.	4.12	4.22	3.97
	n	41	41	41
Fen Fakültesi	Ort.	4.04	4.21	3.78
	n	39	39	39
Güzel Sanatlar Fakültesi	Ort.	3.95	4.22	3.53
	n	23	23	23
Hemşirelik Fakültesi	Ort.	4.05	4.20	3.83
	n	14	14	14
Hukuk Fakültesi	Ort.	3.63	3.75	3.46
	n	19	19	19
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Ort.	3.99	4.25	3.60
	n	46	46	46
İlahiyat Fakültesi	Ort.	3.83	3.98	3.61
	n	40	40	40
İletişim Fakültesi	Ort.	3.87	4.07	3.57
	n	16	16	16
Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi	Ort.	3.57	3.71	3.36
	n	44	44	44
Mimarlık ve Tasarım Fakültesi	Ort.	3.87	4.17	3.42
	n	26	26	26
Mühendislik Fakültesi	Ort.	3.91	4.05	3.70
	n	32	32	32
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Ort.	3.94	4.01	3.83
	n	15	15	15
Spor Bilimleri Fakültesi	Ort.	4.06	4.26	3.76
	n	19	19	19
Su Ürünleri Fakültesi	Ort.	4.03	4.21	3.75
	n	6	6	6
Tıp Fakültesi	Ort.	3.53	3.68	3.31
	n	56	56	56
Turizm Fakültesi	Ort.	3.70	3.87	3.43
	n	19	19	19
Veteriner Fakültesi	Ort.	3.83	3.95	3.65
	n	23	23	23
Ziraat Fakültesi	Ort.	4.04	4.22	3.77
	n	36	36	36
Toplam	Ort.	3.83	4.01	3.55
	n	572	572	572

*: 1=Kesinlikle katılmıyorum,5=Kesinlikle katılıyorum

Tablo 3.14’te Fakülteler açısından iş tatminine yönelik algı düzeylerine bakıldığında, en yüksek iş tatminine sahip fakülteler sırasıyla; **Edebiyat Fakültesi (4,12)**, **Spor Bilimleri Fakültesi (4,06)**, **Hemşirelik Fakültesi (4,05)** olup, en düşük iş

tatminine sahip fakülteler ise sırasıyla; **Eczacılık Fakültesi (3,35)**, **Tıp Fakültesi (3,53)** ve **Diş Hekimliği Fakültesi (3,56)** şeklinde olmuştur.

Fakülteler açısından içsel doyuma yönelik algı düzeylerine bakıldığında, en yüksek içsel doyuma sahip fakülteler sırasıyla; **Spor Bilimleri Fakültesi (4,26)**, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (4,25)**, **Ziraat Fakültesi (4,22)**, **Güzel Sanatlar Fakültesi (4,22)** ve **Edebiyat Fakültesi (4,22)** şeklinde olup, en düşük içsel doyuma sahip fakülteler ise sırasıyla; **Eczacılık Fakültesi (3,63)**, **Tıp Fakültesi (3,68)** ve **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi (3,71)** şeklinde olmuştur.

Fakülteler açısından dışsal doyuma yönelik algı düzeylerine bakıldığında ise en yüksek dışsal doyuma sahip fakülteler sırasıyla; **Edebiyat Fakültesi (3,97)**, **Hemşirelik Fakültesi (3,83)**, **Sağlık Bilimleri Fakültesi (3,83)** ve **Fen Fakültesi (3,78)** şeklinde olup, en düşük dışsal doyuma sahip fakülteler ise sırasıyla; **Eczacılık Fakültesi (2,94)**, **Diş Hekimliği Fakültesi (3,01)** ve **Tıp Fakültesi (3,31)** şeklinde olmuştur.

3.8.5.3. İşten Ayrılma Niyetinin Fakülteler Bazında İncelenmesi

Araştırmaya katılıp ankete cevap veren katılımcıların Fakültele göre işten ayrılma niyetine yönelik değerlendirmeleri Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15. İşten Ayrılma Niyetinin Fakülteler Bazında İncelenmesi

Fakülteler	Ortalama	n
Açıköğretim Fakültesi	2.00	8
Diş Hekimliği Fakültesi	2.57	34
Eczacılık Fakültesi	3.23	16
Edebiyat Fakültesi	1.59	41
Fen Fakültesi	1.75	39
Güzel Sanatlar Fakültesi	1.83	23
Hemşirelik Fakültesi	1.86	14
Hukuk Fakültesi	2.30	19
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	1.88	46
İlahiyat Fakültesi	1.83	40
İletişim Fakültesi	1.71	16
Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi	2.17	44

Tablo 3.15. (Devamı)

Mimarlık ve Tasarım Fakültesi	2.15	26
Mühendislik Fakültesi	1.70	32
Sağlık Bilimleri Fakültesi	1.82	15
Spor Bilimleri Fakültesi	1.47	19
Su Ürünleri Fakültesi	1.83	6
Tıp Fakültesi	2.19	56
Turizm Fakültesi	2.37	19
Veteriner Fakültesi	1.77	23
Ziraat Fakültesi	1.68	36
Toplam	1.97	572

*: 1=Kesinlikle katılmıyorum,5=Kesinlikle katılıyorum

Tablo 3.15’te fakülteler açısından işten ayrılma niyetine yönelik algı düzeylerine bakıldığında, en yüksek işten ayrılma niyetine sahip fakülteler sırasıyla; **Eczacılık Fakültesi (3,23)**, **Diş Hekimliği Fakültesi (2,57)** ve **Turizm Fakültesi (2,37)** olup, en düşük işten ayrılma niyetine sahip fakülteler ise sırasıyla; **Spor Bilimleri Fakültesi (1,47)**, **Edebiyat Fakültesi (1,59)** ve **Ziraat Fakültesi (1,68)** şeklinde olmuştur.

3.8.6. Toplam Kalite Yönetiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Toplam kalite yönetiminin iş tatmini üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve Tablo 3.16’da belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.16. Toplam Kalite Yönetiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İş tatmini			Korelasyonlar			Çoklu Doğrusallık İstatistikleri	
	Beta	t	p-değeri	Zero-Order	Partial	Part	Tolerance	VIF
TKY	0,605	18,153	0,000	0,605	0,605	0,605	1,000	1,000
R	0,605							
R²	0,366							
Düzeltilmiş R²	0,365							

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi oluşturulan regresyon modeli 0.05 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır ve R₂ değeri 0,366 olarak bulunmuştur. R₂ değeri (belirlilik ve tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre Toplam kalite yönetimi iş tatminini %36,6 oranında açıklayabilmektedir. Tablo 3.16’ya göre TKY ($\beta=0,605$: $P<0,05$) iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıdaki sonuçlar bağlamında, **H₁ hipotezi kabul edilmiştir**. Yani üst yönetim, tüm kademelerinde çalışan akademisyenlerinin ekip ruhuyla planlı çalışmasını sağlarsa ve bunu kalitenin en önemli ilkesi haline getirip tüm ihtiyaçları zamanında ve eksiksiz bir şekilde karşılarsa tüm çalışanlar yaptıkları işten tatmin olacaktır.

Tablo 3.17. Toplam Kalite Yönetiminin İçsel Doyum Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İçsel Doyum			Korelasyonlar			Çoklu Doğrusallık İstatistikleri	
	Beta	t	p-değeri	Zero-Order	Partial	Part	Tolerance	VIF
TKY	0,450	12,029	0,000	0,450	0,450	0,450	1,000	1,000
R	0,450							
R₂	0,202							
Düzeltilmiş R₂	0,201							

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi oluşturulan regresyon modeli 0.05 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır ve R₂ değeri 0,202 olarak bulunmuştur. R₂ değeri (belirlilik ve tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre Toplam kalite yönetimi içsel doyumunu %20,2 oranında açıklayabilmektedir. Tablo 3.17’ye göre TKY ($\beta=0,450$: $P<0,05$) içsel doyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıdaki sonuçlar bağlamında, **H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir**. Yani akademisyenler; yaptıkları işten her zaman memnun olurlarsa, çalışma imkânları ve şartları iyileştirilirse, kendi fikirlerini açıkça ifade edebilirlerse ve öğrencilerini en güzel şekilde yönlendirebilirlerse içsel doyum noktasında tatmin olacaklardır.

Tablo 3.18. Toplam Kalite Yönetiminin Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Dışsal Doyum			Korelasyonlar			Çoklu Doğrusallık İstatistikleri	
	Bağımsız değişken	Beta	t	p-değeri	Zero-Order	Partial	Part	Tolerance
TKY	0,691	23,028	0,000	0,694	0,694	0,694	1,000	1,000
R	0,694							
R₂	0,482							
Düzeltilmiş R₂	0,481							

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi oluşturulan regresyon modeli 0.05 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır ve R₂ değeri 0,482 olarak bulunmuştur. Buna göre Toplam kalite yönetimi dışsal doyumunu %48,2 oranında açıklayabilmektedir. Tablo 3.18’e göre TKY ($\beta = 0,691$; $P < 0,05$) dışsal doyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıdaki sonuçlar bağlamında, **H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir**. Yani akademisyenler üst yönetim tarafından adil bir şekilde yönetilir, verilen kararlar karşısında engel bir durumla karşılaşmazlarsa, yaptıkları iş karşısında ödüllendirilirseler dışsal doyum noktasında tatmin olacaklardır.

3.8.7. Toplam Kalite Yönetiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Toplam kalite yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve Tablo 3.19’da belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.19. Toplam Kalite Yönetiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti			Korelasyonlar			Çoklu Doğrusallık İstatistikleri	
	Bağımsız değişken	Beta	t	p-değeri	Zero-Order	Partial	Part	Tolerance
TKY	-0,359	-9,195	0,000	-0,359	-0,359	-0,359	1,000	1,000
R	0,359							
R₂	0,129							
Düzeltilmiş R₂	0,128							

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi oluşturulan regresyon modeli 0.05 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır ve R₂ değeri 0,129 olarak bulunmuştur. R₂ değeri (belirlilik ve tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre Toplam kalite yönetimi işten ayrılmayı %12,9 oranında açıklayabilmektedir. Tablo 3.19’a göre TKY ($\beta = -0,359$; $P < 0,05$) işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Yukarıdaki sonuçlar bağlamında, **H2 hipotezi kabul edilmiştir**. Yani akademisyenler üst yönetimden memnun olduklarında, kaliteyi hedef haline getirdiklerinde, yaptıkları hizmet karşılığında hem kurumdan hem de işten ayrılmayı veya başka bir iş arayışı içerisinde olmayı düşünmemektedirler.

3.8.8. İş tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve Tablo 3.20’de belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.20. İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti			Korelasyonlar			Çoklu Doğrusallık İstatistikleri	
	Beta	t	p-değeri	Zero-Order	Partial	Part	Tolerance	VIF
İş tatmini	-0,535	-15,110	0,000	-0,535	-0,535	-0,535	1,000	1,000
R	0,535							
R₂	0,286							
Düzeltilmiş R₂	0,285							

Tablo 3.20’de görüldüğü gibi oluşturulan regresyon modeli 0.05 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır ve R₂ değeri 0,286 olarak bulunmuştur. R₂ değeri (belirlilik ve tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre iş tatmini işten ayrılma niyetini %28,6 oranında açıklayabilmektedir. Tablo 3.20’ye göre iş tatmini ($\beta = -0,535$; $P < 0,05$) işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Yukarıdaki sonuçlar bağlamında **H3 hipotezi kabul edilmiştir**. Yani akademisyenler yaptıkları

işten memnun olduklarında işten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir ve kalite adına daha verimli hale geleceklerdir.

3.8.8.1. İçsel ve Dışsal Doyumun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

İçsel ve dışsal doyumun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve Tablo 3.21’de belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.21. İçsel ve Dışsal Doyumun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti			Korelasyonlar			Çoklu Doğrusallık İstatistikleri	
	Beta	t	p-değeri	Zero-Order	Partial	Part	Tolerance	VIF
İçsel Doyum	-0,213	-4,584	0,000	-0,463	-0,189	-0,161	0,573	1,744
Dışsal Doyum	-0,383	-8,267	0,000	-0,522	-0,327	-0,290	0,573	1,744
R	0,546							
R²	0,299							
Düzeltilmiş R²	0,296							

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi oluşturulan regresyon modeli 0.05 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır ve R² değeri 0,299 olarak bulunmuştur. R² değeri (belirlilik ve tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre içsel doyum ve dışsal doyum işten ayrılma niyetini %29,9 oranında açıklayabilmektedir. Tablo 3.21’e göre içsel doyum ($\beta = -0,213$; $P < 0,05$) ve dışsal doyum ($\beta = -0,383$; $P < 0,05$) işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedirler. Yukarıdaki sonuçlar bağlamında **H_{3a}** ve **H_{3b}** hipotezleri kabul edilmiştir. Yani akademisyenlerin tüm sorumluluklarını yerine getirerek ve yaptıkları iş karşılığında işlerinden memnun olmaları, yapılan çalışmalar karşılığında yöneticilerin adil davranmaları ve aldıkları ücret karşısında tatmin olmaları işten ayrılmamalarına sebep olacaktır.

3.8.9. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve Tablo 3.22’de belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.22. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İş tatmini			Korelasyonlar			Çoklu Doğrusallık İstatistikleri	
	Beta	t	p-değeri	Zero-Order	Partial	Part	Tolerance	VIF
Bağımsız değişkenler								
Üst Yönetimin Liderliği	0,311	5,957	0,000	0,570	0,244	0,196	0,396	2,525
Çalışma Ortamı ve Şartları	-0,020	-0,443	0,658	0,405	-0,019	-0,015	0,507	1,974
Bilgi Kullanımı	0,018	0,438	0,662	0,376	0,018	0,014	0,617	1,622
Tedarikçilerle İlişkiler	0,075	2,036	0,42	0,317	0,086	0,067	0,802	1,247
İyileştirme Çabaları	0,029	0,661	0,509	0,346	0,028	0,022	0,567	1,763
Müşteri Odaklılık	0,159	3,679	0,000	0,385	0,153	0,121	0,581	1,721
Sürekli İyileştirme	0,141	3,244	0,001	0,448	0,135	0,107	0,568	1,760
Yöneticilere Güven	0,116	2,306	0,021	0,503	0,907	0,076	0,428	2,339
R	0,626							
R²	0,392							
Düzeltilmiş R²	0,384							

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi oluşturulan regresyon modeli 0.05 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır ve R² değeri 0,392 olarak bulunmuştur. R² değeri (belirlilik ve tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre iş tatminini, modeldeki bağımsız değişkenler olan üst yönetimin liderliği, çalışma ortamı ve şartları, bilgi kullanımı, tedarikçilerle ilişkiler, iyileştirme çabaları, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve yöneticilere güven ancak %39,2 oranında açıklayabilmektedir. Modelde yer alan değişkenlerden üst yönetimin liderliği ($\beta = 0,311$; $P < 0,05$), müşteri odaklılık ($\beta = 0,159$; $P < 0,05$), sürekli iyileştirme ($\beta = 0,141$; $P < 0,05$) ve yöneticilere güven ($\beta = 0,116$; $P < 0,05$) iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıdaki sonuçlar

bağlamında, **H_{4a}**, **H_{4f}**, **H_{4g}** ve **H_{4h}** hipotezleri kabul edilmiştir. Yani akademisyenler, kurumdaki kaliteyi sürekli geliştirmeyi hedef haline getirirlerse, öğrencilerine faydalı olurlarsa ve verdikleri hizmeti en güzel şekliyle yapmayı düşünürlerse ve yöneticilerinin de kendilerine güvenip destek olmaları halinde yaptıkları işten her zaman memnun olacakları görülmektedir. Modelde yer alan değişkenlerden çalışma ortamı ve şartları ($\beta = -0,020$: $P > 0,05$), bilgi kullanımı ($\beta = 0,018$: $P > 0,05$), tedarikçilerle ilişkiler ($\beta = 0,075$: $P > 0,05$), ve iyileştirme çabalarının ($\beta = 0,029$: $P > 0,05$), iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, **H_{4b}**, **H_{4c}**, **H_{4d}** ve **H_{4e}** hipotezleri reddedilmiştir.

3.8.10. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Toplam kalite Yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve Tablo 3.23'te belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.23. TKY Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti			Korelasyonlar			Çoklu Doğrusallık İstatistikleri	
	Beta	t	p-değeri	Zero-Order	Partial	Part	Tolerance	VIF
Üst Yönetimin Liderliği	-0,264	-4,337	0,000	-0,376	-0,180	-0,166	0,396	2,525
Çalışma Ortamı ve Şartları	-0,047	-0,863	0,389	-0,289	-0,036	-0,033	0,507	1,974
Bilgi Kullanımı	0,043	0,878	0,380	-0,196	0,037	0,034	0,617	1,622
Tedarikçilerle İlişkiler	0,028	0,664	0,507	-0,137	0,028	0,025	0,802	1,247
İyileştirme Çabaları	0,045	0,876	0,382	-0,172	0,037	0,034	0,567	1,763
Müşteri Odaklılık	0,096	-1,904	0,057	-0,234	-0,080	-0,073	0,581	1,721
Sürekli İyileştirme	0,060	1,169	0,243	-0,204	0,049	0,045	0,568	1,760
Yöneticilere Güven	-0,193	-3,296	0,001	-0,351	-0,138	-0,126	0,428	2,339
R	0,414							
R ²	0,171							
Düzeltilmiş R ²	0,159							

Tablo 3.23'te görüldüğü gibi oluşturulan regresyon modeli 0.05 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır ve R₂ değeri 0,171 olarak bulunmuştur. R₂ değeri (belirlilik ve tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre işten ayrılma niyetini, modeldeki bağımsız değişkenler olan üst yönetimin liderliği, çalışma ortamı ve şartları, bilgi kullanımı, tedarikçilerle ilişkiler, iyileştirme çabaları, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve yöneticilere güven ancak %17,1 oranında açıklayabilmektedir. Modelde yer alan değişkenlerden üst yönetimin liderliği ($\beta = -0,264$: $P < 0,05$) ve yöneticilere güven ($\beta = -0,193$: $P < 0,05$) işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Yukarıdaki sonuçlar bağlamında, **H_{5a}** ve **H_{5h}** hipotezleri kabul edilmiştir. Yani, akademisyenler, üst yönetimin görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğinden emin olduklarında ve yöneticilerine her türlü fikri açık bir şekilde ifade ettiklerinde işten ayrılmayı düşünmedikleri görülmektedir. Modelde yer alan değişkenlerden çalışma ortamı ve şartları ($\beta = -0,047$: $P > 0,05$), bilgi kullanımı ($\beta = 0,043$: $P > 0,05$), tedarikçilerle ilişkiler ($\beta = 0,028$: $P > 0,05$), iyileştirme çabaları ($\beta = 0,045$: $P > 0,05$), müşteri odaklılık ($\beta = 0,096$: $P > 0,05$) ve sürekli iyileştirme ($\beta = 0,060$: $P > 0,05$) işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, **H_{5b}**, **H_{5c}**, **H_{5d}**, **H_{4e}**, **H_{5f}** ve **H_{5g}** hipotezleri reddedilmiştir.

3.8.11. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İçsel Doyum Üzerindeki Etkisi

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının içsel doyum üzerinde etkisinin var olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve Tablo 3.24'te belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.24. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İçsel Doyum Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İçsel Doyum			Korelasyonlar			Çoklu Doğrusallık İstatistikleri	
	Beta	t	p-değeri	Zero-Order	Partial	Part	Tolerance	VIF
Bağımsız değişkenler								
Üst Yönetimin Liderliği	0,275	4,656	0,000	0,434	0,193	0,173	0,396	2,525
Çalışma Ortamı ve Şartları	-0,006	-0,122	0,903	0,305	-0,005	-0,005	0,507	1,974
Bilgi Kullanımı	0,040	0,838	0,402	0,293	0,035	0,031	0,617	1,622
Tedarikçilerle İlişkiler	0,064	1,551	0,121	0,236	0,065	0,058	0,802	1,247
İyileştirme Çabaları	0,009	0,187	0,852	0,267	0,008	0,007	0,567	1,763
Müşteri Odaklılık	0,149	3,045	0,002	0,311	0,127	0,113	0,581	1,721
Sürekli İyileştirme	0,047	0,944	0,346	0,293	0,040	0,035	0,568	1,760
Yöneticilere Güven	0,040	0,698	0,485	0,352	0,029	0,026	0,428	2,339
R	0,470							
R²	0,221							
Düzeltilmiş R²	0,209							

Tablo 3.24’te görüldüğü gibi oluşturulan regresyon modeli 0.05 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır ve R² değeri 0,221 olarak bulunmuştur. R² değeri (belirlilik ve tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre içsel doyumunu, modeldeki bağımsız değişkenler olan üst yönetimin liderliği, çalışma ortamı ve şartları, bilgi kullanımı, tedarikçilerle ilişkiler, iyileştirme çabaları, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve yöneticilere güven ancak %22,1 oranında açıklayabilmektedir. Modelde yer alan değişkenlerden üst yönetimin liderliği ($\beta = 0,275$; $P < 0,05$) ve müşteri odaklılık ($\beta = 0,149$; $P < 0,05$) içsel doyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıdaki sonuçlar bağlamında, **H_{6a}** ve **H_{6f}** hipotezleri kabul edilmiştir. Yani, üst yönetimin; akademisyenlerin çalışma alanlarını iyileştirmesi ve daha iyi faaliyetler yapılabilmesi için zemin hazırlaması, kaliteyi sürekli geliştirmesi ve kaliteyi kurumun önemli bir hedefi haline getirmesi, akademisyenlerin daha verimli çalışmasına, kendi fikirlerini ve yeteneklerini daha açık ifade etmelerine ve bilim açısından yeni arayışlar içerisinde

olmalarına neden olacağı görülmektedir. Modelde yer alan değişkenlerden çalışma ortamı ve şartları ($\beta = -0,006$: $P > 0,05$), bilgi kullanımı ($\beta = 0,040$: $P > 0,05$), tedarikçilerle ilişkiler ($\beta = 0,064$: $P > 0,05$), iyileştirme çabaları ($\beta = 0,009$: $P > 0,05$), sürekli iyileştirme ($\beta = 0,047$: $P > 0,05$) ve yöneticilere güven ($\beta = 0,040$: $P > 0,05$) içsel doyum üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, **H_{6b}**, **H_{6c}**, **H_{6d}**, **H_{6e}**, **H_{6g}** ve **H_{6h}** hipotezleri reddedilmiştir.

3.8.12. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisi

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının dışsal doyum üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve Tablo 3.25'te belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.25. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Dışsal Doyum			Korelasyonlar			Çoklu Doğrusallık İstatistikleri	
	Beta	t	p-değeri	Zero-Order	Partial	Part	Tolerance	VIF
Üst Yönetimin Liderliği	0,295	6,414	0,000	0,640	0,261	0,186	0,396	2,525
Çalışma Ortamı ve Şartları	-0,036	-0,878	0,380	0,458	-0,037	-0,025	0,507	1,974
Bilgi Kullanımı	-0,015	-0,419	0,675	0,412	-0,018	-0,012	0,617	1,622
Tedarikçilerle İlişkiler	0,073	2,265	0,024	0,365	0,095	0,066	0,802	1,247
İyileştirme Çabaları	0,050	1,303	0,193	0,384	0,055	0,038	0,567	1,763
Müşteri Odaklılık	0,139	3,656	0,000	0,406	0,152	0,106	0,581	1,721
Sürekli İyileştirme	0,244	6,349	0,000	0,569	0,258	0,184	0,568	1,760
Yöneticilere Güven	0,198	4,464	0,000	0,609	0,185	0,129	0,428	2,339
R	0,726							
R ²	0,528							
Düzeltilmiş R ²	0,521							

Tablo 3.25’te görüldüğü gibi oluşturulan regresyon modeli 0.05 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır ve R₂ değeri 0,528 olarak bulunmuştur. R₂ değeri (belirlilik ve tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre dışsal doyumu, modeldeki bağımsız değişkenler olan üst yönetimin liderliği, çalışma ortamı ve şartları, bilgi kullanımı, tedarikçilerle ilişkiler, iyileştirme çabaları, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve yöneticilere güven ancak %52,8 oranında açıklayabilmektedir. Modelde yer alan değişkenlerden üst yönetimin liderliği ($\beta= 0,295$: $P<0,05$), tedarikçilerle ilişkiler ($\beta= 0,073$: $P<0,05$), müşteri odaklılık ($\beta= 0,139$: $P<0,05$), sürekli iyileştirme ($\beta= 0,244$: $P<0,05$) ve yöneticilere güven ($\beta= 0,198$: $P<0,05$) dışsal doyumu pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıdaki sonuçlar bağlamında, **H_{7a}, H_{7d}, H_{7f}, H_{7g} ve H_{7h} hipotezleri kabul edilmiştir**. Yani, akademisyenler, üst yönetimin kendileriyle sürekli iletişim kurmalarını ve bilgi alış-verişinde bulunmalarını, öğrenciye verilen hizmetin en iyi şekilde yerine getirilmesini, kurumun kendilerinden ne beklediğini ve çalışanların görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesini sağlaması halinde başarı hissini artacağı ve yapılan hizmetin en üst seviyede sağlanacağı görülmektedir. Modelde yer alan değişkenlerden çalışma ortamı ve şartları ($\beta= -0,036$: $P>0,05$), bilgi kullanımı ($\beta= -0,015$: $P>0,05$) ve iyileştirme çabaları ($\beta= 0,050$: $P>0,05$) içsel doyum üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, **H_{7b}, H_{7c}, ve H_{7e} hipotezleri reddedilmiştir**.

Yapılan analizler sonucunda fakülteler arasındaki algı düzeyleri Tablo 3.26’da en yüksek ve en düşük değerleri ile birlikte özet halinde gösterilmiştir.

Tablo 3.26. Fakültelerin Algı Düzeyleri

Değişkenler	En Yüksek	En Düşük
TKY	Su Ürünleri Fakültesi (3,63)	Eczacılık Fakültesi (2,87)
Üst Yönetimin Liderliği	Hemşirelik Fakültesi (3,79)	Mimarlık ve Tasarım Fak.(2,86)
Çalışma Ortamı ve Şartları	İletişim Fakültesi (3,53)	Eczacılık Fakültesi (2,68)
Bilgi Kullanımı	Su Ürünleri Fakültesi (3,67)	Eczacılık Fakültesi (2,83)
Tedarikçilerle İlişkiler	Su Ürünleri Fakültesi (3,71)	Mimarlık ve Tasarım Fak. (2,43)
İyileştirme Çabaları	Hemşirelik Fakültesi (3,76)	Eczacılık Fakültesi (3,15)
Müşteri Odaklılık	Su Ürünleri Fakültesi (4,22)	Eczacılık Fakültesi (3,04)
Sürelili İyileştirme	Su Ürünleri Fakültesi (3,40)	Mimarlık ve Tasarım Fak. (2,63)
Yöneticilere Güven	Hemşirelik Fakültesi (3,43)	Açıköğretim Fakültesi (2,59)
İŞ TATMİNİ	Edebiyat Fakültesi (4,12)	Eczacılık Fakültesi (3,35)
İçsel Doyum	Spor Bilimleri Fakültesi (4,26)	Eczacılık Fakültesi (3,63)
Dışsal Doyum	Edebiyat Fakültesi (3,97)	Eczacılık Fakültesi (2,94)
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Eczacılık Fakültesi (3,23)	Spor Bilimleri Fakültesi (1,47)

*: 1=Kesinlikle katılmıyorum,5=Kesinlikle katılıyorum

Çalışmanın önemini ortaya koyacak analizlerin sonucunda elde edilen hipotezlerin sonuçları özet halinde Tablo 3.27’de gösterilmiştir.

Tablo 3.27. Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez Şekli	Hipotez Sonuçları
H1: Toplam kalite yönetiminin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{1a}: Toplam Kalite Yönetiminin İçsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{1b}: Toplam Kalite Yönetiminin dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Toplam kalite yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H3: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{3a}: İçsel doyumun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{3b}: : Dışsal doyumun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{4a}: Üst yönetimin liderliğinin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{4b}: Çalışma ortamı ve şartlarının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{4c}: Bilgi kullanımının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{4d}: Tedarikçilerle ilişkilerin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{4e}: İyileştirme çabalarının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{4f}: Müşteri odaklılığın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{4g}: Sürekli iyileştirmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{4h}: Yöneticilere güvenin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{5a}: Üst yönetimin liderliğinin İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{5b}: Çalışma ortamı ve şartlarının İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{5c}: Bilgi kullanımının İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{5d}: Tedarikçilerle ilişkilerin İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Red

Tablo 3.27. (Devamı)

H_{5e} : İyileştirme çabalarının İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{5f} : Müşteri odaklılığın İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{5g} : Sürekli iyileştirmenin İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{5h} : Yöneticilere güvenin İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{6a} : Üst yönetimin liderliğinin içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{6b} : Çalışma ortamı ve şartlarının içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{6c} : Bilgi kullanımının içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{6d} : Tedarikçilerle ilişkilerin içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{6e} : İyileştirme çabalarının içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{6f} : Müşteri odaklılığın içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{6g} : Sürekli iyileştirmenin içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{6h} : Yöneticilere güvenin içsel doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{7a} : Üst yönetimin liderliğinin dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{7b} : Çalışma ortamı ve şartlarının dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{7c} : Bilgi kullanımının dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{7d} : Tedarikçilerle ilişkilerin dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{7e} : İyileştirme çabalarının dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
H_{7f} : Müşteri odaklılığın dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{7g} : Sürekli iyileştirmenin dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H_{7h} : Yöneticilere güvenin dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmasının temel amacı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının akademisyenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ve bu faktörlerin etkisinin ölçülmesidir. Bu temel amacın yanında, akademisyenlerin toplam kalite yönetimi ile ilgili olan değişkenlerden üst yönetimin liderliği, çalışma ortamı ve şartları, bilgi kullanımı, tedarikçilerle ilişkiler, iyileştirme çabaları, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve yöneticilere güvenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini tespit etmektir.

Çalışmadan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

Çalışmaya katılan 572 kişinin cinsiyet açısından %62,6'sının erkek, %37,4'ünün kadın olduğu, yaş açısından %12,6'sının 45 ile 49 yaş aralığında ve %20,5'inin 35 ile 39 yaş aralığında olduğu, çalışma sürelerine göre %12,8'inin 17 ile 21 yıl arasında olduğu, %25,2'sinin 6 ile 11 yıl arasında olduğu, kurumdaki pozisyonlarına göre %3,7'sini öğretim görevlisi, %29,4'ünün Dr.Öğr. Üyesi olduğu ve fakültelere göre %1,0'ının Su Ürünleri Fakültesi, %9,8'inin ise Tıp Fakültesi olduğu görülmektedir.

Akademisyenlerin **Toplam Kalite Yönetimine** yönelik algı düzeylerine bakıldığında, en yüksek TKY algısına sahip fakültenin **Su Ürünleri Fakültesi** olduğu, en düşük TKY algısına sahip fakültenin ise **Eczacılık Fakültesi** olduğu görülmektedir. Fakülteler açısından **Üst Yönetimin Liderliğine** yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakültenin **Hemşirelik Fakültesi** olduğu, en düşük üst yönetimin liderliği algısına sahip fakültenin ise **Mimarlık ve Tasarım Fakültesi** olduğu görülmektedir. Fakülteler açısından **Çalışma Ortamı ve Şartlarına** yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakültenin **İletişim Fakültesi** olduğu, en düşük çalışma ortamı ve şartları algısına sahip fakültenin ise **Eczacılık Fakültesi** olduğu görülmektedir. Fakülteler açısından **Bilgi Kullanımına** yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakültenin **Su Ürünleri Fakültesi** olduğu, en düşük Bilgi Kullanımı algısına sahip fakültenin ise **Eczacılık Fakültesi** olduğu görülmektedir.

Fakülteler açısından **Tedarikçilerle İlişkilere** yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakültenin **Su Ürünleri Fakültesi** olduğu, en düşük Tedarikçilerle İlişkiler algısına sahip fakültenin ise **Mimarlık ve Tasarım Fakültesi** olduğu görülmektedir. Fakülteler açısından **İyileştirme Çabalarına** yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakültenin **Hemşirelik Fakültesi** olduğu, en düşük İyileştirme Çabaları algısına sahip fakültenin ise **Eczacılık Fakültesi** olduğu görülmektedir. Fakülteler açısından **Müşteri Odaklılığa** yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakültenin **Su Ürünleri Fakültesi** olduğu, en düşük Müşteri Odaklılık algısına sahip fakültenin **Eczacılık Fakültesi** olduğu görülmektedir. Fakülteler açısından **Sürekli İyileştirmeye** yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakültenin **Su Ürünleri Fakültesi** olduğu, en düşük Sürekli İyileştirme algısına sahip fakültenin ise **Mimarlık ve Tasarım Fakültesi** olduğu görülmektedir. Fakülteler açısından **Yöneticilere Güvene** yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek algıya sahip fakültenin **Hemşirelik Fakültesi** olduğu, en düşük Yöneticilere Güven algısına sahip fakültenin ise **Açıköğretim Fakültesi** olduğu görülmektedir. Fakülteler açısından **iş tatminine** yönelik algı düzeylerine bakıldığında, en yüksek iş tatmini algısına sahip fakültenin **Edebiyat Fakültesi** olduğu, en düşük iş tatmini algısına sahip fakültenin ise **Eczacılık Fakültesi** olduğu görülmektedir. Fakülteler açısından **içsel doyuma** yönelik algı düzeylerine bakıldığında, en yüksek içsel doyuma sahip fakültenin **Spor Bilimleri Fakültesi** olduğu, en düşük içsel doyuma sahip fakültenin ise **Eczacılık Fakültesi** olduğu görülmektedir. Fakülteler açısından **dışsal doyuma** yönelik algı düzeylerine bakıldığında en yüksek dışsal doyuma sahip fakültenin **Edebiyat Fakültesi** olduğu, en düşük dışsal doyuma sahip fakültenin **Eczacılık Fakültesi** olduğu görülmektedir. Fakülteler açısından **işten ayrılma niyetine** yönelik algı düzeylerine bakıldığında, en yüksek işten ayrılma niyetine sahip fakültenin **Eczacılık Fakültesi** olduğu, en düşük işten ayrılma niyetine sahip fakültenin ise **Spor Bilimleri Fakültesi** olduğu görülmektedir.

Yapılan bu araştırmalar sonucunda genel olarak toplam kalite yönetiminin iş tatminini pozitif yönde etkilediği, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yine Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının iş tatminini pozitif yönde

etkilediği, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği, işsel doyumunu ve dışsal doyumunda pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Toplam Kalite Yönetimin alt değişkenlerinden olan üst yönetimin liderliğinin iş tatminini pozitif yönde etkilediği, çalışma ortamı ve şartlarının iş tatminini negatif yönde etkilediği, bilgi kullanımının iş tatminini negatif yönde etkilediği, tedarikçilerle ilişkilerin iş tatminini negatif yönde etkilediği, iyileştirme çabalarının iş tatminini negatif yönde etkilediği, müşteri odaklılığın iş tatminini pozitif yönde etkilediği, sürekli iyileştirmenin iş tatminini pozitif yönde etkilediği ve yöneticilere güvenin iş tatminini pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. TKY uygulamalarının alt değişkenlerinden üst yönetimin liderliğinin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği, çalışma ortamı ve şartlarının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği, bilgi kullanımının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği, tedarikçilerle ilişkilerin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği, iyileştirme çabalarının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği, müşteri odaklılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği, sürekli iyileştirmenin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ve yöneticilere güvenin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. TKY uygulamalarının alt değişkenlerinden olan üst yönetimin liderliğinin işsel doyumunu pozitif yönde etkilediği, çalışma ortamı şartlarının işsel doyumunu negatif yönde etkilediği, bilgi kullanımının işsel doyumunu negatif yönde etkilediği, tedarikçilerle ilişkilerin işsel doyumunu negatif yönde etkilediği, iyileştirme çabalarının işsel doyumunu negatif yönde etkilediği, müşteri odaklılığın işsel doyumunu pozitif yönde etkilediği, sürekli iyileştirmenin işsel doyumunu negatif yönde etkilediği ve yöneticilere güvenin işsel doyumunu negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Yine TKY uygulamalarının alt değişkenlerinden olan üst yönetimin liderliğinin dışsal doyumunu pozitif yönde etkilediği, çalışma ortamı şartlarının dışsal doyumunu negatif yönde etkilediği, bilgi kullanımının dışsal doyumunu negatif yönde etkilediği, tedarikçilerle ilişkilerin dışsal doyumunu pozitif yönde etkilediği, iyileştirme çabalarının dışsal doyumunu negatif yönde etkilediği, müşteri odaklılığın dışsal doyumunu pozitif yönde etkilediği, sürekli iyileştirmenin dışsal doyumunu pozitif yönde etkilediği ve yöneticilere güvenin dışsal doyumunu pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Literatürde Toplam Kalite Yönetimi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat akademisyenlerin TKY, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin ölçülmesi amacıyla yapılmış herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu

çalışmanın diğer çalışmalardan ayrılmasını sağlayan en belirgin özelliği de budur. Bu ve benzeri konularla ilgili yapılacak çalışmalara örnek teşkil etmesi bakımından da çalışma önemlidir.

Yapılan literatür taramasında TKY'nin iş tatmini üzerine etkisine yönelik çalışmalara bakıldığında hem kamuda hemde özel şirketlerde genellikle pozitif yönde cevaplar alınmıştır ve TKY ile birlikte iş tatmini olumlu sonuçlanmıştır. Fakat işten ayrılma niyeti çoğunlukla negatif çıkmıştır. Yani işinden memnun bir şekilde çalışanlar işten ayrılmayı düşünmemektedirler. Bu çalışmada da yine aynı sonuç elde edilmiştir. İşinden memnun olan çalışanlar hem yaptıkları işten memnundurlar hemde işten ayrılmayı düşünmemektedirler.

Bu çalışmanın sonucunda birtakım önerilerin geliştirilmesi önem arz etmektedir;

Toplam Kalite Yönetimine Fakülteler açısından bakıldığında kaliteye yönelik algısı en yüksek olan fakültenin Su Ürünleri Fakültesi olduğu ve kalite algısı düşük olan fakültenin ise Eczacılık Fakültesi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Su Ürünleri Fakültesi'nin kaliteyi merkeze aldığı görülmüştür. Kuruma karşı ciddi bir memnuniyetsizlik içinde olan Eczacılık Fakültesi'nin gerek akademik gerekse idari personelin bu noktada ciddi bir şekilde çalışma yapması tavsiye edilebilir.

İş tatminine Fakülteler açısından bakıldığında, yaptıkları işten tatmin olan fakültenin Edebiyat Fakültesi olduğu, yaptığı işten tatmin olmayan en düşük algı durumu yaşayan fakültenin ise yine Eczacılık Fakültesi olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda Edebiyat Fakültesi'nde çalışan akademik personelin yaptıkları işten memnun oldukları görülmektedir. Yaptığı işten tatmin olmayan Eczacılık Fakültesi'nde çalışan akademik personelin iş ortamlarının iyileştirilmesi ve üst yönetimin her türlü desteği sağlaması tavsiye edilebilir.

İşten Ayrılma Niyetine fakülteler açısından bakıldığında ise Eczacılık Fakültesi'nde çalışan akademik personelin işten ayrılma niyetinde olduğu fakat bu noktada kararsız oldukları ve işten ayrılmayı kısmen düşünmedikleri ortaya çıkmıştır. İşten ayrılma niyetine yönelik algı seviyesi düşük olan Spor Bilimleri Fakültesi'nde çalışan akademik personellerdir. Bunun sonucunda ise işten ayrılma niyetinde kısmen kararsız olan Eczacılık Fakültesi'ndeki akademisyenlerin gerek fakülte ortamları, gerek üst yönetimle gerekse tüm çalışanlarla bir bütün olarak hem iş noktasında hem de

eğitim-öğretim noktasında planlı, verimli ve her türlü destek içinde çalışması tavsiye edilebilir.

İş tatmininin alt boyutlarından içsel doyum noktasında bakıldığında Edebiyat Fakültesi'nin memnun olduğu fakat Eczacılık Fakültesi'nin kısmen memnun olduğu ortaya çıkmıştır. Dışsal doyum noktasında ise Spor Bilimleri Fakültesi'nin memnun olduğu fakat Eczacılık Fakültesi'nin memnun olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yöneticilerin, çalışma şartlarının, tüm çalışanların birbirleriyle anlaşmalarının, tüm çalışanların daha iyisini yapabilme adına elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmasının, kurum adına daha faydalı olacağı tavsiye edilebilir.

Üst Yönetim ile birlikte akademisyenler, kurumdaki kaliteyi sürekli daha ileriye taşımayı hedef haline getirirlerse, öğrencilerine en iyi şekilde faydalı olurlarsa ve verdikleri hizmeti en yüksek seviyede yapmayı düşünürlerse ve yöneticilerinin de kendilerine olan güven ve desteğini de alırlarsa yaptıkları işten her zaman memnun kalacaklardır. Akademisyenler, üst yönetimin görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiklerinden emin olduklarında ve yöneticilerine her türlü fikri açık bir şekilde ifade ettiklerinde işten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Üst yönetimin; akademisyenlerin çalışma alanlarını iyileştirmesi ve daha iyi faaliyetler yapılabilmesi için zemin hazırlaması, kaliteyi sürekli geliştirmesi ve kaliteyi kurumun önemli bir hedefi haline getirmesi, akademisyenlerin daha verimli çalışmasına, kendi fikirlerini ve yeteneklerini daha açık ifade etmelerine ve bilim açısından yeni arayışlar içerisinde olmalarına neden olacaktır. Akademisyenler üst yönetimin; kendileriyle sürekli iletişim kurmaları, bilgi alış-verişinde bulunmaları, öğrenciye verilen hizmetin en iyi şekilde yerine getirilmesi, kurumun kendilerinden ne bekledikleri ve çalışanların görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlamaları halinde başarı hissini artmasını ve yapılan hizmetin en üst seviyede olmasını sağlayacaklardır. Bu bağlamda üniversitenin üst yönetim çalışanları ve akademisyenler arasında ortak değerler ve kültürel benzerlikler üzerinden oryantasyon programları düzenlenmesi, çalışanlar arasındaki etkileşimin artırılması ve önyargıların azaltılması tavsiye edilebilir. Ayrıca akademisyenlerin taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilmek adına, üniversite yönetimi ile akademisyenler arasında koordineli ve ulaşılabilir bir iletişim sağlanması da tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

- Açan, H. İ. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Akdağ, D. (2014). *Çalışanlarda İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık, (Alanya Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Akdeniz, M.O. (2018). *Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi.
- Aksoy, M. (2014). *Sağlık Çalışanlarında İş Yükünün Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Diyarbakır Hastanelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Çağ Üniversitesi.
- Akşit Aşık, N. (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Aldulimy, A. (2018). *Impact Of Total Quality Management Practices On Organizational Performance In Private Higher Educational Organizations: A Case Study On Iraqi Organizations*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Türk Havacılık Kurumu Üniversitesi.
- Arslan, A. (2016). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Aydoğmuş, B. (2015). *Hastanelerde Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Tatminine Etkileri “Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde Toplam Kalite Yönetiminin Hekim Tatminine Etkileri Konusunda Bir Araştırma”*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi.

- Bağcı, Z., Akbaş, T.T. (2016). “Kararlara Katılım ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 97-111.
- Begenirbaş, M., Çalışkan, A. (2014). “Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü”. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Berber, İ. (2013). *Yalın Üretim Teknikleri, Kaizen ve Sektörel Uygulamaları*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Cerev, G. (2018). “İş Güvenliği Uzmanlarının Genel, İçsel ve Dışsal İç Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences*, 16(32), 91-112.
- Ching Yi, K. (2016). *The Effect Of Total Quality Management (Tqm) And Work-Life Balance Towards Job Satisfaction*. Malezya: Tunku Abdul Rahman University.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık
- Çalışkan, Z. (2005). “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3(1), 9-18.
- Çetin, H. (2014). *Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Çetinkaya, A.Ş., Ortaöner, N. (2017). “Kalite Yönetim Sistemlerinin İş Tatminine Etkisi”. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(33), 30-45.
- Çolak Alsat, O. (2016). *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Dalmış, A.B. (2018). *Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ve İş Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi.

- Derin, N. (2007). *Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Demirdöğen, O., Küçük, O. (2011). *Üretim İşlemler Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Doğu, F. (2009). *Hazır Giyim İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Dursun, F., Dursun Çalışan, Ç., Baş, Y. (2017). “Çalışanların İş Doyumu, Yönetim Ve Ödüllendirme Beklentileri Ve Ücret Ve Sosyal Olanaklar İle İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği” *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51), 926-941.
- Düğenci, İ. (2018). *Gemi Adamlarının İş Stresi Algılarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa.
- Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*, Bursa: Dora Yayınları.
- Eğnli, A.T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Elçi, G. (2014). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Erdil, O., Keskin, H., Zehir, C. (2003). “Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 43-54.
- Erdil, O., Alpkın, L.H., Biber, L. (2004). “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 101-122.
- Eroğlu, E. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi* (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

- Ertuğrul, İ. (2006). *Toplam Kalite Kontrol*, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Gencel, U. (2001). “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 164-218.
- Gerald, Z., Russell, J., Edgar R.JR. (1997). “An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture”, *Group and Organization Management*, 22(4), 414-444.
- Gerçek, M., Elmas Atay, S., DüNDAR, G. (2015). “Çalışanların İş-Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(11), 67-86.
- Geylan, R. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Güler, H.N. (2018). *Kişilik, Örgütsel Güven ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Günbatan, A. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Güven Güres, C. (2015). *Yönetici Liderlik Yaklaşımının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ceza İnfaz Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Güzel, D., Aykol, S. (2017). “Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları: Kalekim Örneği”. *Journal of Human Sciences*, 14(2), 1105-1116.
- Hoş, C., Oksay, A. (2015). “Hemşirelerde Örgütsel Başlılık İle İş Tatmini İlişkisi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.

- İnce, C. (2007). *Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi.
- Keleş, K. (2017). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi.
- Kıngır, S. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kıraç, S.M. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Hizmetleri*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Kirsh, M. (2011). *Job Satisfaction and Intention to Quit: A Study of Health Care Employees*. (Published Master's Thesis). Amerika: Northhern Illinois University.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Köroğlu, Ö. (2012). “İçsel ve Dışsal Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-289.
- Maden Turgut, E. (2010). *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi ve İstanbul'daki Devlet Üniversite Hastanelerinde Çalışan Ameliyathane Hemşirelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Nalbant, E. (2018). *Kültürel Özellikler İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Toros Üniversitesi.
- Olaoluwa J, O., Samual Essien, O. (2018). “The Nexus Between Total Quality Management, Job Satisfaction And Employee Work Engagement In The Food And Beverage Multinational Company In Nigeria” *Organizations And Markets In Emerging Economies*, 9(2), 251-271.
- Örücü, E., Özafşarlıoğlu, S. (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.

- Özaydın, M.M., Özdemir, Ö. (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özçakar, N. (2010). “Bir Kamu Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 106-124.
- Özgör, B. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*, Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Öztürk, A., Özdemir, F. (2003). “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2).
- Özyer, K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Pakdil, F. (2004). “Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 167-183.
- Prajogo, I. D, Cooper, K.B. (2010). “The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model”. *Production Planning and Control*, 21(1), 26-35.
- Sarp, P. (2018). *Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Sarrafoğlu, G.B. (2019). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Toprak, L.S., Şentürk, Ş.K., Kılıç, G. (2017). “Yöneticilerin Çatışma Yönetme Yöntemleri İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *İşletme Bilimi Dergisi(JOBS)*, 5(2), 105-133.

- Tsun Liu, J. (2016). "The Study Of Total Quality Management And Job Satisfaction In Land Authority From North Taiwan" *The International Journal of Organizational Innovation*, Chang Jung Christian University, Taiwan, 8(4), 43-63.
- Turan Gedikbey, E. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi'nde Performans Değerlendirmesinin İş Tatminine Etkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Turan, A. (2017). *Muhasebe Meslek Mensuplarında İş Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.
- Turan, M. (2011). *Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Türker, N.E. (2013). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Uluğ, M. (2002). *Örgütlerde Grup Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkisi- Bir Uygulama-*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Urhan, S. (2014). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Uzun Kocamış, T. (2016). "Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İç Denetimin TKY'deki Rolü". *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016(1), 1-21.
- Ünler, E., Kılıç, B., Çıray, J.C. (2014). "İletişim İkliminin, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi". *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 237-250.
- Weiss, D., V. Dawis, R., W. England, G., H. Lafquist Lloyd. (1967). *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation 22: Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.

- Yetişen, M.S. (2011). *Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Yılmaz, C., Ergün, E. (2003). " Müşteri Odaklılık, Öğrenme Odaklılık ve Çevresel Belirsizlik: İşletme Performansı Üzerine Birlikte ve Etkileşimli Etkileri " 8. *Ulusal Pazarlama Kongresi*, Kayseri. 187-211.
- Yılmaz, F. (2018). *Mobbingin Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi.
- Yılmaz, T. (2014). *Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Zaharı, M.K, Zakuan, N. (2016). "The Effects Of Total Quality Management On The Employee Performance In Malaysian Manufacturing Industry" *Proceedings of Academics World 49th International Conference*, İstanbul, (1-6).
- Zelnik, M., Maletic, M., Maletic, D., Gomiscek, B. (2012). "Quality Management Systems as a Link between Management and Employees" *Research Online-University of Wollongong*, 23(1), 45-62.
- Zeyrekli Yaş, S. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Sağlık Sektöründe Uygulanması: Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi'nin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi.

EKLER

EK 1. İZİN BELGESİ



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı



Sayı : 88656144-000-E.1900182574
Konu : Etik Kurul Onay Belgesi
(Doç.Dr.Dilşad GÜZEL)

24.06.2019

HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNE

İlgi : 31.05.2019 tarihli ve 77040475-000-E.1900166329 sayılı belge.

İlgi'de kayıtlı yazınız gereği; Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı öğretim üyesi **Doç.Dr. Dilşad GÜZEL** danışmanlığında, yüksek lisans programı öğrencisi **Uğur KÜÇÜKOĞLU**'nun "**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin incelenmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği**" konulu tez çalışması için Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin Etik Kurul Başkanlığımızın 24.06.2019 tarih ve 8 sayılı oturumunda alınan 39 no'lu kararı aşağıya çıkarılmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Sait UYLAŞ
Kurul Başkanı

Karar-39) Hukuk Müşavirliğinin; İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı öğretim üyesi **Doç.Dr. Dilşad GÜZEL** danışmanlığında, yüksek lisans programı öğrencisi **Uğur KÜÇÜKOĞLU**'nun "**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin incelenmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği**" konulu tez çalışması talebine ilişkin 31.05.2019 tarih ve E.1900166329 sayılı yazısı okundu.

Yapılan görüşmelerden sonra; yüksek lisans programı öğrencisi **Uğur KÜÇÜKOĞLU**'nun "**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin incelenmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği**" konulu tez çalışmalarının gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden **sakınca bulunmadığına** mevcut oy birliği ile karar verildi.

Ek : 24.6.2019 tarihli 88656144-000-E.1900181449 sayılı belge

Atatürk Üniversitesi Merkez Kampüsü 25240 Yakutiye/ERZURUM
Elektronik Ağ: <http://www.atauni.edu.tr>

Bilgi: Muhammet Emin ALAN

Kep Adresi: atauni@hs01.kep.tr



EK 2. ANKET

Değerli katılımcı;

Bu anket formundaki bilgiler, “*Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği*” konulu yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır: 1. Bölüm Toplam Kalite Yönetimi, 2. Bölüm İş Tatmini, 3. Bölüm İşten Ayrılma Niyeti ve 4. Bölüm Demografik Özelliklerdir. Sizden aldığımız bilgiler gizlilik içerisinde saklanıp sadece Yüksek Lisans tez yayınında kullanılacaktır. Anket formuna kesinlikle isim-soyisim yazmayınız. Size uygun kutucuğu (X) işareti ile belirleyiniz. Teşekkür ederim.

Uğur KÜÇÜKOĞLU
Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM : TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Üst Yönetimin Liderliği						
1.	Kurumdaki bütün yönetim kademeleri kaliteye büyük önem verir.					
2.	Bütün çalışanlar kaliteye olan ihtiyacın farkındadır.					
3.	Kaliteyi sürekli geliştirme, kurumun önemli bir hedefidir.					
4.	Üst Yönetim iyileştirme için önerilere her zaman açıktır.					
5.	Üst yönetim çalışma alanını iyileştirmek için büyük çaba harcar.					
6.	Bölümümdeki üst yöneticiler kaliteyi geliştirmek için açık hedefler belirler.					
7.	Kurum Yöneticileri, çalışma performansımızı arttırmak için değişiklikler planlamaktadır.					
8.	Çalışanların tamamı görev ve sorumluluklarının farkındadır.					
Çalışma Ortamı ve Şartları						
9.	Çalışanlar, sık sık amirlerine ve yöneticilerine çalışma şartlarının (iş güvenliği, çalışanlara davranış şekli, dinlenme odaları vs.) iyileştirilmesi için önerilerde bulunur.					
10.	Yapılan öneriler üst yönetim tarafından dikkate alınır ve gereği yapılır.					
11.	Daha iyi çalışma şartları ile ilgili öneriler üst yönetim tarafından değerlendirilir ve uygulanır.					
12.	Çalışanlar, amirlerine ve yöneticilerine, işlerin daha verimli yapılabilmesi için tavsiyelerde bulunur.					
13.	Çalışanlar yaptığı işi daha iyi yapabilmek ve kendini daha iyi geliştirmek için üst yönetime önerilerde bulunur.					
Bilgi Kullanımı						
14.	Yaptığımız işlerin kalitesi çeşitli araçlarla kontrol edilir.					
15.	Departmanım yaptığımız iş ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili bilgi toplamaktadır.					
16.	İş takibi ve iş gelişimi için departmanım toplanan bilgileri arşivler.					
17.	Departmanım işin gerçekleştiği zamanla ilgili bilgi toplamaktadır.					
18.	Yapılan işin kalitesini ölçmek için çalışma alanları ile karşılaştırmalar yapılmaktadır.					

Tedarikçilerle İlişkiler						
19.	Dış tedarikçilerden temin edilen hizmetler/malzemeler ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.					
20.	Diğer departmanlardan temin edilen hizmetler/malzemeler ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.					
21.	İhtiyaç duyduğum destek ve malzemeler, zamanında ve sipariş ettiğim gibi teslim edilir.					
22.	İşimi daha iyi yapmamı sağlayacak alet ve donanım yeterince vardır.					
İyileştirme Çabaları						
23.	İş arkadaşlarım yaptıkları işin kalitesini iyileştirmek için büyük çaba gösterir.					
24.	İş arkadaşlarım kalite iyileştirmeyi kendi sorumlulukları gibi benimser.					
25.	İş arkadaşlarım yaptıkları işi daha faydalı yapmanın yollarını arar.					
Müşteri Odaklılık						
26.	İş arkadaşlarım öğrencileri tanır.					
27.	İş arkadaşlarım yapılan işte öğrencileri de düşünür.					
28.	Çalışma arkadaşlarım, öğrencilere verdikleri hizmeti düşünür.					
Sürekli İyileştirme						
29.	Üst Yönetim, çalışanlarla iletişim kurmada oldukça başarılıdır.					
30.	Kurumda çalışanların performansını artırması için, çalışanlar takdir edilir ve övülür.					
31.	Bütün olarak bakıldığında, kurumumuzdaki üst yönetime güven duyulur ve itimat edilir.					
32.	Yüksek performans gösteren çalışanlar, daha fazla zam ve prim gibi maddi ödüller almaktadır.					
33.	Kurumdaki departmanlar arasında zayıf bir iletişim vardır.					
Yöneticilere Güven						
34.	Kurumdaki çalışanlar, kurumun kendilerinden ne beklediklerini tam olarak bilir.					
35.	Üst Yönetim, çalışanlarının işlerini daha iyi yapabilmek için sahip oldukları yeteneklerine her zaman güvenir.					
36.	Çalışanlar Üst Yönetim ile ilgili problemler ve kötü durumlar hakkında ne düşündüklerini serbestçe ifade edebilir.					
37.	Kurumdaki çalışanlar, her türlü fikri hiçbir korku duymadan açıkça ifade edebilir.					
II. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşsel Doyum						
1.	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.					
2.	Bağımsız bir şekilde çalışma imkânının olması bakımından işimden memnunum.					
3.	Bazen değişik şeyler yapabilme imkânının olması bakımından işimden memnunum.					
4.	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana sağlaması bakımından işimden memnunum.					
5.	Vicdanıma karşı olmayan şeyler yapabilme şansının olması					

	bakımından işimden memnunum.					
6.	Bana garantili bir iş sağlaması bakımından işimden memnunum.					
7.	Başkaları için bir şeyler yapabilme seçeneğimin olması bakımından işimden memnunum.					
8.	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi bakımından işimden memnunum.					
9.	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından işimden memnunum.					
10.	Kendi fikirlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi bakımından işimden memnunum.					
11.	Çalışma şartları bakımından işimden memnunum.					
12.	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi bakımından işimden memnunum.					
Dışsal Doyum						
13.	Yöneticinin idaresindeki kişileri yönetmesi bakımından işimden memnunum.					
14.	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından işimden memnunum.					
15.	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından işimden memnunum.					
16.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından işimden memnunum.					
17.	Terfi imkânının olması bakımından işimden memnunum.					
18.	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından işimden memnunum.					
19.	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem bakımından işimden memnunum.					
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından işimden memnunum.					
III. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İşimden ayrılmayı ciddi olarak düşünüyorum.					
2.	Bu kurumdan ayrılırsam daha iyi bir iş bulabilirim.					
3.	Aktif olarak iş arayışı içerisindeyim.					

VI. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

Medeni Durumunuz: () Bekar () Evli

Yaşınız: () 25-29 () 30-34 () 35-39 () 40-44 () 45-49 () 50 ve üzeri

Eğitim Durumunuz: () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Çalışma Süreniz: () 0-5 yıl () 6-11 yıl () 12-16 yıl () 17-21 yıl () 22-26 yıl () 27 yıl ve üzeri

Gelir Düzeyiniz: () 5000 - 6000 TL () 6001-7000 TL () 7001-8000 TL () 8001 TL ve üzeri

Kurumdaki Pozisyonunuz: () Öğr. Gör. () Arş. Gör. () Dr. Öğr. Üyesi () Doç. Dr. () Prof. Dr.

Fakülteniz(.....)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Uğur KÜÇÜKOĞLU
Doğum Yeri ve Tarihi	Tortum / 01.02.1987
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	-
Bilimsel Faaliyetler	-
İş Deneyimi	
Stajlar	-
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	Karayolları 12. Bölge Müdürlüğü /Erzurum Atatürk Üniversitesi (2012-....)
İletişim	
E – Posta Adresi	u.kucukoglu@atauni.edu.tr
Tarih