



**İSTANBUL MEDENİYET
ÜNİVERSİTESİ**

FEN BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ

**PEYZAJ SEKTÖRÜNDE KALİTE YÖNETİM
SİSTEMLERİ KAPSAMINDA ÇALIŞANLARIN İŞ
DOYUMU**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Abdulhamit TUTAN

Ocak-2019



**İSTANBUL MEDENİYET
ÜNİVERSİTESİ**

FEN BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ

**PEYZAJ SEKTÖRÜNDE KALİTE YÖNETİM
SİSTEMLERİ KAPSAMINDA ÇALIŞANLARIN İŞ
DOYUMU**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Abdulhamit TUTAN

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Fatih Öztürk

ONAY

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü'nde Yüksek Lisans öğrencisi olan Abdulhamit TUTAN'ın hazırladığı ve jüri önünde savunduğu "Peyzaj Sektöründe Kalite Yönetim Sistemleri Kapsamında Çalışanların İş Doyumu" başlıklı tez başarılı kabul edilmiştir.

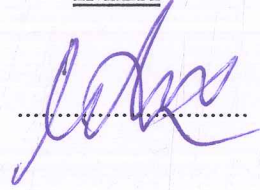
JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZTÜRK

Kurumu: İstanbul Medeniyet Üniversitesi

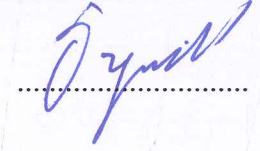
İMZA



Üyeler:

Doç.Dr. Özgür AKTAŞ

Kurumu: İstanbul Medeniyet Üniversitesi



Doç.Dr. Berk AYVAZ

Kurumu: İstanbul Ticaret Üniversitesi



Tez

Savunma

Tarihi:

03.01.2019

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Alıntılanan başkalarına ait tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dâhil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini kaynak göstererek atıfta bulunduğum gibi, yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

Abdulhamit TUTAN

TEŞEKKÜR

Yapmış olduğum bu çalışmada kalite yönetim sistemleri kapsamında peyzaj sektöründe çalışanların kalite yönetim sistemleri üzerine yapmış oldukları genel fikirler çerçevesinde iş doyum seviyeleri ve iş doyum seviyelerine etki eden etkenler incelenmiştir.

Tez süreci boyunca desteklerini esirgemeyen ve yönlendiren kıymetli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Fatih Öztürk'e, Doç.Dr. Berk Ayvaz'a ve mesai arkadaşım Recep Savdıç'a özellikle teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında küçük dokunuşlarla bana destek olan, motive eden ve her kademesinde teşvik eden babam Dr. Hızır Tutan'a, Ailem'e, Eşim'e ve Oğlum'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ocak 2019

Abdulhamit TUTAN

İÇİNDEKİLER

ONAY.....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1 GİRİŞ	1
2 KALİTE YÖNETİMİ TANIMI VE NİTELİKLERİ	3
2.1 KALİTENİN TANIMI	3
2.2 KALİTENİN TARİHSEL DÖNÜŞÜMÜ.....	4
2.2.1 Muayene.....	5
2.2.2 Kalite Denetimi.....	5
2.2.3 Kalite Güvencesi.....	6
2.2.4 Toplam Kalite Yönetimi	7
2.3 TOPLUM KALİTE YÖNETİMİ TANIMI.....	7
2.4 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL PRENSİPLERİ	9
2.4.1 Müşteri Odaklılık.....	10
2.4.2 Sürekli İyileştirme (Kaizen)	11
2.4.3 Katılım ve Takım Çalışması.....	12
2.4.4 Liderlik.....	13
2.5 TOPLAM KALİTE VE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI..	14
2.6 ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDI	16
2.7 ISO 14001 ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ	18
2.8 OHSAS 18001 İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ	20
2.9 ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ	21
3 İŞ DOYUMU	22
3.1 İŞ DOYUMU TANIMI VE ÖNEMİ	22
3.2 İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN UNSURLAR	23
3.2.1 Bireysel Unsurlar	24
3.2.2 Örgütsel Faktörler.....	26
3.3 İŞ DOYUMU KURAMLARI	30
3.3.1 İş Doymu Konusunda Kapsam Kuramları.....	30
3.3.2 İş Doymu Konusunda Süreç Kuramları.....	33
3.3.3 İş Doymuyla Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki	38

4	UYGULAMA.....	40
4.1	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	40
4.2	ARAŞTIRMA MODELİ.....	40
4.3	EVREN VE ÖRNEKLEM	42
4.4	VERİ TOPLAMA ARACI.....	42
4.5	VERİ ANALİZİ	43
4.6	GEÇERLİK VE GÜVENLİĞİN SAĞLANMASINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR.....	45
4.7	BULGULAR.....	46
4.7.1	<i>Katılımcılara İlişkin Bulgular</i>	<i>46</i>
4.7.2	<i>Ölçek Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular</i>	<i>47</i>
4.7.3	<i>Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....</i>	<i>52</i>
5	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
	KAYNAKÇA	68
	EKLER.....	74
	EK-1: DEĞERLEYİCİ FORMU	74
	EK-2: ANKET SORULARI.....	75
	EK-3: GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ.....	79
	EK-4: KATILIMCILAR İLE İLGİLİ BULGULAR.....	80
	EK-5: HİPOTEZLERE GÖRE BULGULAR.....	81
	ÖZGEÇMİŞ.....	98

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Kalitenin Tarihsel Gelişimi	5
Şekil 2 PUKO Döngüsü	12
Şekil 3 Klasik Yönetim ve TKY Anlayışlarında Yönetim	15
Şekil 4 ISO 9001:2015 PUKO Döngüsü	17
Şekil 5 PUKÖ ve Standart Maddeleri	18
Şekil 6 Sıradanlığın Duygusal Ve Davranışsal Yansıması	29
Şekil 7 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	31
Şekil 8 Herzberg Modeli	32
Şekil 9 Vroom'un Motivasyon Modeli	34
Şekil 10 Porter ve Lawler Kuramsal Modeli	35
Şekil 11 Çalışmanın Araştırma Modeli	41
Şekil 12 Katılımcıların Cinsiyet ve Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	47
Şekil 13 Çalışma Ortamının İş Doyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Doğrusu	54
Şekil 14 Maddi ve Sosyal İmkanların İş Doyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Doğrusu	55
Şekil 15 Yöneticiler İle İlişkilerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Doğrusu	56
Şekil 16 Çalışma Arkadaşları İle İlişkilerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Doğrusu	57
Şekil 17 Çalışan Eğitiminin İş Doyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon	58
Şekil 18 Ödül ve Terfi İmkanlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon	59

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar (Eraslan, 2004).....	14
Tablo 2 Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Anlayışı	16
Tablo 3 ISO 9000:2015 Revizyon Farklılıkları	17
Tablo 4 Ölçek Alt Boyutları ve Alınabilecek En Düşük ve Yüksek Puanlar	43
Tablo 5 Faktör Analizi Sonuçları.....	45
Tablo 6 Katılımcıların Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, Yaş ve Çalışma Süresi	46
Tablo 7 Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	47
Tablo 8 Çalışma Ortamı Madde Ortalamaları.....	48
Tablo 9 Maddi ve Sosyal İmkanlar Madde Ortalamaları	49
Tablo 10 Yöneticiler İle İlişkiler Madde Ortalamaları	49
Tablo 11 Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler Madde Ortalamaları	50
Tablo 12 Çalışan Eğitimi Madde Ortalamaları	51
Tablo 13 Ödül ve Terfi İmkanları Madde Ortalamaları	51
Tablo 14 İş Doyumu Madde Ortalamaları.....	52
Tablo 15 Çalışma Ortamının İş Doyumu Üzerindeki Etkisi	53
Tablo 16 Maddi ve Sosyal İmkanların İş Doyumu Üzerindeki Etkisi	54
Tablo 17 Yöneticiler İle İlişkilerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi	55
Tablo 18 Çalışma Arkadaşları İle İlişkilerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi	57
Tablo 19 Çalışan Eğitiminin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi.....	58
Tablo 20 Ödül ve Terfi İmkânlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkisi	59
Tablo 21 İş Doyumunda Cinsiyete Göre Farklılık	60
Tablo 22 İş Doyumunda Yaşa Göre Farklılık	61
Tablo 23 İş Doyumunda Eğitim Düzeyine Göre Farklılık	62
Tablo 24 İş Doyumunda Çalışma Süresine Göre Farklılık	62
Tablo 25 Hipotezlere İlişkin Genel Sonuç	64

ÖZET

İnsanın, İş dünyasında sürdürülebilir bir başarı için en önemli faktörlerden biri olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bu kapsamda bu kaynağı tatmin edebilmek, kendine çekebilmek ve kurum organizasyon yapısı içinde tutabilmek, muvaffakiyetin ön koşulu olarak önümüze çıkmaktadır. Bu perspektifle kalite yönetim sistemleri kapsamında peyzaj sektöründe çalışanların (Mühendis, Büro Personeli, Tekniker) iş tatminleri, teori ve araştırma uygulaması olarak incelenmiştir.

Birinci bölümde, kalite kavramı ve kalitenin tarihsel gelişimi anlatıldıktan sonra kalite yönetim sistemleri hakkında ayrıntılı bilgi verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, iş doyumunu etkileyen faktörlerin yanında iş doyum teorileri olan kapsam ve süreç kuramları açıklanıp, iş doyum ile kalite yönetim sistemleri arasındaki ilişkiyi irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, peyzaj sektöründe faaliyet gösteren ve İstanbul Büyük Şehir Belediyesinin bütün park, bahçe, çevre düzenlemesi, havza ağaçlandırması ve bunlara yönelik olarak bitki yetiştirmeyi gibi misyonları olan kurumun kalite yönetim sistemleri çerçevesinde iş doyumlarını belirlenen hipotezlerle ve araştırma yöntemleri kullanılarak iş verimine etkisinin ne olduğu, çalışanlarının memnuniyetinin ölçüldüğü, iş doyumunu en çok etkileyen faktörlerin veya en az etkileyen faktörlerin sonuçlarının neler olduğu incelenmiştir. Bunun yanında araştırma neticesinde elde edilen verilerin demografik yansımalarının iş doyumluluğundaki etkisinin ne olduğu araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş doyum, Kalite Yönetim Sistemleri, Peyzaj Sektörü, Peyzaj Çalışanları

ABSTRACT

Human is the one of the most important factors for sustainable success in the business world, this is inevitable fact. In this context, being able to satisfy this source, to attract itself and to keep it within the organizational structure of the institution is a prerequisite for success. In this perspective, the job satisfaction of the employees working in the landscape sector (Engineer, Bureau Staff, Technician) as a quality management system has been examined as a theory and research application.

In the first chapter, then describes the historical development of the concept of quality and quality is aimed to give information about quality management systems.

In the second chapter, besides the factors affecting job satisfaction, the scope and process theories, which are the job satisfaction theories, are explained and the relationship between job satisfaction and quality management systems are examined.

In the third chapter, operating in the landscaping sector and the Istanbul Metropolitan Municipality of all parks, gardens, landscaping, basin and planting them for as with the hypothesis determined job satisfaction within the framework of the quality management system of institutions that missions such as growing plants and research methods were used. In this direction, what is the impact on business productivity, employees' satisfaction as measured job satisfaction of the most influential factors or at least influencing factors were investigated as a result of what happened. Besides the demographic data obtained as a result of the research was to investigate reflection of what is happening in the business excels with unparalleled effect.

Keywords: Job satisfaction, Quality Management Systems, Landscape Industry
Landscape Employee

1 GİRİŞ

İnsanın, iş dünyasında sürdürülebilir bir başarı için en önemli faktörlerden biri olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bu kapsamda bu kaynağı tatmin edebilmek, kendine çekebilme ve kurum organizasyon yapısı içinde tutabilmek, muvaffakiyetin ön koşulu olarak önümüze çıkmaktadır. Bunun yanında 21. yüzyılın agresif kompetitif şartları altında şirketlerin ya da kurumların var olabilmeleri ve belli bir muvaffakiyet elde edebilmesi için dinamik bir kalite sisteminin bünyelerinde bulundurmaları zorundadır.

Kalite Yönetiminin kurumlarda etili ve etkin tatbik edilebilmesi için insan etkeninin hayatı öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Kurumların zamanla dönüşmesi ve bu dönüşüme yabancılaşmaması, verimlilik ve kalite potansiyelinin yükseltmeyi ve yeniliğe açık olabilmesi için, kurumun temel ilkesi olarak görünen insan gücünü, kalite alanında şekillendirmesi ve yol göstermesi gerekmektedir. Kurum içinde kurumsal değişimi ve bu anlamdaki gelişimi göstere bilen kalite yönetimi başarılı olarak görebiliriz. Çünkü insan merkezli veya insan faktörü etrafında şekillenme anlayışı ve tamamen memnun edilen müşteri düşünce yapısı kalite yönetimin temel taşı oluşturmuştur. Kalite Yönetimi, kurumların ağırlıklı bir bölümünün tatbik ettiği ve kabullendiği bir yöntemdir.

Bütün Yönetim Sistemlerinin gelişim kaydetmesinde ve başarı göstermesinde en ehemmiyetli ve en göz önünde bulunan etken bireydir. Kurumların bir biriyle yarışması, verimli ve kaliteli üretim, kurumla bütünleşmiş, devamlılığı olan işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Kalite Yönetiminde birey kendisi kurumların proseslerinde ana noktasında bulunmaktadır. Bu bağlamda, kalitenin en güçlü bir şekilde varlığını idame ettirebilmesi insan etkenine dayanmaktadır.

Bireylerin kurumdaki görev tanımlarına karşı oluşturduğu pozitif tesir veya ruh olarak iş doyumunun derecelendirmesi, kurum personellerin iş tanımları karşısında aldıkları görevlerdeki güdülenmelerinin ve iş tanımlarına karşı oluşturdukları davranışları etkileyen unsurların tespit edilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte, kurum personellerinin iş doyumunu, gerek personellerin görev tanımlarına gerekse hizmet verdiği kuruma olan ilişkiyi, sadakati geliştiren ya da negatif yönde etkilenen bir rol model olduğu için bu zamanda varlığını sürdüren kurumlarda hizmet verdikleri müşterilerin taleplerine uygun mal ve hizmeti üretmek ve neticede müşteri doyumunu gerçekleştirmek kurum personellerini merkezi bir noktaya oturtmaktadır.

Bu çerçevede kurum personellerin iş doyumunu, gerek kurumların iletişim halinde oldukları müşterilerin doyumunda gerekse kurum da söz sahibi olan bireylerin beklentilerini gerçekleştirmede kilit bir rol oynamasına neden olmaktadır. Kurum personellerinin yaptıkları işlere duydukları olumsuz davranış ve hislerinin ilerlemesine neden olan sebeplerin ya da unsurların ortaya çıkartılıp bu faktörlerin rehabilitasyonunu veya ıslahının gerçekleştirilebilmesi için kurum personellerinin iş doyumlarının belirlenip ölçeklendirilmelidir. Bu ölçeklenmeyle bireyden tam anlamıyla yararlanmayı ana amaç olarak gören kalite yönetim sistemleri, bu şekilde bireylerin niteliğini ve kalitesini yükseltmede katkı verebilir.

Yukarda belirttiğimiz düşünceler çerçevesinde amaçladığımız çalışmayı doğru yere oturtma ve aynı zaman da literatürde olması gereken yerde sınıflandırmak için daha önce yapılan gerek ülkemiz de gerekse yurtdışındaki araştırmaları incelediğimizde iş doyumunu ve bunu etkileyen etkenler üzerine birçok kaynak olduğunu görmekteyiz. Son zamanlarda yapılan araştırmalara baktığımızda iş doyumunu ve bunu etkileyen unsurlarla ilgili yol gösteren birçok kaynağın yanında, kalite yönetim sistemleri kapsamında kurum personellerinin iş doyumlarını irdeleyen kaynakların son zamanlarda artmasına rağmen, kaynaklarda hala daha farklı meslek grubuna ait bir çalışmanın olmadığını görmekteyiz. Bu alanla ilgili çalışmalara baktığımızda gerek yurtiçi gerek yurtiçi kaynaklarda peyzaj sektörü ile alakalı bir çalışmanın bulunmaması bu çerçevede bir eksikliği gün yüzüne çıkarmaktadır.

Bu gözle baktığımızda, bu çalışmayla yukarda bahsetmiş olduğumuz kaynaklarda bununla alakalı bir çalışmanın olmadığı sahaya yeni bir perspektif getirmek ve ilerde bu sahada yapılması düşünülen araştırmalara yol gösterici bir çalışma yapılması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda, yaptığımız çalışmanın birinci bölümde, kalite kavramı ve kalitenin tarihsel gelişimi anlatıldıktan sonra kalite yönetim sistemleri hakkında ayrıntılı bilgi verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, iş doyumunu etkileyen faktörlerin yanında iş doyumunu teorileri olan kapsam ve süreç kuramları açıklanıp, iş doyumunu ile kalite yönetim sistemleri arasındaki ilişkiyi irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, peyzaj sektöründe faaliyet gösteren ve İstanbul Büyük Şehir Belediyesinin bütün park, bahçe, çevre düzenlemesi, havza ağaçlandırması ve bunlara yönelik olarak bitki yetiştirmeyi gibi misyonları olan kurumun kalite yönetim sistemleri çerçevesinde iş doyumlarını belirlenen hipotezlerle ve araştırma yöntemleri kullanılarak iş verimine etkisinin ne olduğu, çalışanlarının memnuniyetinin ölçüldüğü, iş doyumunu en çok etkileyen faktörlerin veya en az etkileyen faktörlerin sonuçlarının neler olduğu incelenmiştir. Bunun yanında araştırma neticesinde elde edilen verilerin demografik yansımalarının iş doyumluluğundaki etkisinin ne olduğu araştırılmıştır.

2 KALİTE YÖNETİMİ TANIMI VE NİTELİKLERİ

2.1 Kalitenin Tanımı

Kalite ve kalite kavramlarının kapsadığı anlamı, kalitenin zamansal ve mekânsal gelişimine göre birbirinden bağımsız farklı tanımlamalar olduğunu ve bu farklı kavramlarla içini doldurulduğunu görüyoruz. Genel hatlarıyla bu açıklamalarda kalite, kalifiyeliyi, avantajı ve kötü olmamayı betimlenmektedir. Bu zamansal ve mekânsal gelişimde, tanımlanan farklı açıklamalardan da anlaşılacağı gibi kalite objektif olmayan kişiye göre anlamlar ifa etmektedir ve bu kıymetlerin devlete, bireye, içinde var olduğu vakit ya da döneme ve hatta içinde bulunduğu kurum ya da kuruluşu dikkate alırsak kalite için birbirinden farklı biçimde açıklama olabileceğini görebiliriz.

Kalite kavramı, bütünsel kalite yönetimi felsefesinin önderliğinde ismini bulup, yukarda bahsettiğim noktalar ışığında yeni tanımlamalar bularak devamlılık sağlayacaktır. Buna göre,

Kalite, Latince nasıl oluştuğu anlamına gelen “Qualis” kelimesinden türetilen “Qualitas” kelimesiyle ifade edilmektedir (Şimşek M. , 2002) . Kelime anlamına baktığımız da bir ürün ya da hizmetin kalitesi o ürün ya da hizmetin sahip olduğu özellikler kastedilir (Yılmaz, 2005) . TSE-ISO 9005 kalite sözlüğünde kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayalı özelliklerin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır. Crosby’ye göre kalite, mükemmellik değildir, sistem hatalarını önleyerek, kalite ihtiyaçlara uygunluk olarak tanımlarken (Suarez, 1992) . Deming tahminleri doğru yaparak gelecekteki beklentilere göre yapılan inovatif yaklaşım olarak tanımlamakta (Suarez, 1992). Juran ise kalite kavramının evrensel bir tanımlamaya ihtiyaç duyulduğunu belirterek “kullanım için uygunluk” (fitness for use) tanımını tercih etmiştir (Suarez, 1992).

Amerikan Kalite Derneğine göre kalite, bir mal ya da hizmetin belirli gerekliliğini karşılaya bilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür diye tanımlarken (Bozkurt, 1998). JIS Japon Sanayi Standartları Komitesi ise kaliteyi, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi olarak tanımlamaktadır (Demir & Doğan, 1999) . Türk Standart Enstitüsüne göre ise bir ürün ve hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan, özelliklerinin toplamıdır. (Cebi, 1997) TSE’nin tanımında JIS ve ISO’dan ayrı olarak hali hazırdaki durumu veya konumu için değil ileride karşıya çıkacak olasılıkları da kapsayan şekilde bir tanımlama yaptığını görmekteyiz.

Yukarda yaptığımız açıklama çerçevesinde kalitenin geniş kapsamlı bir tanımı yapılabilir. Kalite; özellikle tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi, bunlara uygun tasarımın yapılması, bunların hatasız bir şekilde teşkil edilmesi, satış işlemleri ile ilgili bileşenlerin ve alt bileşenlerin güvenilir bir şekilde sağlanmasıdır. Bunlar; performansın ve güvenliğin belgelendirilmesi, kullanımla ilgili bir takım özelliklerin

açık bir şekilde ortaya konulması, ürünün uygun bir şekilde ambalajlanması ve teslimatın dakik olarak yapılması, satış sonrası hizmetlerin verimli olması ve bu konuyla ilgili tüm deneyimleri kapsamaktadır (Ersen, 1997).

2.2 Kalitenin Tarihsel Dönüşümü

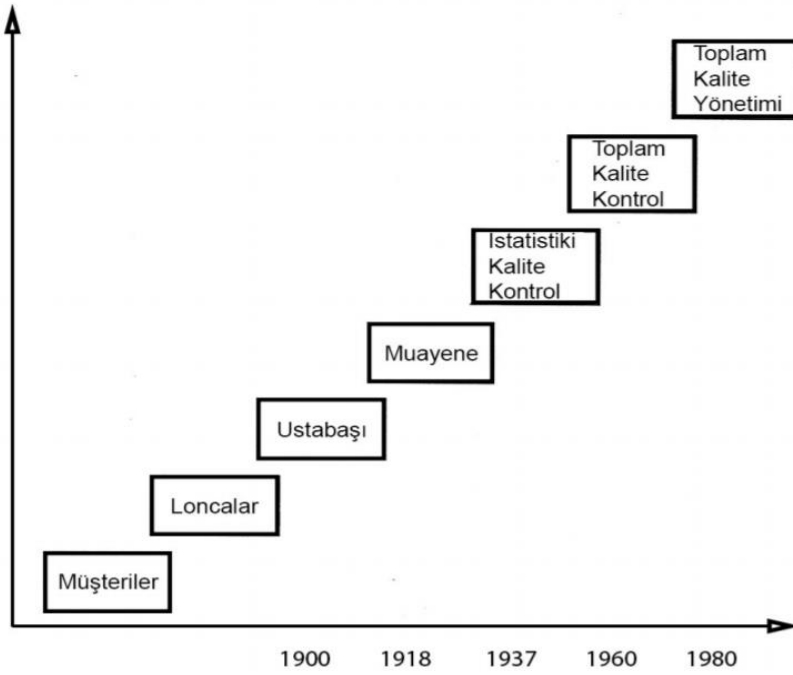
İnsanlık tarihinin en başından beri kalite kavramının var olduğunu düşünüyorum, çünkü insan yaptığı üretimde ya da verdiği hizmette fitrat gereği en iyisini, en güzelini, en doğrusunu ortaya çıkarmak için gerek dinsel gerek materyalist bakış açısıyla belli başlı standartlar oluşturduğunu görüyoruz. Madalyonun tersinden baktığımızda da aynı şey geçerli; en kötü, en çirkin en yanlış için de belirli bir standardın olması (oluşturulması) gerekiyor ve Standardın olduğu her yerde aslında kalitenin de var olduğunu görüyoruz.

Giyinme ve örtünme insana özgü bir davranış, insan olmanın alameti ve medeniyetin de en eski tezahürlerindendir (Diyanet İşleri Başkanlığı, 2018). Dinsel bakış açısıyla kalitenin tarihine baktığımızda cennetten kovulan insanlığın ilk Atası, elbisenin standardını mahrem yerleri örtme olarak belirlediğini görmekteyiz.

Kalite ile ilgili ilk beşerî kaynaklara baktığımızda ise M.Ö 2150 yılında hepimizin bildiği Hammurabi Kanunlarında şu ibarede görüyoruz (Büyükhelvacıgil, 2010). “Eğer bir inşaat ustası bir ev yapar ve yapılan ev yetince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur”. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere milattan önce inşaat sektöründeki kalite anlayışının standardını binanın çökmemesi olarak tanımlarken, günümüz dünyasında ise inşaat sektördeki kalite standardının modern teknikler kullanılarak farklı bir anlayışa, tanıma dönüştüğünü ve gelişerek devam edeceğini söyleyebiliriz.

Kalite, tarihin hiçbir döneminde günümüz dünyasında olduğu kadar önemli bir noktada bulunmamış ve hayatımızın her noktasına dokunmamıştır. Bunun sebebi olarak, rekabet anlayışının çok yoğun bir şekilde olması, üretimde son kullanıcıya sunulan çok çeşitlilik ve teknoloji ile küreselleşmenin ortaya çıkardığı iletişimdeki hızlılık olarak söyleyebiliriz.

Genel olarak kalitenin tarihsel dönüşümünü araştırdığımızda Şekil 1 de dört başlık altında toplandığını görmekteyiz. Bunlar; Muayene, Kalite Kontrol ya da Kalite Denetimi, Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi'dir.



Şekil 1 Kalitenin Tarihsel Gelişimi (İrfan & Sabiha, 2006)

2.2.1 Muayene

Kalitenin tarihsel dönüşümünde Muayene, kaliteyi sağlamada ilk basamak olarak kabul edilmiştir. Bu sistemde ilgili çıktının özellikleri incelenmekte, testlerden geçirilmekte, belirlenen Standartlara göre uygun olup olmadığı ele alınıp bir değerlendirilmede bulunmaktadır.

Aynı şekilde bu sistemde önleme açısından hiçbir çabanın gösterilmediği, olayların olup bitmesinden sonra eleme sürecidir (Saat & Ersoy, 2015). Buradaki asıl amaç, tüketiciye hatalı ürünün gitmemesini sağlamaktır (Efil, 1996). Muayene işlemi “çıktıların” son aşamasında yapıldığından dolayı gereksiz kaynak israfına yol açmakta bu da maliyetlerin artmasına sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda bu sistem müşteriye ve son kullanıcıyı korumuş olup, üreticilerde sorunlar ortaya çıkarmıştır. Çünkü muayenesi yapılan hatalı, defolu ya da ıskartaya ayrılan çıktılar Üreticiler için bir zarar teşkil etmiştir. Üreticinin de çıkarlarını gözetten bir sistem arayışı neticesinde Kalite Kontrol (Kalite Denetimi) sistemi ortaya çıkmış olup, bu tarihsel dönüşümün ikinci basamağına geçilme ihtiyacı doğurmuştur.

2.2.2 Kalite Denetimi

Sanayi devrimi ile küçük ölçekli üretim yerlerinin ya da işletmelerin yerini fabrikalara bırakmasıyla çok yüksek oranlarda ve miktarlarla imalat imkânının ortaya çıkması, bu sistemin kalite kontrol açısından birçok endüstri şehrinde faaliyete geçmesine ve yayılmasını sağlamıştır. Çünkü imal edilen üründe, nicelik bakımından çok olması üretimin istisnasız tamamını muayene etmeyi imkânsızlaştırmıştır.

Kalite Denetimi, Kalite Kontrol ya da İstatistik Kalite Kontrol kavramı Dr. Shewhart tarafından, geliştirilen kontrol şemasıyla (Yenersoy, 1997) muayene basamağına bir ara kontrol ve üretim de giriş denetimi getirilmesini savunmasıyla ortaya çıkmıştır. Dr. Shewhart tarafından kullanılan bu şemayla seri üretimin olduğu yerde kalitenin en maliyetsiz bir şekilde denetimini sağlayan İstatistiksel Kalite Kontrol tanımının temelini oluşturmuştur.

II. Dünya Savaşı'na kadar bu çerçevede endüstriyel uğraşlara devam edilmiş ve savaşla birlikte sanayi ve kalite yine göz önüne çıkmıştır. Lakin savaştan dolayı nitelikli personel ortadan kalktığından yerini vasıfsız insan gücü almıştır. Vasıfsız personele kaliteli bir iş çıktısı alabilmek için; o dönemde savaştan dolayı kalite yönetim sistemler bileşenleri (Prosedür, Talimat, Kalite Kontrol, Standart...) yazılı belgeye dökülmüş ve geliştirilmiştir. Günümüz dünyasına baktığımızda kaliteyle ilgili oluşturulan birçok standardın ana taşının ordunun geliştirmiş olduğu o standartlar olduğunu görmekteyiz (Özevren, 1997).

Savaşın sona ermesiyle hammaddelerin işlenmesi ve bunun neticesinde ortaya çıkan her türlü mahsule duyulan talep ciddi oranda artmış, buna karşılık arz artışı değer kazanmış ama kaliteli üretim bu doğrultuda esnetilmiştir. Lakin talebin yeterli oranda karşılanması ve tüketicinin farkındalık eğitimlerle şuurlandırılması neticesinde, 20.yüzyıl yaşam standartları endüstriyel anlamda tekrardan şekillenmiş, bu şekilleniş ve hayat standartı “Kalite Güvencesi” kavramının ortaya çıkmasına sağlamıştır (Özevren, 1997).

2.2.3 Kalite Güvencesi

20. yüzyıl ortalarında dünya, ikinci dünya savaşından yeni çıkmış ve yukarıda bahsettiğimiz gibi endüstriyel yaşam standartları tekrardan yeni yeni oluşturulmaya başlamıştı. Bu bağlamda kıt kaynaklardan üretilen her ürünün ya da hizmetin kalite anlamında hepsinin kabul edilebilir seviyede olma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu aşama da ise “Kalite Güvencesi” kavramını Japonlar sürekli geliştirme (Kaizen) felsefesiyle uygulamaya geçirmiştir (Yeşilbayır, 2007).

Öyle ki bu kavramı o dönemde ağırlıklı Japonlar kullanmasına karşın günümüzde günlük yaşamın her noktasında görmekteyiz. Kalite Güvencesi alanındaki yenilikler, 20.yüzyilin sonlarına doğru ISO 9000 diye adlandırılan yeni bir sistemi ortaya çıkarmış ve bu sistem aracılığıyla Kalite Güvencesi sistemi ile kaliteye evrensel bir standart getirilmesi amaçlanmıştır.

Bu sistemi kısaca özetlememiz gerekirse, kalitenin müşterinin hiçbir şekilde kuşkuya mahal vermeden satın alabileceği ve uzunca bir süre güvenle ve tatminle kullanabileceği şekilde sağlanmasıdır (Ishikawa, 1997). ISO 9000 bağlamında bilimsel ve ölçülebilirliğin kriteri kabul edilebilir kalite düzeyidir. Daha sade bir söylemle, müşterinin ya da hizmet alanının kabul edeceği (tolere) hatalı üretim oranıdır.

Örnek vermek gerekirse; üretilen bir malın kalitesinin %95 oranında standarda uygun olması durumunda, talep edenin o malı kabul etme zorunluluğu getirilmesi gibi.

Lakin günümüzde rekabetin kızışması ve toplam kalite kavramının herkesçe kabul edilmesi, düşük hata oranlarının (bin de sıfır nokta beş gibi) istatistiksel analizinin yapılmasının güç olması % 100 kalite ve hatasız üretim düşüncesini benimsetmiştir.

Talep tarafının ya da Müşteri tarafının doyumunun sağlanması , %100 kalite ve hatasız üretim gerçekleşen bir üründe kalite güvencesi anlamında göz ardı edilmemesi gereken diğer bir noktadır.

2.2.4 Toplam Kalite Yönetimi

Günümüz çağdaş kalite düşüncesinin mimarı kabul edilen Deming, Crosby ve Juran toplam kalite yönetimi kavramının temellerini oluşturmuşlar ve Feigenbaum, Ishikawa yapmış oldukları geliştirmelerle bu düşünceye katkı sağlamışlardır.

Feigenbaum, kalite kontroldeki birikimlerini ve düşüncelerini açıkladığı “Endüstriyel Kalite Kontrol” dergisinde yayımlayan yazısında ilk kez “Toplam Kalite Kontrol” tanımını kullanmıştır. Feigenbaum, kalitenin tek kalite ile ilgilenen birimin tekelinde olmadığını, kurum çatısı altına faaliyet gösteren tüm çalışanların kaliteyi sahiplenmesi ve katkı sağlaması gerektiği fikrini söylemiştir (Yeşilbayır, 2007). Toplam Kalite Kontrol kavramıyla kalite, bütün departmanların taşın altına elini koymasını sağlamış, imalattan sonra hatayı bulmak yerine, imalat sırasında proses kontrolü aracılığı ile imalatı sıfır hata düşüncesi olarak söyleyebiliriz (Halis, 2016).

Kalite düşüncesinin doruk noktası olan toplam kalite yönetimi kalite yönetim standardının, müşteriler ve tedarikçiler de dâhil olmak üzere örgütün her yerine, her düzeyde ve her birimde uygulanmasını içermektedir (Saat & Ersoy, 2015).

Kalite kavramının tarihsel dönüşümünü özetlemek gerekirse;

1400’lü yıllarda kalite, çiraklık ve esnaf korporasyonları çalışma hayatını ve çalışma prensiplerini düzenleyen aynı zaman da bu korporasyonlar tarafından denetleyen mesleki bir teşkilatın izdüşümü olarak adlandırılmıştır. Buna karşılık kalitenin kavramı günümüzde içini doldurduğumuz anlamıyla tanımlanmaya başlaması 19.yuzyıla rastlamaktadır. 20. Yüzyılın sonlarına doğru kalite ise, işletmelerin üretim bantlarından sıyrılarak işletmelerin organizasyon şemasının tepe noktasına doğru yönelerek farklı bir anlayış ortaya çıkarmıştır.

2.3 Toplum Kalite Yönetimi Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), 21. yüzyılda yönetim mimarisinde gerçekleşen en önemli transformasyonlardan bir tanesidir. Bu transformasyon da diğer sistemlerden ayıran en önemli özelliği insanı dairenin ortasına koyan ve dönüşümü dairenin merkezdeki varlığa göre şekillendirmesidir. Toplam Kalite Yönetimi kurum

bünyesinde yapılan her türlü çalışmanın temel hedefinin insan eksenli olmasıdır. Bu çerçevede TKY ana temel amacı, üretim ve tüketimde dairenin merkezinde olan insanın tatmininin edilmesidir. Bu şekilde kurumlarda var olan personellerin tatmini ile istenilen misyon ve vizyona ulaşılabilecektir (Efil, 1996).

Bir ürünün ve hizmetin alıcısının tatmin edilmesi, o hizmeti ve ürünü sunan kurumun günümüz agresif piyasa şartlarında başarı bir şekilde yükselmesine, cirosunu büyütmesine ve en önemlisi pazarda var olmaya devam etmesini sağlayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi temel düşünce yapısını özümseyen ve benimseyen yönetici kadrosunda bulunan kişilerin, insanlara bir CRM danışmanı gibi yaklaşması gerekmektedir. Böylelikle müşteri taleplerini tatmin edilmesiyle daha başarılı bir kurum ortaya çıkacaktır.

21.Yüzyıl da hayatımıza giren küreselleşme (globalleşme) ve dijitalleşme kavramlarıyla birlikte artan agresif piyasa şartları ve bunun getirmiş olduğu sınır tanımaz rekabet anlayışı, kurumların varlığını devam ettirebilmesi için müşteri ya da talep tarafında bulunan insanların tatmin ve doyumunu zorunlu kılmıştır. Bu şartlarda rekabette hedefe ulaşabilmek için talep eden ya da alıcının arzu ettiği kalitede ürün ve hizmeti imal ederek, çok daha düşük maliyete ve hızlı bir şekilde talep eden alıcıya sunulmasını sağlayan bir düşünce ve idare şeklidir.

Yukarıda değindiğim gibi günümüzde en büyük, en pahalı gibi niteliklere sahip malları üretmek ve satmak zorlaşmıştır. Mal ve hizmet satabilmek için, müşterinin ihtiyaçlarına cevap verecek mal ve hizmetin üretilmesi gerekir. Kalite, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve toplam katılımcılık gibi ana ilkeleri göz önünde bulunduran TKY düşünce yapısıyla elde edilebilir. TKY, işletme performansının yanında yönetim uygulamalarını da iyileştirmeyi hedefleyen hem felsefe hem de yönetim şeklidir. (Tuna & Güler, 2012)

Toplam Kalite Yönetimi kavramı barındırdığı üç kelimedenden meydana gelmektedir. *Toplam*, işletme içerisindeki bütün; çalışmalar, bölümler, fonksiyonlar ve personeli kapsar. Toplam kelimesinin açıklaması Toplam Kalite Yönetiminin “ herkesin katılımına dayalı” bir kalite sistemi olmasıdır. Toplam terimi; kalitenin işletmede bütün bölümler, çalışanlar ve çalışmalarla ilgili olduğunu göstermektedir (Tekin, 2011). *Kalite*, bir ürün ya da hizmetin oluşturulmuş standarda uygunluğudur. Günümüz dünyasında bu tanıma hizmet alan ya da talep eden kişi, kurum ve işletmelerin isteklerine uygun olma ifadesi eklenerek tanımlanmıştır. Müşteri istek ve arzularını karşılamada, iş ve proseslerde kaliteyi iyileştirmek son derece önemlidir. *Yönetim*, kalite tek başına işletmelerde bir şey ifade etmemektedir. Bu yüzden, işletmedeki tüm çalışanları ilgilendirip etkilemesi ve tüm işletmeye uygulaması gerekmektedir. Bu nedenle, yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara model oluşturulması ve işletmenin tamamında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına gelir (Şimşek H. , 2009).

Farklı Yönetim sistemlerinden ayrı olarak TKY üç ögesi bulunmaktadır. Birinci öge, kurum iş prosesleriyle alakalı kreatif ve inovatif bir düşünce felsefesinin geliştirmektir. İkinci öge olarak kurum personellerin, kurum kültürünü tam özümseyip ve bu kültürü tam anlamıyla sahiplenip bu anlamdaki motivasyonunu sağlamaktır. Üçüncü öge olarak ise bu kurum kültürünü piyasadaki değişen rekabet anlayışına göre devamlı revize edip inovatifliğini muhafaza etmektir. Yukarıda bahsetmiş olduğumuz bu üç ögenin sağlıklı çalışması TKY muvaffakiyeti açısından son derece önemlidir. Bu ögelere birisinin eksik ya da tam olarak yapılmaması bu anlamdaki muvaffakiyeti engelleyecektir.

Toplam Kalite Yönetimi düşünce yapısının getirmiş olduğu yeniliklerden biri de, müşteri kavramının bilinenden farklı bir boyutta incelenmesidir. Bu kavramlar iç müşteri ve dış müşteridir.

İç müşteri, kurumdaki tüm çalışanlardır. İç müşteri kavramı bir kurumun üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemli bir kavramdır. Bir kurumda her ne iş yapıyor olursa olsun, herkes bazı girdileri alıp kullanmakta, bunları işleyerek oluşturduğu sonucu bir başka kişiye girdi olarak sunmaktadır. Dolayısıyla herkesin, müşterisinin kim olduğunu ve onun işlevini en iyi şekilde gerçekleştirmesi için kendisinden ne beklediğini bilmesi gerekir. Organizasyonlardaki verimsiz çalışmaların, yapılan hataların, en başta gelen nedenlerinden birisi bu düşünce tarzına bağlı olarak çalışmaktır (Merter, 2006).

Dış müşteriyle ilişkilendirdiğimiz müşteriler ise, bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin ürettiği mal veya hizmeti satın alan kişi veya kuruluşlardır. (Merter, 2006)

2.4 Toplam Kalite Yönetimin Temel Prensipleri

Toplam Kalite Yönetimi temel prensiplerin çoğunu, kalite kavramını ilk ortaya atan kişiler (Deming, Juran vb..) tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımlamalar, kalitenin tarihsel dönüşüm dönemlerinde katkı sağlayan kişiler arasında azami ortak noktada buluşarak fikir düzeyinde birleşme sağlanarak oluşturulmuştur. Dünyada ki uygulamalara baktığımızda ve buna bağlı olan prensipleri incelediğimizde, aşağıda sıraladığımız sekiz maddenin varlığından bahsedebiliriz (Şale, 2004). Bunların bazıları TKY'nin hem temel taşı hem de birbirini tamamlayan ilkeler olduğundan bunları ayrıntılı bir şekilde açıklamaya çalışacağız.

- 1) *Liderlik*
- 2) *Müşteri Odaklılık*
- 3) *Proses Yaklaşımı*
- 4) *Sistem Yaklaşımı*
- 5) *Sürekli İyileştirme*
- 6) *Çalışan Katılımı*
- 7) *Veri Analizi*
- 8) *Tedarikçi İlişkisi*

Toplam Kalite Yönetimin ana temel maddelerini özetlemek gerekirse, bir kurum ya da işletme imal ettiği stok ya da hizmetin nihai değerini *müşteri odaklılık* ilkesiyle istenilen istek ve arzuyu belirler. Belirlenen hedef noktasına erişim için *sürekli geliştirme* yönteminin denetlenip uygulanması gerekmektedir. Bu nihai hedef noktasına ulaşmak için ise organizasyon şemasında bulunan ve bu organizasyon şemasına bağlı olan tüm çalışanların katılımına yani *takım çalışmasına ya da ruhuna* ihtiyaç vardır. Bu ruh ile katılan her çalışana TKY çitasının yükseltmek için bu alanda *eğitim* almalarını ve gelişimlerine katkı sağlatılması gerekmektedir. Yukarıda saydığımız müşteri odaklılık, sürekli geliştirme, takım çalışması ve eğitim gibi süreçlerin tamamının başlama noktası üst yönetimin *liderlik* anlamında karar almada ve uygulamada doğru ve isabetli davranmasıdır ve âdete ateşi yakmada kıvılcım görevini üstlenmesiyle gerçekleşebilir (Aktaş, 2002).

2.4.1 Müşteri Odaklılık

Bir ürünün ya da hizmetin kalitesini sorgulayıp, bununla ilgili yorum yapacak kişi müşteridir. Bunun için müşteri odaklılık TKY en önemli ilkelerinden birisidir. Müşteri beklentilerini ile gereksinimlerinin anlaşılması ve bu gereksinimleri karşılayacak ürün ya da hizmetin sunulması için gerekli çalışmaların yapılması anlamına gelir (Buzlu, 2011). Ürün ya da hizmeti satın alırken genel olarak baktığımızda, ilgili hizmet ya da ürünün daha önceki doyum hoşnutluğu, deneyim, ürünlerin PR ve benzeri durumlarına göre bir karar veriyor ya da bu beklentilere bağlı kalıyoruz.

Bu kriterlere göre satın alınan herhangi bir malda müşteri mutlu olması ve tatmin edilmesi gerekir. Hatta satış sonrası CRM devreye sokup, bir şekilde müşterinin doyum noktaları kontrol etmek gerekir. Ancak bu şekilde bir sonra ki satış için müşterinin değişen beklentilere ve iletilen feedbacklerle mümkün olur. Kurum her geri bildirim ciddi bir şekilde irdeleyip, değer vermelidir. Kurum bu geri bildirimlerden bir çıkarım yapabildiği ölçüde kurumuna bir zenginlik katacaktır. Eğer bu geri bildirimlerden bir çıkarım yapılmıyorsa, mutlu olmayan müşterilerini tamamen kayıp etme riski ortaya çıkmış olur (Develioğlu, Haşit, & Bağcı, 2006). Müşteri odaklılık bize, müşterinin istek ve arzularını, beklentilerini alacağımız geri bildirimler

aracılığıyla iyileştirerek tekrar müşteriye yansıtıp, bu anlamda ki ürün kalitesini ve müşteri doyumunu yükseltmeyi sağlayacaktır. Arz-Talep eğrisini etkileyen paydaşlardan biri olan müşterinin istek ve arzuları TKY' nin ilk basamağıdır. Bu çerçeveden bakan kurumlarda CRM önem kazanmaktadır, çünkü müşteri ile dirsek temasında olan satış personelleri aynı zamanda kurumu da temsil etmektedir. Bu temsilde gerekli geri bildirimler ve müşteri istek ve arzuları alınarak kurumun “müşteri odaklılık” ilkesine bağlı kalmasına ve bu anlayışın kurum kültürüne yer etmesine katkı sağlamaktadır.

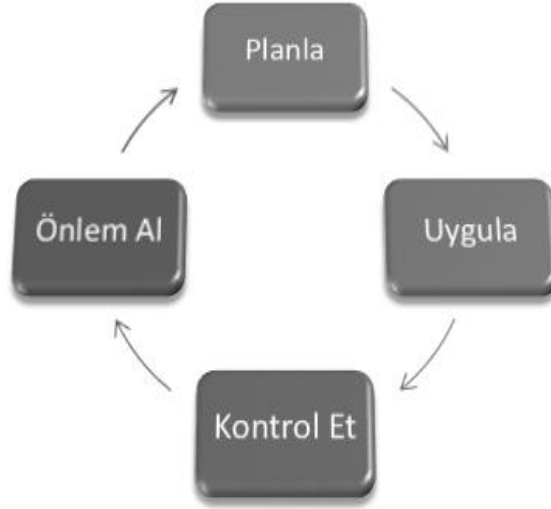
2.4.2 Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Sürekli iyileşme, belirlenen bir takvim dilimi içinde müşterinin arzu ve isteklerinin karşılanarak bu anlamda ki memnuniyetinin yükseltilmesi ve rekabette daha efektif hale gelmeyi sağlayan ve pazar payını büyüten prosese yönelik; çalışan personeller, teknolojiadaki gelişime ayak uydurarak kurumun hızla ilerlemesini sağlamayı ve kurum giderlerini minimize eden bir düşünce yapısıdır.

Kaizen kelimesi Japonca da değişim anlamına gelen “Kai “ ve iyi anlamına gelen “Zen” kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur ve sürekli iyileştirme, geliştirme anlamında kullanılmıştır (Buzlu, 2011) . Fikir babası olan Masaaki İmai kurumların bu stratejiyi faaliyete ya da uygulamaya geçirebilmesi için kurumların her seviyesi için ayrı ayrı planlamaların stratejilerin hazırlanmasını tavsiye etmiştir.

Bu bağlamda baktığımızda üst yönetim, sürekli iyileştirme felsefesini anlayıp, oluşturmuş olduğu hedefler doğrultusunda strateji planlamalıdır. Kurumdaki orta düzey yöneticiler bu hedefleri gerçekeştirmede çıkan sorunların çözümünde bilgi ve kabiliyetlerini artırmayı, geliştirmeyi amaçlamalıdır. Birim amirleri ya da şefleri çalışan personeller arasındaki koordinasyonu geliştirerek üst yönetimin çizmiş olduğu hedefi gerçekeştirmede motivasyonu yükseltmeli, sürekli iyileştirme felsefesinin uygulaması için yol göstermelidir.

Kaizen' de amaç, belirli bir standardı tutturmak değil, ulaşılan düzey ne olursa olsun, o düzeyi sürekli olarak geliştirmektir (Tuna & Güler, 2012) . Kaliteli ve katma değer sağlayan bir üretim sadece oluşturulan standartlarla ve devamlı bir developmanla mümkün olabilir. Sürekli İyileşme, PUKO Döngüsü Şekil 2 de görüldüğu şekliyle (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) japonlarda çok etkin bir şekilde kullanılmaktadır ve sorunların çözülmesinde yöntem olarak kullanılmaktadır. Buna göre sorun olmayan nokta da geliştirme, gelişme yapılamaz.



Şekil 2 PUKO Döngüsü (Ünalın, 2017)

2.4.3 Katılım ve Takım Çalışması

Günümüz japon şirketleri nasıl başarılı olduğuna baktığımızda, yöneticilerin çalışanlara yüklemiş oldukları sorumluluk bilinci, bunun yanında kreatif ve problem çözmedeki maharetleri olarak söyleye biliriz. Yöneticiler çalışanları işin içine çekip katılımlarını sağlayarak kalite bağlamında yadsınamaz bir başarının olduğunu keşfetmişlerdir. İmal edilen ürün ve hizmetler ile üretim proseslerin kaliteli olmasının güvencesi olarak, üst yönetimin çalışanlara karar almada kullanabileceği imkânların hazırlaması ya da sunması, çalışanlara belirli ölçülerde serbestlik ve mesuliyet vermesi ve bu sahalarda çalışanları özendirilmesiyle mümkün olabilir. Ürün ve hizmetlerinin kaliteli bir çıktıya sahip olabilmesi, kurumlarda çalışanların görev tanımlarına ve müşteriler ile alakalı kararlarda bireysel ya da takım çalışmasıyla katılım sağlamalarıyla bir katkı sağlayacaktır (Akgün, Can, & Kavuncubaşı, 2001).

Katılımcı yönetim anlayışı, toplam kalitenin başarılı olmasının arka planını da yatan en önemli ilkelerden biridir. Bu anlayışla, yönetimin sadece kurum yönetim organizasyon şemasında bulunan kişilere ait bir fonksiyon olduğu şeklindeki düşünceden marjinal bir ayrılışı ifade etmektedir. Bir kurumda görev tanımında yazan işi yapan çalışanın, yaptığı işten gerçek anlamda anlayan ve gerek imalatın gerek prosesin daha iyi nasıl rehabilitasyonunu yapılacağını bilen anlayan kimsedir.

Burada Taylor'ın öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Okulu'nun temelini oluşturan beyin ve kol emeğinin birbirinden ayrılması ve işin fiziksel olarak gerçekleştirilmesinden oluşan kol emeğinin çalışanlara ve işin tasarımı, planlaması, denetimi ve koordinasyonundan oluşan zihinsel bölümünün yöneticilere verilmesi gerektiği biçimdeki yönetim anlayışı köklü bir değişikliğe uğramıştır. Ancak

çalışanların katılımın sağlanmasında sadece iyi niyetli olmak yetmemekte, yönetimin bu katılımın örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesini sağlayacak sistem ve yöntemleri tasarlaması da gerekmektedir. (Saat & Ersoy, 2015)

Yönetim tarafından çalışanlara duyulan güveninin göstergesi olarak çalışanlarda uygulanan bürokratik engellemelerin kaldırılması ve onların müşteriye memnun edecek, doyumunu gerçekleştirecek kararlar alabilme becerisinin teşvik edilmesidir.

Takım çalışması toplam kalitenin diğer önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Takıma üye olan bireyler arasındaki işbirliği ve ortaklaşa gayretin gelişmesi, işe karşı davranışın ve iş doyum seviyesini rehabilitasyonunu sağlamakta, kaliteye verdikleri değerinin artmasını sağlamaktadır. Genel olarak takım çalışmasında bulunan çalışanların, kendi kontrolü altında olan iş proseslerin geliştirilmesi, rehabilitasyonun yapılması ve ilgili proseslerin değiştirme yapma hakkına sahip olmaktadır. Bu mesuliyetin verilmesinin asıl sebebi, proseslere yakın ve işin başında olan kişilerin bunlarla alakalı en çok bilgiye sahip olmaları, proseslerin rehabilitasyonunda yöneticilerden daha etkin bir çözüm sunmasıdır. Yapılacak ya da yapılan her dönüşüm kendi menfaatlerine olduğundan ve birebir kendileri ile alakalı olduğundan, arzu edilen değişiklikler yönetim tarafından karar alınmasından daha çok etkili bir sonuç meydana çıkarmaktadır. Bu takımların bilenen çeşitleri kısmen meydana çıkarmaktadır. Bu takımların bilenen çeşitleri kısaca şunlardır (Büyükkılıç, 2004):

- a) *Kalite Çemberi*; kurumlarda yaşanan sorunları kalite ve verimlilik çerçevesinde ele alması, bununla alakalı çözüm yöntemlerinin oluşturması ve hazırladıkları çözümün uygulanmasını, üretim ve hizmet proseslerinin rehabilitasyonun yapılması için bir araya gelen bir gruptur.
- b) *Problem çözme odaklı gruplar*; kurumda yaşanan belli başlı problemlerin çözmek için meydana getirilip, problem ortadan kalktıktan sonra grup lağvedilir.
- c) *Proses iyileştirme grupları*; bu gruplar prosesleri sürekli inceleyip, denetleyerek iyileştirmeyi gerçekleştirirler.

2.4.4 Liderlik

Lider, bir kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmek veya değiştirmek için yeni bir yapı ve yöntem kuran kimsedir. Yönetici ise değişen çevre koşullarını altında belirli bir zaman dilimi içerisinde, bazı amaçları gerçekleştirmek üzere; insan, para, araç, gereç, makine vb. üretim araçlarını uyumlu bir şekilde birleştiren ve çalıştıran kişidir (Yeşilbayır, 2007)

Tablo 1’de yönetici ve lider arasındaki farklar gösterilmektedir.

Tablo 1 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar (Eraslan, 2004)

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Dürüştür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçimine soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşünce dedir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Günümüz dünyasında teknolojinin hızlı bir şekilde dönüşmesi ve gelişmesi kurumların bu dönüşüm ve gelişime ayak uydurma gereksinimi ortaya çıkarmıştır. Kurumların bu dönüşüme uyma kabiliyetleri, değişimi gerçekleştirecek öz sermayenin ayrılması, çalışanların dönüşüm ve değişime gösterecekleri arzu ve isteği ancak yönetme kabiliyetiyle mümkün olur.

Bir kurumda, çalışan personellerin başarısızlığı ya da başarısı üst yönetime; üst yönetimin başarısızlığı ya da başarısı o kurumda çalışan personellere bağlıdır.

Toplam kalite yönetiminde üst yönetim liderliği çalışanların toplam kalite yönetimi içinde yer almalarını, beklenen performansı göstermelerini sağlar. Bunun için üst yönetici bütçeyi yapar, kaynak tahsisi yapar, uygun sistemi oluşturur ve bu sistem çerçevesinde çalışanların eğitilmesine yardımcı olur (Buzlu, 2011). Bu bağlamda üst yönetim kalite hususunda liderlik yapmalı ve çalışanlara rol model olmalıdır.

2.5 Toplam Kalite Ve Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

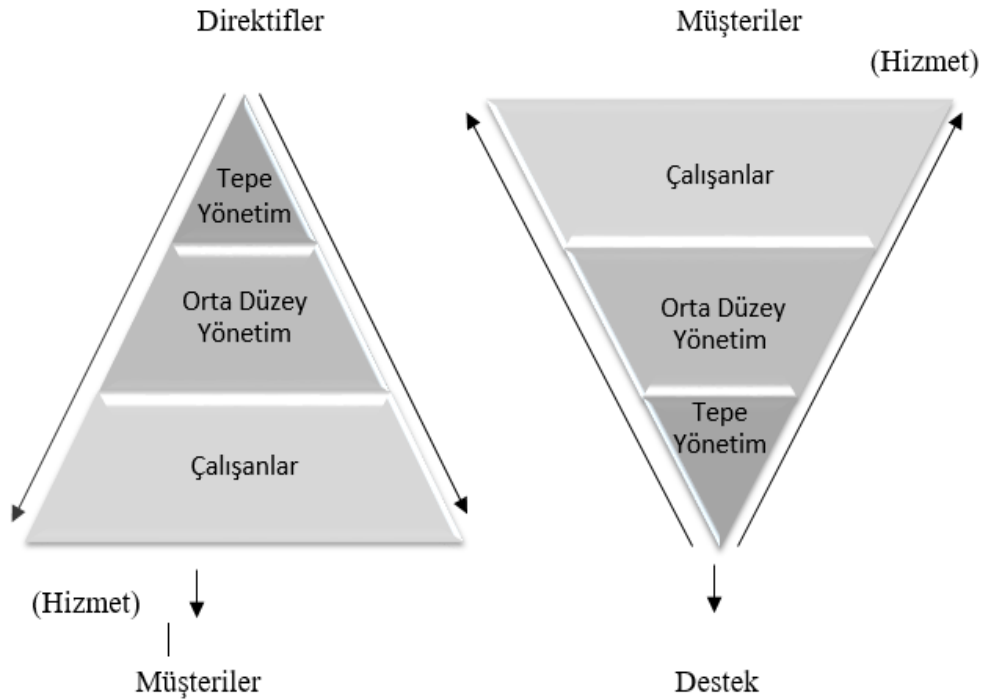
Toplam kalite yönetiminden önce ki anlayış olan klasik yönetim anlayışı Charlie Chaplin modern zamanlar filminde olduğu gibi üretim merkezli, insanı makinenin dişlilerinden biri gören ve kurum için yapılan her şey insan için yapılıyor düşüncesinin hâkim olduğu anlayıştır. Bu anlayışın fikir babası olan Taylor'un oluşturmuş olduğu bu bağlamdaki prensiplerin genelinde insanı ikinci planda tutan ya da insanı bakış açısı için olumsuz bir düşünce yapısını barındırmaktadır. Klasik iktisadi düşüncesinden etkilenen bu anlayış insanı, ekonomik çıkarları sağlamak için hareket ettiğini düşünülen insan tipi olan homo economicus olarak değerlendirmektedir.

Buna göre ekonomik insanın temel özelliği faydasını maksimize etmeye hedeflenmiş olmasıdır. Yani, motivasyon açısından ekonomik insan sadece faydasının en çok

olacağı durumlarda belirli hedeflere motive edilebilecektir (Kurtulmuş, 2011). Bu durumda üretim önem kazanmıştır. Ancak önem derecesi artmasına rağmen istenilen düzeylerde üretim gerçekleşmemiştir.

İnsana değer verilmesiyle üretimin arttığını gören işletmeler bu yönde yeni bir yaklaşım sergilemişlerdir. Bu yeni yaklaşıma Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılmıştır. Bu yaklaşıma göre, insan için yapılan her şey kurum için yapılmıştır anlayışı kabul görmektedir. Böylece günümüze kadar kendini yenileyen toplam kalite yönetimi hem üretimin hem de insan unsurlarının aynı seviye de ele alınmasını ve bunlardan bir sentez oluşturulmasını gerektirdiğini benimsemiştir.

Şekil 3'te görüldüğü gibi üst yönetimin hedef ve misyonu doğrultusunda, primatın yukardan aşağıya doğru hiyerarşik yapı bozulmadan yönetildiği, katı bir ast-üst ilişkisi içinde bulunan klasik yönetim anlayışına karşılık, toplam kalite yönetiminde temel gaye hizmet ya da bir ürünü satın alan kişi veya kurumların istek ve arzuları doğrultusunda organizasyon şemasında bulunan tüm çalışanların dâhil edilip, müşteri doyumunun sağlanmasıdır. Kurumların bu hedefe ulaşmada ki tüm mesuliyet üst yönetim uhdesindedir ve bu şekilde olan bir kuruluş aşağıdaki piramit gibi yönetilmektedir (Kovancı, 2001).



Şekil 3 Klasik Yönetim ve TKY Anlayışlarında Yönetim (Urkan, 2018)

Tablo 2'de gördüğümüz gibi klasik yönetim anlayışında amaç, standardizasyonu meydana getirip, oluşturulan bu standarda göre imalatın yapılması ve denetiminin yapılması iken, TKY yönetiminde ise hiç bir standardizasyonun ortadan kaldırıldığı, sürekli gelişmeyi amaç edinen bir düşünce söz konusudur. Toplam Kalite Yönetimi,

klasik yönetim anlayışının alternatifi olarak ortaya çıkmıştır ve buna göre ana fikir yapısındaki farklar aşağıdaki grafikte belirtilmiştir.

Tablo 2 Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Anlayışı (Halis, Muhsin, 2004)

	KLASİK YÖNTEM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE ANLAYIŞI
Örgütsel Yapı	Hiyerarşik ve katıdır	Esnek ve düzdür.
Değişime Bakış	Var olan duruma bağlıdır	Sürekli gelişmeyi hedefler
İş görene göre Üst	Çalışanların üstü, amiri olarak çalışır	Kolaylaştırıcı, öğretici, yönetici bir lider profili oluşturur.
Ast-Üst İlişkisi	Bağımlı, korkuya dayalıdır	Güven ve anlayışa dayalıdır
İş gören Çabaları	Bireysel ve rekabete dayalıdır	Takım halinde çalışmayı esas alır
İşgücü Geliştirme	İşgücü ve geliştirmeyi maliyet olarak görür	İşgücü varlıktır ve geliştirme de bir yatırımdır
Temel Karar	Yöneticilerin deneyimlerine dayalıdır	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve yöntemlere dayalıdır
Kalite ile ilgili Karar	Yönetim kaliteye karar verir	Kalite müşteriye sorulur

2.6 ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardı

Tüm işletmelerin faaliyet alanlarına, yapmış oldukları ciroya, üretim ve hizmet türüne bakmaksızın kurumların gerçekleştirebilecekleri bir kalite yönetim sistemidir. Bir işletme ISO 9001-2015 sistemini faaliyete geçirerek, kurumun çalışma prensiplerini meydana getirmiş ve bu yolda gelişiminin ilk basamağını gerçekleştirmiş olur.

ISO9001-2015 kalite yönetim sistemi bir işletmenin talep tarafında bulunan müşterilerin istek ve arzularını, bu bağlamda oluşturulmuş sözleşmeye uygun ürün ve hizmetin tedarik edebilme yetisine haiz olduğunu ve müşteri doyumunu yükseltmeğe dönük aksiyon aldığını gösterebilmek için sahip olması gereken koşulları belirleyen dünyanın her yerinde geçerliliği olan önemli bir belge özelliği taşımaktadır (Odaman & Bozkurt, 2000).

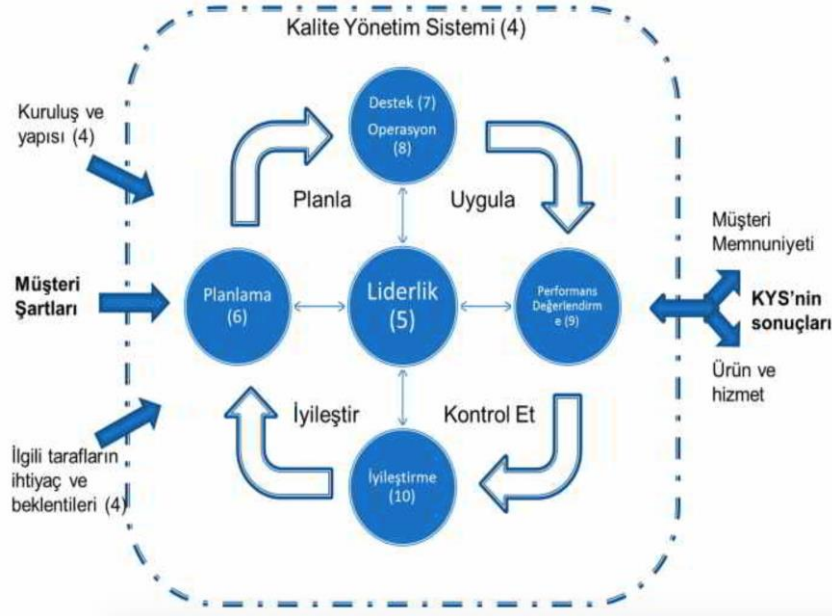
21.yüzyılda artan agresif piyasa şartları, kurumların başarısızlığa tahammül edilemeyen ana misyon ve hedefleri bulunmaktadır. Müşteri istek ve arzularına cevap verebilmek, çıktı maliyetlerini azaltmak ve buna karşılık katma değeri arttırmak, inovatif ürün ve hizmeti piyasaya çıkarmak gibi ön plana çıkan belli başlı hedefler bulunmaktadır.

ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemi, TKY temel kurallarını kapsamaktadır. Bu prensiplere baktığımızda 2008 göre revize edildiğini ve bazılarının birleştirildiğini ya da değiştirildiğini görüyoruz. Bu farklılığı aşağıdaki Tablo 3’de görebiliriz.

Tablo 3 ISO 9000:2015 Revizyon Farklılıkları (Akkurt, 2018)

TS EN ISO 9000 : 2008	TS EN ISO 9000:2015
Müşteri Odaklılık	Müşteri Odaklılık
Liderlik	Liderlik
Çalışanların Katılımı	Personelin Bağlılığı
Proses Yaklaşımı	Proses Yaklaşımı
Yönetimde Sistem Yaklaşımı	
Sürekli İyileştirme	İyileştirme
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım	Kanıt Esaslı Karar Alma
Karşılıklı Yarar Sağlayan Tedarikçi İlişkileri	İlişki Yönetimi

Şekil 4'te ISO 9001: 2015 PUKO döngüsüne baktığımızda Lider kavramının çok daha aktif prosesin içine girdiğini ve bu bağlamda daha belirleyici olduğunu görmekteyiz.



Şekil 4 ISO 9001:2015 PUKO Döngüsü (KUM Eğitim Danışmanlık, 2017)

ISO-9001:2015 Standart Maddelerini PUKÖ içindeki yerlerine ya da proseslerine baktığımızda aşağıdaki ki Şekil 5 ile açıklayabiliriz.

alakalı ilk standartlar 2. Beyazıt döneminde oluşturulmuşken, Fatih Sultan Mehmet Han'ın söylemiş olduğu; *Ben ki İstanbul fatihi Abd-i (kul) aciz Fatih Sultan Mehmet; bizatihi alın terimle kazanmış olduğum akçelerimle satın aldığım İstanbul'un Taşlık mevkiinde kain ve malumu'l hudut olan 136 bap dükkanımı aşağıdaki şartlar muvacehesinde vakfi sahih eyledim. Şöyle ki: bu gayri menkul atımdan elde olunacak nemalarla İstanbul'un her sokağına ikişer kişi tayin eyledim. Bunlar ki ellerinde bir kap içerisinde kireç tozu ve kömür külü olduğu halde günün belirli saatlerinde bu sokakları gezeler. Bu sokaklara tükürenlerin tükürükleri üzerine bu tozu dökeler ki yevmiye 20 şer akçe alsınlar* sözleri ile çevreye vermiş olduğu önemi ve insana verdiği değeri bu fermanıyla belirtmiştir (Akgündüz, 2009).

ISO 14001 Standardı, kuruluşların çevresel ilke ve hedefler tespit edebilmelerini sağlamak amacıyla mevzuatta belirtilen şartlara, firmanın önemli çevresel etkilerinin standardizasyonu olarak tanımlanabilir. ISO 14001 çevre yönetimi standardı da diğer ISO standartları gibi ürünün kendisiyle değil, nasıl üretildiğiyle ilgilenir ve organizasyonun kontrol edebileceği kötü çevresel etkileri azaltmayı amaçlar (Tuna & Güler, 2012). Kurumların iş proseslerinden kaynaklı çevreye vermiş oldukları zararları minimize eden, hammadde ve kaynak tüketimini azaltmak için kurallar oluşturarak ekonomik açıdan fayda sağlayan bir standarttır. Bu bağlamda çevreyi bozmayan veya yıkmayan ileri teknolojilerden yararlanmasını destekleyen, müşteriye ve tüketiciyi bu alanda bilinç kazandıran, kullanılan hammaddelerin devamlı kontrol edilerek çevreye zararlı bir yapıya dönüşmelerini engelleyen sistemdir.

ISO 14001 ÇYS ile çevre için risk teşkil eden atıkların azaltılması için sistematik kontrolünü sağlamaktadır. Üretim seviyesinde çevresel kontrollerin yapılmasıyla enerji tüketimini kontrol alınmasına katkı sağlamaktadır. Çevre koşullarına katma değer katan kurumlar gerek toplum nezdinde gerek müşteri ve üretici gözünde güven duygusunu perçinlemiş olur.

ISO 14001 ÇYS uluslararası geçerliliği olan herkes tarafından kabul görünen standart olup, kurumların faaliyet alanlarının, ürettikleri mal ve hizmetlerin çevreyle alakalı ilkelerin daha etkili bir tarzda nasıl yönetileceği hususunda bir rehber sunmaktadır.

ISO 14001 ÇYS temel standart ilkeleri şöyle sıralayabiliriz;

Yükümlülük Altına Girme ve Politika, kuruluş çevre politikasını tayin etmeli ve ÇYS bağlılık taahhüdünde bulunmalıdır. *Planlama*, kuruluş faaliyet, ürün ve hizmetlerinin çevre boyutlarını belirlemeli, bunların önemli olanlarını seçmelidir. *Uygulama ve İşlem*, kuruluş, çevre politikasını gerçekleştirmek amaç ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla etkin bir uygulamada bulunabilmek için gerekli yetenek ve imkânlarla birlikte bir destek mekanizması geliştirmelidir. *Kontrol ve Düzeltici Faaliyet*, kuruluş, çevre icraatını ve bu icraattaki başarı derecesini ölçmeli, izleyip değerlendirmelidir. *Gözden Geçirme ve Geliştirme*, kuruluş, genel çevre icraatını geliştirmek amacıyla ÇYS gözden geçirmeli ve sürekli olarak iyileştirmelidir. (Bucak, 2011)

2.8 OHSAS 18001 İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemi

Kurumlar piyasada daha agresif olabilmesi için sağlaması gereken şartlardan biri de bünyesinde barındırdığı çalışanlarının iş sağlığı ve güvenliği konusunda sistematik çalışmalar gerçekleştirmesidir. ISO 9001 ve ISO 14001 gibi belli başlı standartlar KYS ve çevre yönetimleri alanında derinleşip yoğunlaşmış, bu nedenle kurumlarda iş sağlığı ve güvenliğini gerçekleştirmek ve devamlı bir şekilde iyileştirip koruna bilmesi için ayrı bir standarda ihtiyaç duyulmuştur (Özpınar, 2016).

İşyerlerinde işlerin gerçekleştirilmesi sırasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek kaza ve diğer etkilerden korunmak ve daha iyi çalışma ortamı sağlamak amacıyla sistemli ve bilimsel bir şekilde tehlikelerin ve risklerin belirlenmesi ve bunlara yönelik önlemlerin alınması çalışmalarının gerçekleştirildiği yaklaşıma “İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi” diyoruz (Tuna & Güler, 2012). Kurumda çalışanların temel ihtiyaçlarından biri de iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasıdır. Çalışanların mesleki hastalıklar ve iş kazaları riski ihtimalinden korumak için bu ihtiyaç gerekmektedir. İSG kurumlarda elverişsiz çalışma şartlarını minimize ederek iş kazası ve meslek hastalıklarının kontrol altına alınmasına ve önlemeye dönük aksiyon almayı amaçlamaktadır.

Dünya Sağlık Örgütüne göre tıp alanında iş sağlığı bilim dalı, çalışanların fiziksel, ruhsal, moral ve sosyal yönden tam iyilik durumlarının sağlanmasını ve azami düzeyde sürdürülmesini, iş koşulları ve kullanılan tehlikeli maddeler nedeniyle çalışanların fizyolojik özelliklerine uygun işlere yerleştirilmesini, işin insana ve insanın işe uygun olmasını gerektirmektedir (Demirbilek, 2005).

İSG, iş hukukunda belirtilen kaidelere dayanmaktadır. Bu çerçevede iş hukukunda var olmasının da en önemli sebep çalışanların korunma ihtiyacıdır. Çalışanların korunması ana hedef olmakla birlikte, toplumsal adaletin ve sosyal denge eşitsizliğinin ortadan kaldırmayı da hedeflemektedir. Bu sebeple kurumdan dolayı kaynaklanan iş kazası ve meslek hastalığı gibi tehdit teşkil eden proseslerden çalışanları koruma misyonu bulunmaktadır. Bu misyonun gerçekleştirilebilmesi için şartlarından birisi de kurum tarafından çalışanların İSG anlamında bilinçlendirilmesiyle mümkün olur.

İş kazaları ve meslek hastalıkları hem çalışanlar hem de işverenler açısından olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Çalışanlar açısından çoğu zaman yaralanmalar ve hatta ölümlerle sonuçlanabilmektedir. İşveren açısından ise iş kazası ve meslek hastalığı sonucunda üretimin aksaması, verimliliğin düşmesi, siparişlerin yetiştirilememesi, işletmenin saygınlık kaybı, tazminat ödeme ve idari yaptırımlarla karşılaşma gibi ek maliyetlere katlanmasına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

2.9 Entegre Yönetim Sistemleri

21.yüzyılda kurumların dünyada gerçekleşen yenilik ve gelişmelerden geri kalmaması, global ölçekteki kuruluşlarla piyasa da rekabet edebilmesi belli başlı standartları özveri ve gönülden isteyerek gerçekleştirmek ile mümkün olabilmektedir. Aslında bu standartlar ya da sistemler hitap ettiğimiz kitlede bıraktığı saygınlık ve karşılıklı ilişkilerde kilit rol üslendiği için zorunlu denebilecek uygulamalar olarak hayatımıza girmiştir. Öyle ki kurumlar mal veya hizmet alan müşterilerine, iş yaptığı partnerlerine, üretmiş oldukları mal ve hizmetin kalitesini sahip oldukları ISO 9000 belgesiyle, bu katma değeri sağlarken çevreye göstermiş oldukları duyarlılığı ISO 14001 belgesiyle ve bütün bunları gerçekleştirirken gerek iş proseslerinin tehlikeye mahal vermemesi gerekse çalışanlarına iş sağlığı açısından duyarlılık göstermesini ise OHSAS 18001 belgesiyle kanıtlamaktadır (Çelik, 2010).

Yukarda saymış olduğumuz sistemlerin vermiş oldukları çıktılarını ve kurumlara sağladıkları katma değerini çoğunlukla aynı veya ciddi oranda birbiriyle bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiden dolayı günümüz dünyasında birçok kurum entegre yönetim sistemlerini bünyelerinde gerçekleştirmeye başlamıştır.

EYS kurumların istek, ihtiyaç ve zorunluluklarını baz alarak her kurum için ayarı ayrı bir iş planı ya da uygulama hazırlar. Bu bağlamda entegre dediğimiz bu sistemler üç farklı sistemin yönetiminde meydana gelen olumsuzluğu gerek yöneticiler için gerek kurum çalışanları için minimize eder. Üç farklı sistem için oluşturulan doküman yükü azalacak, yönetim kademesinde bulunan kişilerin bu çerçevedeki kontrolü azalacak hatta bütün bunlarda harcamış olduğu zaman kaybını minimize edecektir. EYS günümüzde önemli olan kalifiye işgücünün gereksiz harcanmasını ve bundan dolayı kuruma yansıyan gider riskini azaltmaya yardımcı olur (Çelik, 2010). Entegre Yönetim Sisteminde önemli olan üç farklı standarda ait olan bilgi ve bunlara ait kavramların harmanlanmasıdır. ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001 ile alakalı ortak işlem ve yöntemin yazılması, bize bahsetmiş olduğumuz bütün bu sistemlerin çok daha iyi bir şekilde koordineli çalışmasını ve çok daha yüksek bir verime sahip olmasını sağlayacaktır.

Bütün bu bağlamda “Entegre Kalite Yönetim Sistemini” nedir diye sorduğumuzda; globalleşme ile oluşan çağdaş ticaret kurallarıyla birlikte çoğu ülkede oluşturulan çevre, kalite, iş sağlığı ve güvenliği yasaları üretim yapan kurumları, yapmış oldukları üretimlerden ve bunların güvenilirliğinden sorumlu tutmaktadır (Keskin, 2009). Böyle bir prosesin başarılı olabilmesi sadece bu amaç doğrultusunda meydana getirilen entegre sistemlerle ve bu sistem için oluşturulan vasıtaların etkinliğine bağlıdır. Bu vasıtaların koordineli ve etkin bir şekilde yürütülmesini gerçekleştirmesine entegre yönetim sistemi diyoruz. EYS ürün veya hizmet kalitesinin garantörlüğü ile bütünleşmiş olup, mal ve hizmette istenilen kalitenin yakalanması için belirlenen iş planı doğrultusunda bütün uygulamaların sistematik şekilde gerçekleştirilmesidir. Bu tanım, kalite güvenliğinin olabilmesi için organizasyon anlamında yeterliliği, bu göre bir tasarımı, proseslerin düzgün işletilmesini, kalifiyeli çalışan seçimini, lojistik şartlarının optimizasyonunu kapsamaktadır.

3 İŞ DOYUMU

3.1 İş Doymu Tanımı Ve Önemi

Klasik anlamda ki örgütlere baktığımızda, çalışan genel olarak yok sayılır veya hakkında, olması gerekenden daha az ve basit düşünceler yürütülür. Bu sebepten dolayı kurumun nasıl çalışması gerektiği ile ne türlü çalıştığı arasında belli başlı farkların olduğu birçok şirketlerde rastlanan bir durumdur.

Çalışanın iş doymununun gerçekleştirilmesi, artık kurumların mal ve hizmet üretmekte ki gibi amaçlarından biri görülmektedir. Günümüz dünyasında teknolojinin yanında insan faktörüne de önem vermek, kurumların ayakta kalabilmesi için olmazsa olmaz şartlardan biridir. Çalışanın yaptığı işten en iyi en güzel çıktı elde edebilmesi için kendisine verilen görevden işten zevk alması gerekmektedir.

21.yüzyıl yönetim mantalitesi, çalışanların kabiliyetlerine göre bir iş dalına yerleştirilmeleri, bu bağlamda ki eğitim politikalarının oluşturulmasını ve uygulanmasını öngörmektedir. Modern yönetim şeklinde, çalışan bütün bireylerin motivasyonunun sağlanması ve iş tanımı ile çalıştığı işten en yüksek maddi ve manevi doymun gerçekleştirilmesi, onun başarısının, kuruma kattığı katma değeri yansıtmasıyla. Bundan dolayı kurum çalışanlarının görev tanımlarından aldıkları tatmin, neredeyse tamamen işin gereksinim ve arzularının karşılanma oranıyla doğru orantılıdır (Kök Bayrak, 2006).

20.yüzyıldan günümüze iş doymu ile alakalı birçok çalışma yapılmış, ama bu kavramın net bir tanım belirtilmemiştir.

İş doymununun tanımı, bireyin iş tanımına göstermiş olduğu tepki ya da his olarak yapılabilir.

İş doymu, işi yapanın iş tanımına karşı gösterdiği genel davranış bütünüdür. Ancak kişinin iş tanımına karşı tutumu olumlu veya olumsuz olabileceğine göre iş doymu, kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir şeklinde tanımlamak, iş görenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş doymusuzluğu demek daha doğru olacaktır (Erdoğan, 1996).

İş doymu, bireyin iş tanımına karşı gösterdiği genel bir duruşu ifade eder. Vroom iş doymu kavramını, çalışanların algılarına, duyguları ve davranışına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlanmıştır (Şimşek L. , 1995).

Salinas örgütün kültürünü, kişinin işini veya çalıştığı şirketi kendi kişisel amaçlarına erişebilmesine katkıda bulunabilecek şekilde değerlendirmesidir şeklinde tanımlanmıştır (Fidan, 1996).

Galbraith'e göre iş doymu, iş görenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu duygular iç ve dış

kaynaklardan doğmaktadır. Tatminin içsel kaynağı, içsel ödüllerdir, örneğin kişinin istediği bir işte çalışması gibi. Dış kaynaklar ise örgütsel özendiricidir (Fidan, 1996).

İş doyumunu ağırlıklı olarak işe gösterilen genel tepki ya da reaksiyon olarak tanımlanabilir. Bu tepki, hem iç hem de dış çevre ile ilgilidir. İş doyumunu, değeri olan bir işin başarılmasını kolaylaştırarak veya mümkün kılarak iş görenin işini değerlendirmesinin sonucunda duyduğu gurur verici duygusal durumdur (Lee & Mitchell, 1994).

Kısaca; bireyin işinden elde ettiği doyum, iş tanımından ne istediği, ne kadar istediği ve sonucunda ne elde ettiği ile oluşan duygusal durumun bileşimidir.

İş doyumunu, çoğu yazar ve düşünür tarafından birçok değişik şekilde açıklansa da genel olarak iş tanımından duyduğu his memnuniyetinin bir yansıması olarak ele alınmaktadır. İş doyumunu, bireylerin yüklenmiş oldukları görev tanımlarının farklı tarafları hakkında ne hissettiklerini meydana çıkarır. Bireyler, görev tanımlarının bir parçasını oluşturan ücret, çalışma ortamı gibi yönlerden bir tatmin olmayabilir. Yapılan araştırmalar işin bu tarafına verilen değer iş doyumunu yükselttiğini göstermektedir.

İş doyumunun önemini artıran iki önemli sebep bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kurum paydaşlarının görev tanımları ile alakalı ne düşündükleri ve hissettikleri yani tatmin edici veya hayal kırıcı ya da değerli görmeleri bireyin ve görev tanımları için bir değer taşır. İkincisi, idareciler için bireylerin görev tanımların karşı davranışlarının performans, rantabilite ve yenilik üzerindeki etkisi yönünden önemlidir. Çünkü iş doyumunun doğrudan neden olduğu davranışlar, verimsizlik, düzensizlik, ruhsal ve fiziksel bozulmalar, işten ayrılmadır (Dağdeviren Gözen, 2007).

Çalışan bireylerin iş doyumunu, kurumun ana amaçlarından biridir. Kurumun diğer bir amacı da faal olmasıdır. Kurumun bireysel doyumun ve kurumsal etkinliğin oluşturulması, çalışanın ve kurumun ihtiyaçlarının karşılanması, her iki tarafın amaçlarının belli bir denge de oluşturulmayla gerçekleşir.

3.2 İş Doyumunu Etkileyen Unsurlar

İş doyumunu etkileyen unsurları incelediğimizde birden fazla değişkenin rol aldığını görmekteyiz. Aslında bu konuda ana iki unsurun belirleyici olduğunu görmekteyiz. Bu unsurların birincisi bireyin kendine özgü bireysel durumudur başka bir deyişle kişisel unsurlardır. Burada bireyin yapısı, hisleri, mütalaası, istekleri ile içinde bulunduğu gereksinimler ve bu gereksinimlerin ihtiyaç derecesi göz önüne alınmaktadır. Bu noktada bu ihtiyaçların belirlenmesi ya da ölçülmesinde medeni durum, iş tecrübesi, cinsiyet, kişilik, yaş, eğitim seviyesi, kültürel farklılıklar ve demografik değişkenler yardımcı olmaktadır. Kişilerin iş doyumları cinsiyeti, medeni durum, geçirdiği zaman ve yaşa bağlı olarak farklılık göstermektedir (Yelboğa, 2007).

İş doyumunu etkileyen bir diğer unsur ise, görev tanımı ile ilgili şartlardan meydana gelmektedir. İş dünyasında yer alan fiziki ve psikolojik şartlar bir taraftan önem atfederken diğer taraftan ise hâlihazırdaki şartların çalışanın ihtiyaçlarına ne kadar cevap verdiği önemli olmaktadır. Bu çerçevede ise, ödül fırsatları, ücret, kurumun fiziksel yapısı, terfi imkânı, çalışma arkadaşları, bireyin kendisini geliştirme imkânı, çalışma şartları, yöneticileri ile ilişkileri ve eğitim fırsatları temel organizasyonel faktörleridir. (Bayrak Kök, 2006)

3.2.1 Bireysel Unsurlar

3.2.1.1 Yaş

Günümüze kadar yapılan araştırmalarda iş tatmini ve yaş etkeni arasında pozitif bir bağlantı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Genç yaşta olan kurum personellerinin görev tanımlarından beklentileri yüksek derecede olduğundan bu işten hissettikleri doyum yetersiz kalıp tatminsizlik yaşamayı kaçınılmazdır. Aynı şekilde yaş arttıkça işinden aldığı doyum artmaktadır. Çalışanların yaşları arttıkça ortaya çıkan terfi olanakları ve gerçekleşen çeşitli imkân ve ödüller artacağından iş doyumunu da artacaktır (Zorlu Yücel, 2006).

Aynı şekilde araştırmalar genç yaşta olmayan çalışanların daha fazla iş ve hayat tecrübesine vakıf olduklarından genç çalışanlardan daha yüksek bir iş doyumuna sahip olduklarını meydana çıkartıyor (Luddy, 2005). Dolayısıyla yaş arttıkça bireyin çalıştığı şirkete olan duygusal bağı artmaktadır.

Herzberg'in yapmış olduğu araştırmaya göre iş doyumunu ve yaş arasında bir fonksiyonun olduğunu iddia etmektedir. Buna göre iş doyumunu genç yaşlarda yüksek başlayıp, orta yaşlara gelince yön aşağıya doğru inerken, daha sonra tekrar iş doyumunu yönü yukarıya doğru hareketlenerek U şeklini almaktadır. Ortalama yirmi yaşlarında olan bireyler yüksek bir çalışma coşkusuyla işe başlamalarına karşın otuzlu yaşlarına gelince görev tanımlarının da en düşük performansı göstermekte olup işleri ile alakalı isteksiz davranmaktadır. Bu vaziyet yaş ilerledikçe, gittikçe yükselen bir iş doyumunu dereceye ulaşmaktadır. Çünkü gaye yada misyon ile iş tanımı artarak bir uyum karşılıklı bir ahenge dönüşmektedir. Bundan dolayı iş doyumunun, insanın iş hayatı sürecinde ilerlerken artarak yükselmesi beklenmektedir (Petty, 2005).

Hulin ve Smith'in araştırmaları, yaş ile iş doyumunu arasında yakın bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Gilmer'in belirttiğine göre ise, yaşın bir doyum etkeni olduğu saptanmıştır. Keith Davis'e göre bireyler yaşlandıkça işlerinden daha fazla doyum sağlarlar, bunun nedeni de, deneyimin artması sonucu, uyumdaki artış olabilir. Friedlander'in yaptığı araştırmada yaş ve kıdemle birlikte doyum düzeyinin yükselmesine etki eden üç güdüleyici etmen üzerinde durulmuştur. Bunlar toplumsal çevre, içten gelen başarı güdüsü ve kendini gerçekleştirme isteği, ilerleme ve korunma isteğidir (Tahta, 1995).

İş yerinde çalışan genç bireylerin iş doyumunsuzluklarından biri de görev tanımlarında otorite veya tam kontrole sahip olmamalarıdır. Kontrole sahip olmamak işte stresse ve

doyumsuzluğa sebebiyet vermektedir. Bu durumdan ilerleyen yaşlarda daha fazla başa çıkma yöntemlerini geliştirir. Bunun sonucunda ileri yaş grubu işlerinden daha fazla memnun olmaktadır.

3.2.1.2 Cinsiyet

Cinsiyet ve iş doyumunu arasındaki ilişki bulmaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda kadınların erkeklere nazaran daha düşük iş tatminine sahip oldukları belirlenmiştir. Sebep olarak ise kadınların erkeklere kıyasla daha vasıfsız ve düşük ücretli işlerde çalışmaları gösterilmiştir (Mammadova, İş Tatmini, 2013). Bunun yanında kadınların erkeklere nazaran ev idaresi ve aile kavramını daha çok özümsemesiyle karşılaştığı sorunlara çözüm çaba sarf etmeleri, işe olan bakış açılarında farklılaşmasına zemin oluşturmaktadır. Bu çabadan dolayı erkek ve kadınların iş doyumlarında farklılıklar gözlemlenmektedir. İş doyumunu ile ilgili cinsiyet üzerinde yapılan bir araştırma da, işin başarılmasında erkelerin bir işin sonucunu getirerek ya da tamamen sonucuyla alakadar olarak doyuma ulaşırken, Kadınlarda bu doyum işin başında iş proseslerinin planlanmasında elde ettiklerini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde erkeklerin sorun olan işlerde çözüm odaklı çalışabildikleri oranda iş tatminlerinin daha yüksek olurken, kadınlarda ise tartışma gerektiren işlerin yönetiminde daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir (Aşık, 2010).

İş doyumunu sağlayan unsurları inceleyen başka bir araştırmada, kadınlar genel olarak mesai saatleri, görev tanımları ve yöneticileri ile oluşturdukları ilişkiler iken erkeklerde bu durum alacağı maaş, terfi olanakları ve iş anlamında kendisini güvende hissetmesi olarak değişmektedir (H.Çarıkçı & Oksay, 2018).

3.2.1.3 Eğitim Düzeyi

Kişilerin yetiştirilme şekilleri ile sosyo-ekonomik durumları bireyin eğitim ve öğretim imkânının sürdürülebilmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Aynı şekilde kişilerin hayatı özümsemede etkili olan eğitim düzeyi iş hayatından beklenen tatmini etkileyen önemli değişkenlerden biridir. İş doyumunu ve kurum çalışanlarının eğitim seviyeleri ilişkilerini tetkik edilen bazı araştırmalarda eğitim seviyeleri yüksek olan kurum bireylerinin iş doyumlarının eğitim seviyeleri daha düşük olan kurum bireylerinden daha yüksek olduğunu göstermiştir (Çimen & Şahin, 2000). Buna rağmen bazı durumlarda eğitim seviyesi yüksek olan kurum bireylerinin ücret beklentisinin istediği seviye olmadığı zamanlarda iş doyumlarının düştüğü gözlemlenmektedir (Mahmutoğlu, 2008) . Bazen de eğitim seviyeleri yüksek olan kurum bireylerinin kurumsal ödülleri elde etme imkânlarının daha çok olması ve daha dolgun ücret elde etme imkânlarının olmasından dolayı iş doyumları yüksektir. (Dağdeviren Gözen, 2007)

3.2.1.4 Hizmet Süresi

Bugüne kadar iş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalarda hizmet süresi ile iş doyumunun doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Buna neden olan en önemli faktör

ise çalışanın iş hayatından beklentilerinin daha gerçekçi temellere oturmaya başlamasıdır (Mammadova, İş Tatmini, 2013). Bir başka araştırma da genç ve tecrübesi olmayan çalışanların iş hayatına başladıklarında doyumlarının düşük olduğunu, yıllar geçtikçe arttığını ortaya koymuştur (Şen, 2008). Çünkü iş dünyasına yeni adımını atan bireyin ya da iş tecrübesi az olan bireyin beklentileri ve istekleri gerçekçi bir temele dayanmamaktadır. İş başvurusu olumlu sonuçlanan bireylerin çalışma şartlarının en üst seviyesini hayal etmektedir. Ancak zamanla bu ve buna benzer istek ve arzularının gerçekleşmediğini veya gerçekleşmesinin imkânsız olduğunu gördüklerinde iş doyumсуuzluğu yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır.

3.2.1.5 Medeni Durum

Medeni durum ile İş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Evli olan kişilerin eşlerine ve çocuklarına olan mesuliyetleriyle, bekâr kişilerin kendilerine karşı olan sorumlulukları sebebiyle medeni durum kişilerin işlerine olan bakış açılarını etkilemektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların doyum düzeylerinde evlendikten sonra bir yükseliş olduğunu ortaya çıkmıştır. Buna neden olan değışkeleri şöyle sıralayabiliriz, evliliğin sorumluluk duygusunu da beraberinde getirmesi ve paraya olan ihtiyacın arttırmasıdır (Kılıç, 2008).

3.2.2 Örgütsel Faktörler

3.2.2.1 Ücret

Ücret ile iş doyumu arasındaki ilişki, personel yönetiminde dünyanın her yerinde en tartışmalı konularından biri olmuştur. Buna dönük tatmin edici bir çözüm hiçbir ülkede bulunamamıştır (Tortop, 1994). Öyle ki Herzberg'e göre ücret doyumсуuzluğa yol açarken, Porter ve Locke ye göre ise alınan ücret beklentiyi karşılamıyorsa doyumсуuzluk başlayacağını söylemektedir.

Kurum çalışanları, kuruma kattıkları katma değer karşılığında aldıkları ücretin, tatminkâr ve adil olmasını beklemektedir. Çalışanlar, kendilerine verilen ücretin yeterli olup olmadığını karar verirken, bir yandan aldıkları ücretin ihtiyaçlarını mal ve hizmet olarak ne derece karşıladığına, öte yandan başka kuruluşlarda benzer işler için çalışanlara verilen ücretin miktarına bakarlar. Ücretlerini kuruluştaki diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırırlar. (İncir, 1984)

Ücret hakkında oluşturulan üç teoriyi ele aldığımızda;

Eşitlik Teorisinde, işin karşılığını almak söz konusudur. Eşitsizlik olursa doyumсуuzluk oluşabilir. Beklenti teorisinde, ücret gereksinimleri karşılayacak bir araçtır. Düşük ücret gereksinimlerinin yeterince karşılanmasını engelleyeceği için doyumсуuzluğa neden olabilir. Ödül teorisinde ise, ücret işin karşılığı verilen ödül niteliği taşır ve birey aldığı ücretle daha fazla gereksinimlerini karşıladıkça işe karşı motivasyonu arttırmaktadır (Klein & Richard, 1984).

Başka bir bakış açısıyla ücret tatmininin sağlanmasında, çalışan bireylerin yaşı, çalıştığı yıl toplamı, eğitim seviyesi gibi bireysel özelliklerinin yanında göstermiş oldukları gayret, sağladıkları katma değer niteliği, inovatif bakış açısı gibi bireysel eylemleri ve sorumluluk bilinci, yetkinlik gibi görev özellikleri ile sahip olduğu ücret arasında belli bir dengenin var olması doyumun oluşmasını meydana getirmektedir.

3.2.2.2 Yükselme İmkânı

Bireyler çalıştığı işte başarılı olmak ve bir üst seviyeye terfi etmek yükselmek isterler. Yükselme, kişinin toplumdaki konumunu olumlu şekilde değiştirdiği kadar, kişinin sahip olduğu sosyal statüsünü yükseltir ve işten elde ettiği maddi gelirini de artırır. Terfi isteği yüksek olan kişiler yükselme imkânına sahip olduklarında iş tatmini buna mukabil artacaktır. Alanında başarılı olan çalışan kurumunda terfi imkânına sahipse iş tatmini artacaktır ama kurumunda yükselme anlamındaki kadro dolu olması durumunda başarılı çalışan bu hakka sahip olamayacağından iş tatmini giderek azalacaktır.

Değer uyumsuzluk teorisine göre; çalışan terfi fırsatı isteyebilir, fakat örgütün vereceği bir terfi fırsatı mevcut olmayabilir. Bu durumda, doyum çalışanın terfiye ne kadar değer verdiğine bağlıdır. Çalışanın terfiye verdiği değer yüksekse, iş doyumunu düşük olacaktır. Eğer çalışan terfi etmeyi istiyor, fakat terfi onun için o kadar güçlü bir arzu değilse, bu durumda, çalışanın iş doyumunu olumsuz yönde daha az etkilenecektir (Smither, 1998) .

Terfi fırsatları iş tatmininde değişen bir etkiye sahip gibi görünmektedir. Bunun sebebi terfi imkânının birçok farklı şekilde olabilmesi ve terfiye eşlik eden ödüllerin çeşitlilik göstermesidir (Luthans, 2008). Örneğin çalışanın bir üst seviyeye terfi etmesi durumunda iş tatmininin artması söz konusu olmaktadır. Lakin üst düzeydeki yükselmeler alt düzeydeki yükselmelere nazaran yüksek bir doyum sağlamaktadır. Alt seviyelerde terfi ile iş tatmini, ücret miktarının yükselmesi ile gerçekleştiği halde, üst seviyelerde sorumluluk ve yetki artışı ile oluşmaktadır. Terfi, iki faktör teorisine göre; motivatör faktörler arasındadır (Gawel, 2018). Terfi ile birlikte yetki ve sorumluluk artışı da yine iki faktör teorisine göre bireyi çalışmaya yönelten motivatör faktörler arasında yer almaktadır (Miller & Jamie, 2018).

3.2.2.3 Çalışma Koşulları

Çalışma şartları iş tatmininde düşük etkiye sahip bir etkidir. Eğer çalışma şartları çalışan için iyi ise çalışan o ortamda işi daha severek ve daha kolay yapacaktır lakin çalışma şartları kötü ise bu durum tam tersi olacaktır. İki faktör teorisine göre çalışma koşullarının iyi olması iş doyumunu sağlamayabilir fakat kötü olması doyumsuzluğa katkı sağlayacaktır (Gawel, 2018) . Eşitlik teorisine göre ise, çalışan kendi çalışma koşulları ile örgütte ya da diğer örgütlerde çalışanların çalışma koşullarını karşılaştıracaktır. Sonuçta eşitlik duygusu sağlarsa doyumlu olacaktır. Eşitlik duygusu

sağlamadığı durumda ise eşitsizliği giderecek yönde girişimlerde bulunacaktır (Mullins, 2004).

İş görenler genelde fiziksel koşulların uygun olduğu iş ortamlarında çalışmak isterler. Mesela, ışığın çok fazla olması veya havanın kirli olması rahatsızlığa yol açmakta ve çalışanların başarılı performans göstermesini engellemektedir. Çalışma saatlerinin esnek olması da çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif etkiler bırakıyor. Bu esneklik onlara boş zamanlarını koordine etme ve aileleri ile daha rahat zaman geçirme şansı veriyor. Çalışma şartları, yöneticilerin üzerinde durmaları gereken en önemli örgütsel faktörlerden biridir (Mammadova, İş Tatmini).

Yapılan araştırmalar bize çalışanların risksiz ve ferah fiziksel ortamlardan hoşnut duyduğunu göstermektedir. Çalışanlar, havası, sıcaklığı, ışığı, nemi vb. oluşumlar gibi sebeplerden çalışma yerlerini tercih etmektedirler. Ayrıca birçok çalışan, çalıştığı kurumun evlerine yakın bir noktada olmasını, çalıştığı ortamın hijyenik olmasını, çalışırken ihtiyaç hissettiği bütün araç ve gereçlerin uygun olmasını istemektedirler. Çalışanlara bu tür imkânların sağlanması, doyum için gerekli görülmektedir. (Çınar & Orhan, 2009)

3.2.2.4 Birlikte Çalışılan Kişiler

Kurumda birlikte çalıştığımız kişilerin kişinin üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Bu etki, pozitif ya da negatif olabilmektedir. İş tatmini için temel teşkil etmemekle birlikte, çalışma ortamında bulunan kişilerin iyi olması yaptığımız işi daha verimli ve eğlenceli hale getirir. Eğer çalıştığımız kişiler iş anlamında zor kişiliğe sahipse iş doyumunu olumsuz şekilde etkileyecektir. Örneğin, iş tatmini duygusu kadınların çoğunda düşük seviyededir. Bunun sebeplerinden birisi de, onların erkek stereotipine (kalıplaşmış yargı) maruz kaldığını ve bu sebebin de onların yükselmelerini engellediğini düşünmeleridir. Bu kalıplaşmış yargı hatta çok eğitimli yöneticiler arasında bile mevcuttur (Kurt, 2010).

Başka bir deyişle; örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlayacaktır. Çalışanlar tarafından bir arada bulunmaktan, hoşlanmaya dayanan ilişkiler gereksinir ve ne oranda bir araya gelmeyi gerçekleştirebilirlerse o oranda da doyum bulabilirler (Başaran, 1991).

Yapılan araştırmalara baktığımızda ise, Price hemşirelerin meslektaşları ile ilişkiler boyutunda en fazla boyutunu en fazla doyum sağlayan boyut olarak belirtmiştir. Blegen iş doyumunu ve iş arkadaşları ile iletişim arasında orta derecede pozitif yönde bir korelasyon saptamıştır. Laschinger yüksek düzey işbirliği ile yüksek düzey iş doyumunu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu rapor etmiştir. Diğer taraftan, iş arkadaşları ile ilişkiler Karadağ çalışmasında ikinci sırada, Aslan ve Akbayrak, Elibol'un çalışmalarında da üçüncü sırada doyum faktörü olarak yer almıştır (İpek, 2003).

3.2.2.5 İşin Kendisi

Bir iş kişiye ne derece doyum sağlayacağını, o işten ne kadar farklı türde beceri gerekliliği sunması ile doğru orantılıdır. Aynı şekilde ya da tarzda, özellikle spesifik olarak belli başlı bir uzmanlık ihtiyacı hissedilmeyen, basit bir şekilde öğrenilen ve rutin bir şekilde yinelenen becerilerin aktif bir şekilde kullanılan görev tanımlarında ağırlıklı olarak çalışanlar çok az doyum almaktadır. Çalışan için işin kendisi ne kadar büyük olursa ve bu büyüklükle orantılı sorumluluk ne kadar çok verilirse o işten doyumunu daha çok olacaktır.

(Horozoğlu, 1995), yapmış olduğu çalışmada iş doyumunu açısından pozitif etki oluşturacak iş niteliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Yetenekleri ve yüksek becerilerinin kullanmaya elverişliyi,
- Demokratik denetime fırsat vermesi
- Özbenlik duygularına ve kişiliklerine katkı düzeyi
- Bilişsel buluşlar ve yenilikler göstermesine yatkınlığı
- Yaşamlarına bir anlam ve düzen vermesi

(Başaran, 1991)'a göre bu nitelik şu şartlara bağlamıştır:

- Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması
- İşin sorun çözmeye dayanması
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması
- Çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi

Bu bağlamda baktığımızda işte ne kadar uzmanlaşırsak o kadar tekdüzeliğin artacağı, bununla bıkkınlık ve doyumsuzluğa neden olacağını ortaya koyan bilgiler mevcuttur. Hatta Porter ve arkadaşlarının 1924 yılından bu tarafa bu alanda yapılan çoğu çalışmanın sonuçlarının buna işaret ettiğini belirtmektedir (Porter, Hackman, & Lawler, 1975)

Hulin ve Blood, iş yerindeki sıradanlığın kişi üzerindeki duygusal ve davranışsal yansımalarını Şekil 6 de şu şekilde göstermektedir;



Şekil 6 Sıradanlığın Duygusal Ve Davranışsal Yansıması (Balcı, 1985)

Bu diyagramdaki bireysel farklılıklar göz ardı etmemek şartı ile doğru olduğu unutulmamalıdır. Bazı kişiler üst düzeyde sadeleştirilmiş işleri tekdüze olarak görmeye bilirler. Kimi kişilere göre rutin ve kısa döngülü işler can sıkıcı olmamakta hatta motive edici olarak görebilir. O zaman tekdüzelik ya da monotonluk ile can sıkıntısı, işin sahip olduğu temel karakteristik özelliği değil kişilerin algılaması ve gösterdiği duygusal tepkidir.

3.2.2.6 Denetim ve Yönetim Biçimi

Kurumun organizasyon şemasında bulunan kişiler ile kurum çalışanları arasında iş doyumunu etkileyen ciddi bir ilişki bulunmaktadır ve bu ilişki örgütün yapısını etkileyecek düzeydedir. İş görenin işiyle ilgili olarak açık, net, planlı hedeflerinin ve ulaşılması gereken standartların olmaması; işindeki yetkilerinin tanımlanmamış veya belirsiz olması; sorumlulukların bilinmemesi; görev ile ilgili beklentilerin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması olarak tanımladığımız Rol belirsizliği (Kurt, 2010) kişinin iş tatminsizliği duygusunu yaşamasına neden olur.

Denetim biçiminin iş tatminini etkileyen iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çalışan merkezli denetim, yöneticinin idaresinde bulunan çalışanların mutluluğuna duymuş olduğu ilgi ile ölçülür. Çalışanların işlerini nasıl iyi yaptığını kontrol etme, tavsiyelerde bulunma, yardım etme ve onlarla iyi iletişim kurma yollarıyla çalışan merkezli denetim gerçekleştirilir (Luthans, 2008). Denetim şeklinin ikincisi ise katılımdır. Katılımcı denetimde, yöneticiler çalışanlara kendi işleri hakkındaki kararlara katılma fırsatı sunarlar. Bu yaklaşım yüksek iş tatminine neden olur (Luthans, 2008). Kurumda hizmet veren kişilerin bir işte karar almada rol alması, o işin sonuçlarında sorumluluk almasını beraberinde getirmektedir. Bu da bize iki faktör teorisinde bildirdiği gibi sorumluluk artışı kişinin çalışmaya motive eden etkenlerin başında gelmektedir (Gawel, 2018).

3.3 İş Doyumu Kuramları

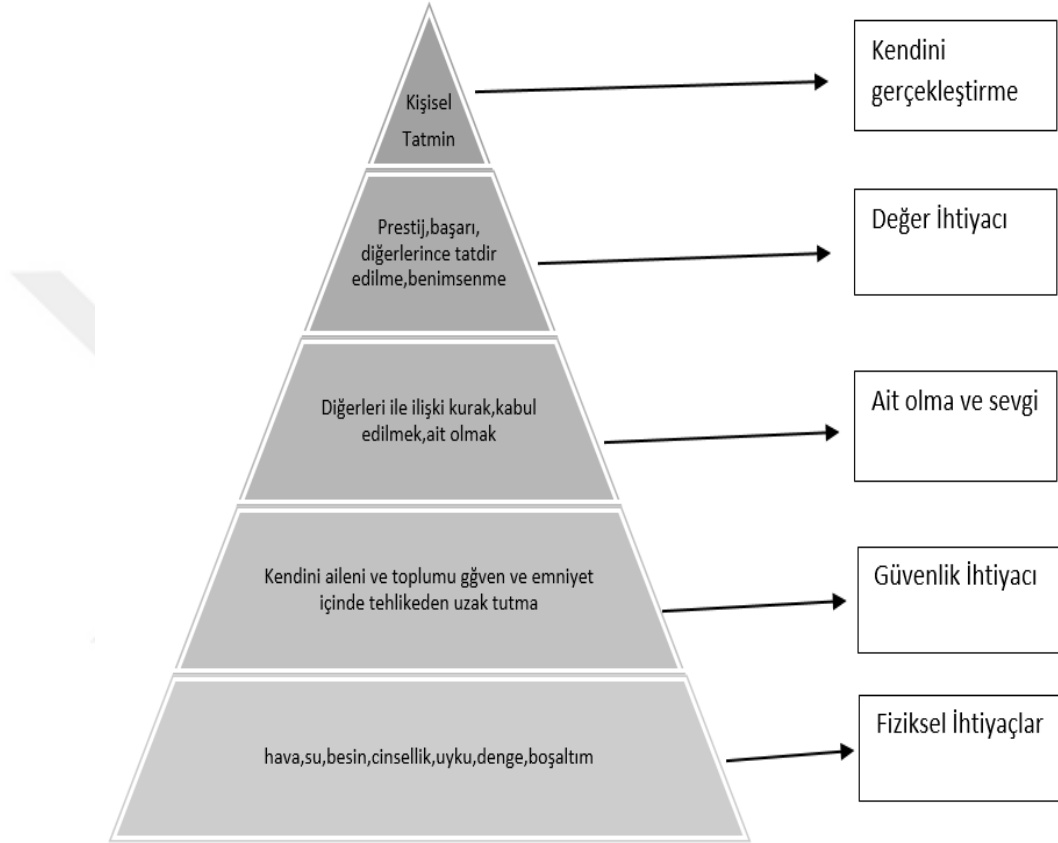
3.3.1 İş Doyumu Konusunda Kapsam Kuramları

İş doyumunu konusunda geleneksel kuramlara veya kapsam kuramlarına baktığımızda, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi, Herzberg'in çift etmenler teorisi, McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi ve Alderfer'in ERG teorisinden meydana gelmektedir.

3.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kuramları içinde bireyler tarafından en çok malum olunan, insan ihtiyaçlarını bilimsel bir perspektifle inceleyen ve motivasyon alanındaki gelişmelere yol gösteren kuram Maslow'un geliştirdiği insan ihtiyaçları teorisidir (Çetinkanat, 2000)

Bu teori, insanların ihtiyaçlarını en teferruatlı boyutuyla inceleyen ve bu ihtiyaçların belli hiyerarşı bir sırada olduğunu belirtmektedir. Maslow'un belitmiş olduğu teoriye göre insanların ihtiyaçları beş ana unsurdan meydana gelmekte ve bu unsurlar aşağıdan yukarıya doğru takip etmektedir. Buna göre , insanlar kendi olanaklardan daha güzel koşullara vakıf olma dürtüsü veya arzusundan dolayı en alt sıradaki ihtiyaç giderilmeden bir st noktaya geçilememektedir (Maslow, 1994).



şekil 7 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kula & akar, 2015)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şekil 7 de grldđđ gibi beş ana maddeden oluşmaktadır. Bu ana maddeler sırasıyla şoyledir (Altıntaş & Gültekin, 2005):

Fizyolojik İhtiyaçlar: fizyolojik ihtiyaçlar biyolojik gereksinimlerdir. Bu gereksinimler bireyin hayatını idame edebilmesi için gerekli olan, yiyecek, hava, su, uyku gibi ihtiyaçlardır.

Güvenlik İhtiyacı: fizyolojik gereksinimlerini yerine getirilen birey daha sonra korunma ve güvenlik ihtiyacını hissetmeye başlar. Bu ihtiyaç kısaca bireyin kendini aileni ve toplumu güven ve emniyet içinde tehlikeden uzak tutmadır.

Sosyal (Ait olma ve Sevgi) İhtiyaçlar: nc basamak ise ait olma ve sevgi ihtiyacıdır. Buraya kişinin diğer bireyler tarafından kabul görünme arzusu, bir topluluğa müntesip

olma isteği ve sevilme ihtiyacıdır. Kurumsal yapıda bu ihtiyaç ise kurum çalışanın kurumdaki diğer paydaşlarla iyi bir ilişki kurmasıdır.

Değer (Kendini Gösterme) İhtiyacı: birey bütün bu yukardaki basamakları gerçekleştirdikten sonra dördüncü basamak olarak değer basamağına yani kendini gösterme ihtiyacı duyar. Bu basamakta kişiler prestij, başarı, diğerleri tarafından takdir edilme ve yaptđđ işi beğendirmeye çalışır.

Kendini Gerçekleştirme (Tamamlama) İhtiyacı: Maslow’un ihtiyaç hiyerarşisinin en üstünde kendini gerçekleştirme ve doyum gereksinimidir. Bireyin gerçekleştirmek istediği İnnovasyon ve sahip olduğu potansiyeli geliştirmek bu basamağa dahildir.

3.3.1.2 Herzberg’in ift Etmenler Kuramı

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra en iyi kuram olarak Herzberg’in çift etmenler kuramı olarak söyleyebiliriz.

Herzberg’in teorisi, iş doyumunu ve verimlilik arasında kurduğu bağı irdelemiştir ve buna göre, yapılan işlem ya da eylem ile ilgili olan faktör kişiyi motive eden faktörler, kurumdaki çalışma koşulları ile ilgili olan faktörler ise hijyen sağlayan faktörlerdir (Gökçe, şahin, & Bulduklu).

Bu kurama göre, çalışanların hangi etkenlerden motive olduğunu ve hangi etkenlerden doyumsuzluk oluşturduğunu saptamaya çalışmıştır. Motivasyonu belirleyen faktörleri aşağdaki şekil 8’a göre ikiye ayırmıştır.

TATMİN	TATMİNSİZLİK
<u>MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER</u> 1. İşteki <u>Yeterlilik</u> 2. Başarı 3. İlgisi 4. Özerklik 5. İlerleme ve Gelişme 6. Sorumluluk Alma 7. Tanıtma ve Takdir	<u>HİJYEN FAKTÖRLER</u> 1. Çalışma Koşulları 2. İşletme Politikaları 3. Süpervizyon 4. Kişilerarası İlişkiler

şekil 8 Herzberg Modeli (Kelecioğlu, Bilge, & Akman, 2007)

Herzberg, motive edici faktörleri, işteki yeterlilik, başarı, ilgi vb. olarak sıralamaktadır. Eğer alışanlarda yukardaki bu etken bulunuyorsa işlerine karşı daha arzulu davrandđđını belirtmiştir. Hijyen faktörleri ise çalışma koşulları, işletme politikaları, süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler olarak tanımlamıştır. Hijyen faktörleri ile iş doyumunu doğru orantılı olduğunu belirtmiştir.

Hijyen faktörleri, kişiyi gdlemekten daha çok görevinin devamlılığını hedefleyen faktörlerdir. şayet bu etkenlerin sağlanması eksiklik meydana gelirse, bireylerde memnun olmama, tatminsizlik ortaya çıkar. Bu teoriye yöneticiler çerçevesinden ele

alırsak, hijyen etkenleri kişileri doğru bir biçimde motive etmenin olumlu zemini oluşturmaya yardımcı olur.

3.3.1.3 McClland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClland tarafından geliştirilmiş olan başarma ihtiyacı kuramı, bireyin ihtiyaçlarını sosyal açıdan da önemiyet olan üç ana konu altında derlemiş ve incelemiştir. Sırasıyla konu başlıklarını şöyle açıklayabiliriz:

Başarılı Olma İhtiyacı: McClland ırk, aile, çocuk yetiştirme şekli ve din gibi faktörlerin başarılı olmayı etkilediğini belirtmiştir. Örneğin, otoriter bir ailede yetişen bireyin başarılı olma olasılığı düşük olacaktır ya da belli başlı ırkların daha aktif hareketli olması onların güdülenmelerini da artıracaktır (Kanbur, 2010).

Birlikte Olma İhtiyacı: İnsanların, diğer insanlarla beraber olma, toplumsal ilişkileri geliştirme, edindikleri bilgi birikimi başka bireylere paylaşma aktarma ihtiyacı vardır. Beraber olma ihtiyacı gelişmiş bireyler, iletişimde bulunmaya ve başkaları ile ilişki oluşturmaya çok daha fazla önem verirler (Kılıç, 2008).

Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma arzusu kişilerin çevresindekilere karşı söz sahibi olma arzusundan doğmaktadır. Bundan dolayı bireyler toplumda onları çok daha kuvvetli ve kudretli kılacak veya onlara toplumsal konum kazandıracak her çeşit vasıtaya başvuruda bulunmaktadır (Baştemur, 2006)

Özetlemek gerekirse, bize başarma ihtiyacı teorisi, bireyin ne kadar çok muvaffakiyet ruhu, gereksinimi olursa o kadar çok özgüvene sahip, özüne önem veren, gelişmiş camialar, toplumlar artacağını bize göstermektedir.

3.3.2 İş Doyumu Konusunda Süreç Kuramları

İş Doyumu konusuyla alakalı birçok bilim insanı tarafından farklı farklı teoriler kurumlar ileri sürmüştür. Bu kurumlardan olan eşitlik, amaç ve bekleyiş kuramları bazı kaynaklarda modern bazı kaynaklarda süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıdaki başlıklarda bunları detaylı bir şekilde incelenecektir.

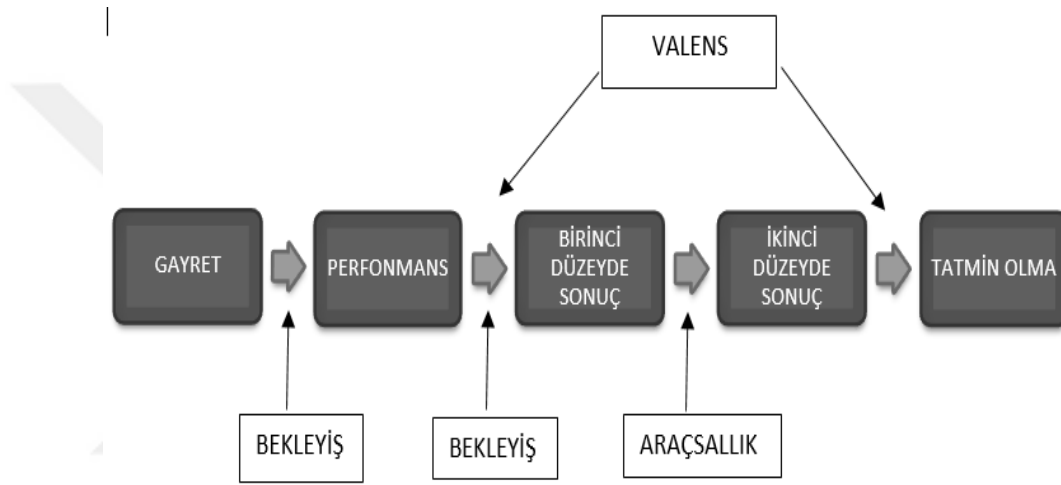
3.3.2.1 Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Vroom'un bekleyiş kuramı Şekil 9'a göre üç temel sacayağı üzerine dayandırmıştır. Bu üçayaktan biri olan "valens", kişinin ortaya çıkmış olan bir sonucu cazip bulması veya tercih etmesidir. Valens değerinin pozitif olması durumunda kişinin sonucu tercih ettiğini, değer negatif olması durumunda ise sonucu tercih etmediğini gösterir. Bu durumda valens "-1" ile "+1" arasını gösteren bir değer olacaktır. (Koçel, 1999).

Sacayağının ikincisi olan "beklenti", belli başlı teamülün ya da fiilin belli başlı bir sonucun olacağı düşüncesidir. Diğer bir deyişle beklenti, tercih edilen bir hareketin yönü ile o hareketin tahmin edilen sonuçları arasındaki ilişkidir. Beklentiyi "0" ile "+1" arasındaki değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer birey belirli bir

çaba ile belirli bir sonuç arasında bir ilişki göremezse beklenti “0” değeri alacaktır (Tikici & Deniz, 2005).

Kuramın üçüncü sacayağı ise araçsallıktır. Araçsallık birinci düzey sonuçların (verimlilik, devamsızlık, personel devri, verimliliğin niteliği vs.) ikinci düzey sonuçlara (ücret artışı, yükselme, grup tarafından kabul edilme ya da edilmeme vs.) ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu öznel olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık “-1” ile “+1” arasında bir değer alabilir. Örneğin, eğer iyi bir iş performansının (birinci düzey sonuç) ücrette bir artışla (ikinci düzey sonuç) sonuçlanacağı inanılıyorsa araçsallık “+1” değeri alacaktır. Diğer taraftan, eğer birey ücret artışının iyi performans göstermeden de elde edileceğine inanıyorsa araçsallık “-1” değeri alacaktır (İpek, 2003).



Şekil 9 Vroom'un Motivasyon Modeli (PUGEM, 2018)

Vroom motivasyonu şu şekilde formüle etmiştir:

Motivasyon = Arzulama Derecesi X Bekleyiş

Eğer bireyin arzulama derecesi yani o sonucun birey için caziplik derecesi ve istediği sonuca ulaşması için olan beklentisi yani bekleyişi olmazsa o bireyi motive etmek çok güç olacaktır (Güney, 2017).

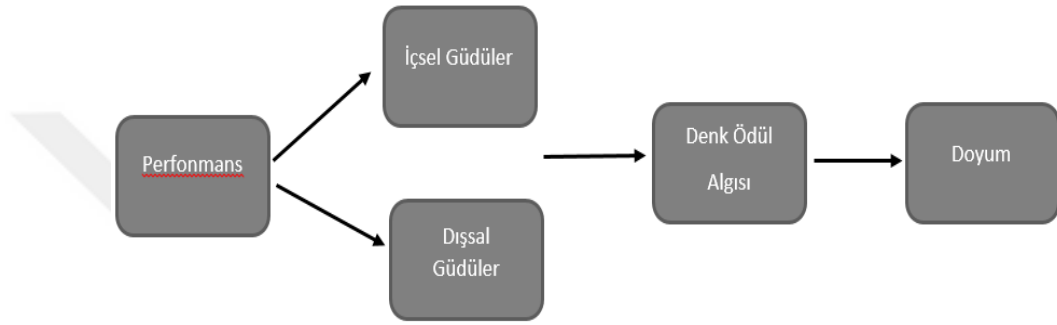
Bu kuramı kurumlarında kullanmak isteyen idareciler şu alanlara dikkat etmelidir (Gözen & Erdem, 1998) ; çalışan için hangi türde ve hangi seviyede ödülün önemli olduğu belirlenmeli, çalışanların başarılı olması için örgütsel engeller kaldırılmalı, çalışanların başarılı olacaklarına inandırılmalı, performans ve alınacak ödül arasında ilişki kurulmalı, örgüt için ne tarz davranışın ve performans istenilir olduğu belirlenmelidir.

3.3.2.2 Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı

Lawler-Porter'in oluşturmuş olduğu kuram Vroom'un bekleyiş kuramını geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Bir önceki bölümde açıkladığımız bekleyiş kuramı

bekleyiş, araçsallık ve valens olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktaydı. Lawrel ve Porter bu üç ana başlığın başarı için yeterli görmemiş ve bunlara ek olarak bireysel yeteneği de ekleyerek bekleyiş kuramını geliştirmiştir.

Buna göre Lawrel ve Porter kurumsal modeli aşağıdaki bulunan Şekil 10 de şemalandırmıştır. Kurum personellerin göstermiş olduğu başarıya ya da performans şeklinde de görüldüğü gibi iç ve dış ödüllere neden olur, bunun sonucunda kurum personellerinde doyum hissinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda baktığımızda iç ödüller kurum personelinin kendisine verdiği ödüller iken dış ödüller ise Kurum tarafından personellere verilen ücret, iş garantisi ya da yükselme gibi çok yüksek düzeyde olmayan ihtiyaçlara cevap verilen ödüllerdir (Hicks & Gullet, 1975).



Şekil 10 Porter ve Lawler Kuramsal Modeli (Hicks & Gullet, 1975)

Lawler ve Porter geliştirilmiş beklenti kuramı, Vroom'un kuramının üzerinde yaptığı katılardan ilki, bireyin doyumunu sağlayacak olan ödüllendirmenin adaletine ilişkindir. Birey elde ettiği ödülü diğer çalışanlarla karşılaştırmakta ve yapılmış olan değerlendirmenin başarısının karılığının olmadığına inanması durumunda doyumunu olumsuz anlamada, önemli ölçüde etkilenmektedir. İkinci katısı ise, örgüt içinde gerçekleşen rol çatışmalarının çalışandan beklenen performans ve başarılarını olumsuz etkileyeceğinin ileri sürmektedir (Eren, 2011, s. 54)

Bu teoriden faydalanmak isteyen kurum idarecileri aşağıda ki özelliklere dikkat etmelidirler:

- Kurum Personelleri, alacakları eğitimleri görev tanımlarına uygun olmalı
- Görev tanımlarını net belirleyerek çatışma olasılığını en aza indirmeli
- Kurum Personellerinin seviyelerine göre verilecek olan ödüller belirlenmelidir.

3.3.2.3 Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramında kurum çalışanları, göstermiş oldukları emeğin çabanın karşılığında kazandıkları neticeler ile başka kurum çalışanların kazandıkları ödülleri karşılaştırırlar. Bu teoriye göre, esas ana unsur tüm kurum çalışanlarına eşit mesafede adil davranılması ve böylece motivasyon bütünlüğünün sağlanması beklenmektedir. Bu kuramı, esas olarak iş görenlerin iş ilişkilerinde ve

çalışma ortamında eşit muamele görmeyi arzuladıklarını ve bu durumunda iş görenleri motivasyonlarını etkiledikleri varsayımına dayanmaktadır.

Adams, bireylerin çalıştığı ortamlarda algıladığı eşitlik veya eşitsizlik hallerinin motivasyonlarını belirlediğini belirtmektedir. Bireyler, çabalarının ve gayretlerinin sonuçlarıyla diğer insanlarınkini karşılaştırır. İnsanlar bu karşılaştırmayı çoğunlukla bazı oranlar üzerinden yaparlar (Altuğ, 1997, s. 90).

Başka bir bakış açısıyla değerlendirdiğimizde bireylerin kendisini çoğunlukla başkalarıyla kıyaslaması sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği neticeleri karşılaştırarak olur. Kıyaslanmanın geçerliliği, kıyaslayan bireylerin kişinin kendi durumuyla yaklaşık olarak eş düzeyde olmasına bağlıdır. Eşitlik algısı bireyi mevcut durumunu koruma şeklinde motive eder. Başka şekilde söylersek, iş görenler örgütlerden aldıkları ile verdiklerini eşit gördüklerinde, işlerini yapmaya motive olurlar (Serinkan, 2008, s. 108)

Bütün bu açıklamalar neticesinde Adams eşitsizliği ortadan kaldırmak için kurum çalışanların gösterebileceği davranışları bu şekilde sınıflandırmıştır (Gülten, 1990):

1. Girdilerin tebdil edilmesi; kişi girdilerini yükseltebilir ya da azaltabilir. Örnek vermek gerekirse, kişi hiçbir mesai ücreti almadan ek çalışma yapabilir.
2. Çıktıların tebdil edilmesi; kişi girdilerini tebdil etmeden ücret, çalışma şartlarını, kurumdaki statüsünü gibi çıktıları değiştirme girişiminde bulunabilir.
3. Girdilerin ve çıktıların kognitif olarak çarpıtılması: kişi eşitlik hissine sahip olmak için girdilerinde veya çıktılarında reel sahici değişiklikler yapmayıp, bunun yerine bunları kognitif olarak çarpıtabilir.
4. Sahayı terk etme: kişi kendisine yeni bir alan bulmaya çalışabilir, yani çalıştığı kurumda devamsızlık yapabilir veya başka bir yere nakil ya da istifa isteyebilir.
5. Başkaları ile alakalı girişimlerde bulunma: kişi karşılaştırmada bulunduğu bireyin girdilerini ya da çıktıları yükseltmek veya azaltmak için çaba gösterebilir.
6. Karşılaştırmanın nesnesini değiştirme: karşılaştırma yapılan birey ya da sınıf değiştirilebilir.

3.3.2.4 Edwin Locke'nin Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından amaç kuramı geliştirilmiştir. Bu güdülenme kuramına göre, bireylerin kendilerine belirledikleri amaç ya da gaye ile güdülenme dereceleri arasında pozitif bir ilişki yani doğru orantı bulunmaktadır. Bireyin göstereceği performans ve güdülenme isteğinin derecesinin artması ya da azalması belirleyeceği hedefin zorluk ya da kolaylığına bağlıdır. Amaç teorisi aynı şekilde kurumlarda hedef saptamanın ya da tayin etmenin ne kadar çok önem arz ettiği belirtilmiş ve bununla alakalı kurumlara öneriler sunmuştur.

Amaç oluşturmanın ya da saptamanın hem kişisel hem de kurumsal amaçlar üzerindeki tesiri başarıyı arttırır (Yapar, 2005). Bu bağlamda baktığımızda kuramın merkez oturtuğu konular aşağıdaki gibidir (Locke, 1968) :

- Amaçların idareciler tarafından tespit edilip, kurum personellerine bunların beyan edilmesi yerine, bu amaçların paydaşlar tarafından ortak belirlenmesi çok daha verimli sonuçlar ortaya çıkartacaktır.
- Amaçlar ulaşılabilecek bir Şekilde bireylerin sınırlarını zorlamalıdır.
- Amaçlar Őeffaf olmalı yani muallak olmamalı ve takvimsel olarak bir zaman aralığı konmamalıdır.
- Amaçlar tespit edilirken, kurum personellerinin kişisel yetenekleri, zgven ve bu anlamda sahip olduğu kalifiyeliyi göz ardı edilmemelidir
- İdareciler, kurum personellerinin gayelerine ulaşmada destek olmalı, bürokratik prosedürleri azaltmalı ve personelinin ihtiyaç hissettiği kaynakları sunmalıdır.
- Amaçların nihai noktaya ulaşıp ulaşmadığını ilgili taraflara geri bildirim yoluyla belirtilmelidir.
- Diğerine göre daha zor olan amaçlar, yine diğerine göre çok daha yüksek bir oranda performans ortaya koymaktadır.
- Kurumsal amaçlar ile kişisel amaçlar birbirini tamamlamaz veya birbiriyile keşişmez ise başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

3.3.2.5 Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme kuramı ya da davranış Őartlandırma kuramı olarak da adlandırılan teori Skinner tarafından 1960'larda geliştirilmiştir. Kuramın dayandığı temel fikir, bireylerin göstermiş oldukları davranışlarının buldukları ortamdan yada çevreden yansıyan olumlu ya da olumsuz tepkilere ve karşı karşıya kaldıkları sonuçlara göre kendilerini Őartlandırıldıėı olasılığıdır.

Daha sade bir tanımla, birey göstermiş olduğu veya yapmış olduğu davranış neticesinde müspet tepki ya da netice aldığında o davranışı yineler; menfi tepki ya da netice aldığında o davranışı yinelemez. Yani birey kendisini hoşnut eden hal ve harekati yineler, memnun etmeyecek hal ve hareketlerden kaçınır (Koçel, 1999)

Bu tanımlama çerçevesinden baktığımızda müspet davranışları iyileştirmek ve bu davranışları sürekli bir hale getirmek için olumlu pekiştirme, ortadan kaldırma, olumsuz pekiştirme ve cezalandırma metotları kullanıldığı görülmektedir.

- Olumlu Pekiştirme: arzu ettiğimiz davranışı gösteren bireyin bu davranışı yinelemesi için motive veya desteklenmesidir. Çoğu zaman olumlu pekiştirme vasıtası olarak ödüller (zam, statü kazanma, terfi vb.) kullanılır.
- Olumsuz Pekiştirme: kişiye göstermiş olduğu hal ve hareketin benimsenmediğini kabul görünmediğini sezdirilmeyi hedefleyen belli başlı

tedbirlerin tatbik edilmesidir. Bu tatbikte amaç cezalandırma olmayıp daha çok yol gösterme olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Son Verme: kabul görünmeyen onaylanmayan menfi davranışı tümüyle engellemek ve bir daha yinelenmemesi için öngörülen bütün önlemleri almayı içerir. Burada amaçlanan hedef, ceza uygulaması olmayıp kişiye bu hal ve hareketin kurumun misyon ve vizyonuna olumsuz bir bakış açısı kazandıracığını hissettirmektir.
- Cezalandırma: arzu edilen davranışı gösterme de cezalandırma oldukça zayıf bir güce sahiptir ve hatta bunun neticesinde bireyler kuruma karşı hiddetlenme, kızgınlık gibi davranışlara sebebiyet verebilmektedir. (Eren, 2011)

3.3.3 İş Doyumuyla Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki

21.yüzyılda kurumlar arasında hızlıca yükselen rekabet ile beraber, kurumların az maliyetle yüksek kar ekseninde belirledikleri hedeflerin yanı sıra bu bağlamda yeni konsept ve amaçlar öne çıkmaya başlamıştır. Bu yeni konsept ve amaçlardan en barız olanlardan birisi kalitedir. Kalite zamanla evrimleşerek toplam kalite yönetimi yaklaşımıyla bütün kurum dinamiklerini sarmalayarak rekabet edebilirliğin, bu anlamda hazır olmanın en belirgin şartlarından biri olmayı başarmıştır (Bekaroğlu, 2005).

Kalite kavramından bahsedildiğinde, hemen insanların aklına gelen tanım ürün veya imalat kalitesidir. Hatta kalite yönetimi düşünce yapısında da hedeflenenin ürünün niteliği yani kalitesinin sanılmasıdır. Fakat bu düşünce çok doğru bir düşünce olmamakla beraber kalite yönetimi bireye kaliteyi öğretmek üzerine kuruludur (İmai, 1999).

Kalite yönetiminin kurumlarda etili ve etkin tatbik edilebilmesi için insan etkeninin hayatı öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Kurumların zamanla dönüşmesi ve bu dönüşüme yabancılık çekmemesi, verimlilik ve kalite potansiyelinin yükseltmeyi ve yeniliğe açık olabilmesi için, kurumun temel ilkesi olarak görünen insan gücünü, kalite alanında şekillendirmesi ve yol göstermesi gerekmektedir (İmai, 1999). Kurum içinde kurumsal değişimi ve bu anlamdaki gelişimi göstere bilen kalite yönetimleri başarılı olarak görebiliriz. Çünkü yaratandan dolayı yaratılanı severiz anlayışı ve tamamen memnun edilen müşteri düşünce yapısı kalite yönetimin temel taşını oluşturmaktadır. Kalite yönetimi, kurumların ağırlıklı bir bölümünün tatbik ettiği ve kabullendiği bir yöntemdir.

Bütün yönetim sistemlerinin gelişim kaydetmesinde ve başarı göstermesinde en ehemmiyetli ve en göz önünde bulunan etken bireydir. Kurumların birbiriyle yarışması, verimli ve kaliteli üretim, kurumla bütünleşmiş, devamlılığı olan işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Kalite yönetiminde birey kendisi kurumların proseslerinde ana noktada bulunmaktadır. Bu bağlamda, kalitenin en güçlü bir şekilde varlığını idame ettirebilmesi insan etkenine dayanmaktadır.

Bireylerin kurumdaki görev tanımlarına karşı oluşturduğu pozitif tesir veya ruh olarak iş doyumunun derecelendirmesi kurum personellerin iş tanımları karşısında aldıkları görevlerdeki güdülenmelerinin ve iş tanımlarına karşı oluşturdukları davranışlarını etkileyen unsurların tespit edilmesini sağlamaktadır (Şimşek L. , 1995). Bununla birlikte, kurum personellerinin iş doyumunu, gerek personellerin görev tanımlarına gerekse hizmet verdiği kuruma olan ilişkiyi, sadakati geliştiren ya da negatif yönde etkilenen bir rol model olduğu için bu zamanda varlığını sürdüren kurumlarda hizmet verdikleri müşterilerin taleplerine uygun mal ve hizmeti üretmek ve neticede müşteri doyumunu gerçekleştirmek kurum personellerini merkezi bir noktaya oturtmaktadır.

Bu çerçevede kurum personellerin iş doyumunu, gerek kurumların iletişim halinde oldukları müşterilerin doyumunda gerekse kurum da söz sahibi olan bireylerin beklentilerini gerçekleştirmede kilit bir rol oynamasına neden olmaktadır. Kurum personellerinin yaptıkları işlere duydukları olumsuz davranış ve hislerinin ilerlemesine neden olan sebeplerin ya da unsurların ortaya çıkartılıp bu faktörlerin rehabilitasyonunu veya ıslahının gerçekleştirilebilmesi için kurum personellerinin iş doyumlarının belirlenip ölçeklendirilmelidir. Bu ölçeklenmeyle bireyden tam anlamıyla yararlanmayı ana amaç olarak gören kalite yönetim sistemleri, bu şekilde bireylerin niteliğini ve kalitesini yükseltmede katkı verebilir.

4 UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı, modeli ve hipotezleri, evreni ve örneklemini, veri toplama yöntem ve araçları ile verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, kalite yönetim sistemleri kapsamında peyzaj sektöründe çalışanların iş doyumunun incelenmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda katılımcıların çalışma ortamı, maddi ve sosyal imkânlar, ödül ve terfi imkânları, yöneticiler ile ilişkiler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve çalışan eğitimi ile ilgili konuları ile bunların iş doyumunu üzerindeki etkisi tespit edilmiştir.

Ayrıca iş doyumunun cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

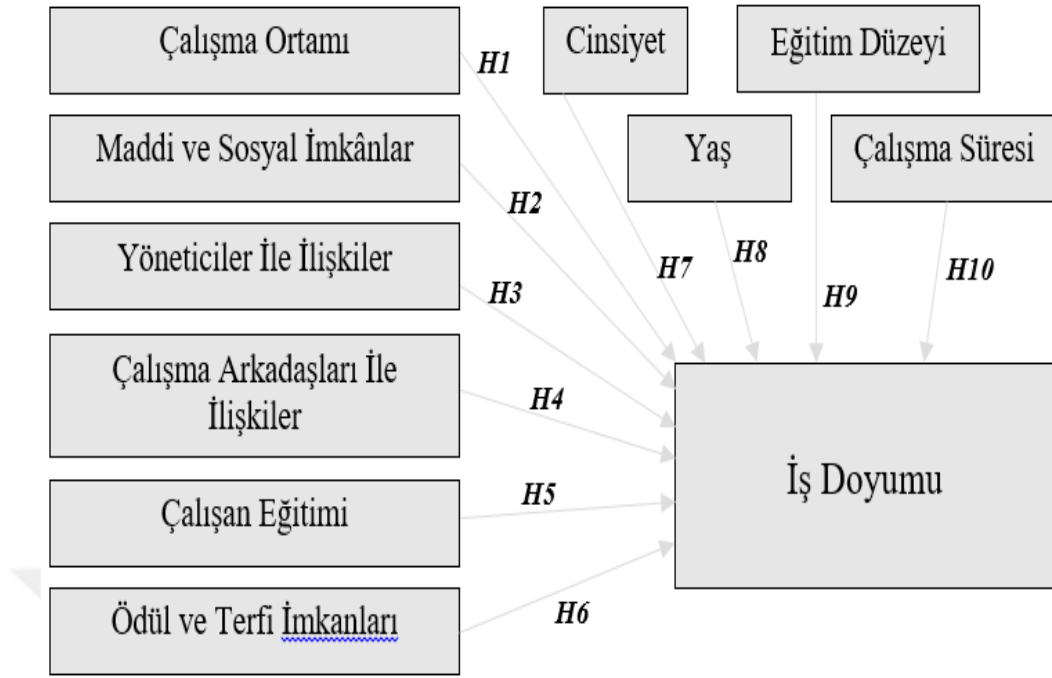
4.2 Araştırma Modeli

Araştırma, ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli tarafından, *“iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim olup olmadığını ve birlikte değişim mevcutsa bu değişimin derecesini tespit etmeyi amaçlayan araştırma modeli”* olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2016).

Bu çerçevede baktığımızda çalışma ortamı, maddi ve sosyal imkanlar, yöneticiler ile ilişkiler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, çalışan eğitimi, ödül ve terfi imkanı kavramları bağımsız değişken tanımına girmekteyken, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve çalışma süresi kavramları demografik değişkenler tanımına girmektedir.

Bütün bu tanımları bağımlı değişken olan iş doyumuyla ilişkilendirilen bir model oluşturulmuştur.

Araştırmanın modeli Şekil 11’de gösterilmiştir.



Şekil 11 Çalışmanın Araştırma Modeli

Kurulan model doğrultusunda araştırmanın alternatif hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

- H1:** Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerine rahat olacakları çalışma ortamı oluşturulması personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır.
- H2:** Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin ekonomik ve sosyal olanaklar hazırlanması personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır.
- H3:** Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin idarecileriyle iyi ilişkiye sahip olmaları ve idarecileri tarafından değer verilmesi personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır.
- H4:** Kalite yönetimi sistemleri kapsamında aynı birimde çalışan kurum personelleri arasında iyi ilişkiye sahip olmaları ve takım ruhu meydana getirerek hareket edilebilmesi personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır.
- H5:** Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerine planlanan eğitimler personellerin iş doyumunu arttırır.
- H6:** Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerine taktim edilen ödül veya terfi olanağı personellerin iş doyumunu manidar bir şekilde arttırır.
- H7:** Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerinin cinsiyet türüne göre iş doyumları arasında manidar bir farklılık bulunmaktadır.

- H8:** Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin yaş kategorilerine göre iş doyumunu kademesi arasında manidar bir farklılık görülmektedir.
- H9:** Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerinin eğitime göre iş doyumunu düzeyleri arasında manidar bir farklılık görülmektedir.
- H10:** Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin çalışma sürelerine göre iş doyumunu düzeyleri arasında manidar bir farklılık görülmektedir.

4.3 Evren Ve Örneklem

Araştırmanın evrenini kalite yönetim sistemleri kapsamında peyzaj sektöründe çalışanlar oluşturmuştur. İstanbul da peyzaj sektörünün öncü şirket olan İstanbul Ağaç ve Peyzaj A.Ş de çalışan büro personelleri ve İstanbul Peyzaj Mimarları Odasına bağlı tüm mühendislere mail üzerinden ulaşılarak Ek-1 deki değerleyici bilgilendirme formu kapsamında çalışmaya katkı sağlamışlardır. Katılımcılar çalışmaya katkı sağlarken doldurmuş oldukları Bu kapsamda kalite yönetim sistemleri çerçevesinde peyzaj sektöründe çalışmakta olan toplam 136 çalışanla örneklem meydana gelmiştir. Katılımcıların seçiminde 101 kişinin tahmin ile geri kalan 35 kişinin “*örnekleme dâhil edilen bireylerin seçiminin evren içerisinde tamamen rastgele yapıldığı*” bir yöntem olarak tanımlanan olan basit rastgele örneklem formülünden yararlanılmıştır. kullanılmıştır (Tuna F. , 2016).

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

Bu formülde;

N= Evren sayısı

n= Örneklem sayısı

t= Standart normal dağılım tablo değeri

p: İncelenen olayın görüş sıklığı (olasılığı)

q: İncelenen olayın görülme sıklığı

d: Olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenen \pm sapma , duyarlılık olarak kullanılmaktadır.

4.4 Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri iki bölümde toplam otuz beş sorudan oluşan Ek-2 de yer alan veri toplama anketi ile toplanmıştır.

Anketin birinci bölümde cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve çalışma süresi olmak üzere toplam dört soru bulunmaktadır. Bu sorulara cevaplar çoktan seçmeli olarak alınmıştır.

Anketin ikinci bölümünde ise kalite yönetim sistemleri kapsamında peyzaj sektöründe çalışanların çalışma ortamı, maddi ve sosyal imkânlar, ödül ve terfi imkânları, yöneticiler ile ilişkiler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, çalışan eğitimi ve iş doyumunu ile ilgili algılarını tespit etmeye yönelik olarak yedi alt boyutta toplam otuz bir madde yer almıştır. Katılımcılar buradaki maddelere “1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum” cevaplarından oluşan 5’li Likert tipi ölçek ile cevap vermiştir.

İkinci bölümdeki her alt boyut kendi içerisinde puanlanmakta ve alınan puan arttıkça katılımcıların olumlu kanıları artış göstermektedir. Ancak Dokuz, Yirmi, Yirmi dört ve Yirmi beş maddeler olmak üzere toplam dört madde olumsuz anlamlıdır (ters cevaplı). Bu nedenle, bu maddeler analiz sırasında ters çevrilerek puanlanmıştır. Alt boyutlar ve bunlardan alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4 Ölçek Alt Boyutları ve Alınabilecek En Düşük ve Yüksek Puanlar

Alt Boyutlar	Maddeler	Madde Sayısı	Alınabilecek En Düşük Puan	Alınabilecek En Yüksek Puan
Çalışma Ortamı	1-3	3	3	15
Maddi ve Sosyal İmkanlar	4-7	4	4	20
Yöneticiler İle İlişkiler	8-13	6	6	30
Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler	14-17	4	4	20
Çalışan Eğitimi	18-20	3	3	15
Ödül ve Terfi İmkanları	21-26	6	6	30
İş Doyumu	27-31	5	5	25

4.5 Veri Analizi

Yapılan anket aracılığıyla toplanan verilerin analizinde nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Nicel analizler, “önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak amacıyla verilerin toplanmasını, bunların bir istatistik haline getirilmesini ve bunları

inceleyerek bulguların ortaya çıkarılmasını amaçlayan analizler” olarak tanımlanmaktadır (Dawson, 2015, s. 15) .

Bu kapsamda baktığımızda varyans analizi (ANOVA) normal dağılımlı bir seride üç ve daha fazla bağımsız ortalama arasındaki farkın manidarlığının hesaplanmasında kullanılmıştır. ANOVA tek başına üç veya daha fazla grubun aritmetik ortalamaları kümülatif olarak karşılaştırır. Bu karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı olduğunda ANOVA sonucu da anlamlı bulur. Sonuç anlamlı bulunması durumunda farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere tanımlayıcı hesaplar yapmak gerekir (Otrar, 2019). Bu çerçevede yapmış olduğumuz analizde post hoc tekniği kullanılmıştır.

Basit doğrusal regresyon analizinde, bağımsız değişken X ile gösterilir. Başka bir değişken tarafından etkilenmeyen ama Y'nin nedeni olan ya da onu etkilediği düşünülen değişkendir. Bağımlı değişken genellikle Y ile gösterilir. X değişkenine bağlı olarak değişebilen ya da ondan etkilenen değişkendir. Regresyon analizinde bağımlı değişken sayısı tekken, bağımsız değişken sayısı birden fazla olabilir. Regresyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkiyi fonksiyonel olarak açıklamak ve bu ilişkiyi bir modelle tanımlayabilmek amaçlanmaktadır.

$$Y = \beta_0 + \beta_1x + e$$

β_0 = Doğrunun y eksenini kestiği nokta

β_1 = Doğrunun eğimi

e = şansa bağlı hata terimi

Burada β_0 ve β_1 hesaplanan ana kütlelerin parametreleridir. Ancak yine de dikkate alınmayan bağımsız değişkenler olabileceğinden, verilen tesadüfi değişimleri gösteren ana kütle hata terimi de modele eklenmiştir (Eymen, 2007).

T-Testi iki örneklemin ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını inceleyen parametrik bir test tekniğidir. İki örneklem arasında matematiksel bir farklılık olması asla istatistiksel olarak farklılık olacağı anlamına gelmez ki çoğu durumda matematiksel farklılık anlamlı değildir.

Veriler normal dağılıma uymalıdır, bu yüzden önce verilerin normal dağılım testleri yapılır eğer normal dağılıyorsa t-testi yapılabilir. t-Testi herhangi bir değişkenin iki örneklemin ortalamaları alındığında bunların arasındaki farkın “0”a eşit olup olmadığını inceler (İset, 2012).

Yapılan farklılık, korelasyon ve regresyon analizlerinde parametrik yöntemlerin kullanılmış olmasının nedeni toplanan verilerin normal dağılıma sahip olmasıdır. Bu bulguya çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,50$ aralığında olduğunun tespiti sonucunda ulaşılmıştır. Tabachnick ve Fidell göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,50$ aralığında olması normal dağılım olduğu şeklinde yorumlanmalıdır (Tabachnick & Fidell, 2013).

4.6 Geçerlik Ve Güvenliğin Sağlanmasına Yönelik Çalışmalar

Çalışmamızda kullanılan ölçeğin geçerli özellik gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Ek-3'te yer alan temel bileşenler (principal components) ve eğik döndürme (direct oblimin) yöntemleri kullanılarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Faktörlerin birbiri ile ilişkili olduğu düşüncesi üzerine kurulu analizlerde eğik döndürme (direct oblimin) yönteminin kullanılması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2013, s. 126). AFA sonuçları Tablo 5'de verilmiştir ve bu kapsamda tablo da tanımları geçen;

Toplam= Faktörün açıkladığı toplam öz değeri

Varyans= Faktörün ölçeğin toplam etkisi içerisindeki payını

Kümülatif= Faktörün toplam etkisi içerisindeki payının önceki faktörün etkisine eklenmiş halini ifade etmektedir.

Tablo 5 Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Başlangıç Öz Değerleri			Çıkarım Toplamları*		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	10,871	35,069	35,069	10,871	35,069	35,069
2	2,572	8,296	43,365	2,572	8,296	43,365
3	2,099	6,773	50,137	2,099	6,773	50,137
4	1,922	6,201	56,338	1,922	6,201	56,338
5	1,514	4,884	61,222	1,514	4,884	61,222
6	1,300	4,195	65,417	1,300	4,195	65,417
7	1,247	4,021	69,438	1,247	4,021	69,438

* Çıkarım metodu: Birincil içerik analizi.

Buna göre, araştırmamızda kullanılan ölçek Yedi alt boyuttan oluşmakta ve toplam varyansın %69,4'ünü açıklamaktadır.

Ayrıca, güvenilirliği tespit etmek amacıyla Cronbach alpha analizi uygulanmış ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,929 olarak bulunmuştur.

Sonuç olarak geçerlik oranı %50'den fazla ve güvenilirlik katsayısı 0,70'ten büyük olduğu için geçerlik ve güvenilirlik şartları sağlanmıştır (Büyüköztürk, 2011: 168-171).

4.7 Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

4.7.1 Katılımcılara İlişkin Bulgular

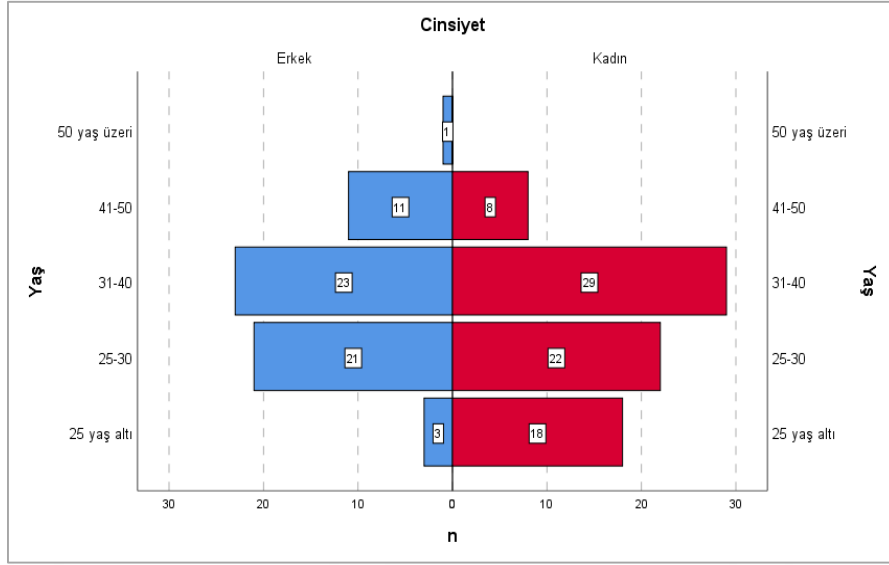
Araştırmaya Ek-4’te yer alan bulgulara göre toplam 136 kişi katılmıştır. Katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve çalışma süresi özelliklerine göre dağılımı Tablo 6’te detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 6 Katılımcıların Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, Yaş ve Çalışma Süresi Özellikleri

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	59	43,4
	Kadın	77	56,6
Eğitim Düzeyi	Lise	20	14,7
	Ön Lisans	6	4,4
	Lisans	75	55,1
	Yüksek Lisans	33	24,3
	Doktora	2	1,5
Yaş	25 yaş altı	21	15,4
	25-30	43	31,6
	31-40	52	38,2
	41-50	19	14,0
	50 yaş üzeri	1	0,7
Çalışma Süresi	1 yıldan az	6	4,4
	1 – 3 yıl	34	25,0
	4 – 6 yıl	50	36,8
	7 –10 yıl	29	21,3
	11-14 yıl	0	0,0
	15-20 yıl	0	0,0
	21 yıl üzeri	17	12,5
Toplam		136	100,0

Buna göre katılımcıların %43,6’sı erkek ve %56,6’sı kadındır. Eğitim düzeyine göre katılımcıların %14,7’si lise, %4,4’ü ön lisans, %55,1’i lisans, %24,3’ü yüksek lisans ve %1,5’i doktora mezunudur. Yaş gruplarına göre katılımcıların %15,4’ü 25 yaş altında, %31,6’sı 25-30 yaş arasında, %38,2’si 31-40 yaş arasında, %14’ü 41-50 yaş arasında ve %0,7’si 50 yaş üzerinde bulunmaktadır. Son olarak katılımcıların %4,4’ü 1 yıldan az, %25’i 1 – 3 yıl, %36,8’i 4 – 6 yıl, %21,3’ü 7 –10 yıl ve %12,5’i 21 yıl üzeri çalışma süresine sahiptir.

Ayrıca, Şekil 12’de katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı cinsiyete göre ayrılarak gösterilmiştir.



Şekil 12 Katılımcıların Cinsiyet ve Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Şekil 12’te görüldüğü üzere katılımcılar daha çok 25-40 yaş arasında yer almaktadır. 40 yaş altında kadınların sayısı, 41 yaş ve üzerinde ise erkeklerin sayısı daha fazladır.

4.7.2 Ölçek Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeğin alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ortaya çıkan bulgular Tablo 7’te verilmiştir. Bunun yanında ölçek maddelerine ilişkin tanımlayıcı bulgular ile alakalı tablolarda geçen;

Min: analizdeki en küçük değeri

Maks: analizdeki en büyük değeri

Ort: aritmetik ortalamayı

Ss: Standart sapmayı tanımlamaktadır.

Tablo 7 Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt Boyut/	n	Min.	Maks.	Ort.	Ss.	%*
Çalışma Ortamı	136	3	15	10,19	2,42	59,9
İş Doyumu	136	7	25	17,78	3,50	59,9
Çalışan Eğitimi	136	3	15	10,00	2,18	58,3
Ödül ve Terfi İmkanları	136	6	30	19,23	3,81	55,1
Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler	136	7	20	14,12	3,01	54,8
Yöneticiler İle İlişkiler	136	6	25	16,24	3,33	53,9
Maddi ve Sosyal İmkanlar	136	5	20	12,59	3,26	50,6

* Ortalama puanın alınabilecek en yüksek puana oranlanması ile hesaplanmıştır.

Buna göre, en yüksek olumlu değerlendirme %59,9 ile çalışma ortamına ve iş doyumuna aittir. En düşük değerlendirme ortalaması ise %50,6 ile maddi ve sosyal imkânlarla aittir. Ayrıca katılımcıların olumlu değerlendirmeleri yöneticiler ile ilişkiler ile ilgili olarak %53,9; çalışma arkadaşları ile ilişkiler ile ilgili olarak %54,8; çalışan eğitimi ile ilgili olarak %58,3 ve ödül ve terfi imkânları ile ilgili olarak %55,1 olarak bulunmuştur.

Bu bölümde ayrıca alt boyutlara göre madde ortalamaları incelenerek katılımcıların değerlendirmeleri detaylı olarak tespit edilmiştir.

4.7.2.1 Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı ile ilgili alt boyutta yer alan madde ortalamaları detaylı olarak incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 8’te sunulmuştur.

Tablo 8’te görüldüğü üzere; katılımcılar üç maddeden birine katılmışlar, ikisinde ise kararsız kalmışlardır. Katılımcıların çalışma ortamı ile ilgili katıldıkları tek kanı “*işimi düzgün yapabilmek için ihtiyaç hissettiğim gerekli araç, gereç ve ekipmana sahibim*” maddesidir.

Tablo 8 Çalışma Ortamı Madde Ortalamaları

Kanlar	n	Ort.	Ss.	Katılım Düzeyi
İşimi düzgün yapabilmek için ihtiyaç hissettiğim gerekli araç, gereç ve ekipmana sahibim.	136	3,53	1,05	Katılıyorum
Çalışma şartları iş güvenliği ve sağlığı açısından uygundur.	136	3,44	0,93	Kararsızım
Çalışma ortamı için oluşturulan fiziki koşullar (gürültü, iklim ve çevresel kirlilik, ısıtma, ergonomi, güvenlik, havalandırma, temizlik, aydınlatma) uygundur.	135	3,24	0,91	Kararsızım

4.7.2.2 Maddi ve Sosyal İmkanlar

Maddi ve sosyal imkanlar ile ilgili alt boyutta yer alan madde ortalamaları detaylı olarak incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 9’de sunulmuştur.

Tablo 9 Maddi ve Sosyal İmkânlar Madde Ortalamaları

Kanılar	n	Ort.	Ss.	Katılım Düzeyi
Kalite Yönetimi çerçevesinde görev tanımı karşılığında aldığım ücret yükseltirse yaptığım işte tatmin artar.	136	4,20	0,84	Katılıyorum
Kurumunun sunduğu ek imkânlar (sağlık, giyecek, yemek ve yol hizmeti vb.) yeterlidir.	136	3,15	1,16	Kararsızım
Kalite Yönetimi çerçevesinde görev tanımına göre aldığım ücretin skalası sektör koşullarına göre tatmin edicidir.	136	2,69	1,20	Kararsızım
Kalite Yönetimi çerçevesinde görev tanımına uygun olarak yaptığım iş karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.	136	2,55	1,16	Kararsızım

Tablo 9’de görüldüğü üzere; katılımcılar dört maddeden birine katılmışlar, üçünde ise kararsız kalmışlardır. Katılımcıların maddi ve sosyal imkânlar ile ilgili katıldıkları tek kanı “*kalite yönetimi çerçevesinde görev tanımı karşılığında aldığım ücret yükseltirse yaptığım işte tatmin artar*” olmuştur.

4.7.2.3 Yöneticiler ile İlişkiler

Yöneticiler ile ilişkiler ile ilgili alt boyutta yer alan madde ortalamaları detaylı olarak incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10 Yöneticiler İle İlişkiler Madde Ortalamaları

Kanılar	n	Ort.	Ss.	Katılım Düzeyi
Bağlı olduğum yöneticim bilgi ve tecrübesini paylaşmayı sever.	136	3,62	1,00	Katılıyorum
Bağlı olduğum yöneticimle iletişimim açık (içtenlikle) ve güvene dayalıdır.	136	3,48	1,13	Kararsızım
Bağlı olduğum yöneticim kurumun misyon ve vizyonuna ulaşmak için ekip ruhundan faydalanmaktadır.	136	3,47	1,12	Kararsızım
Bağlı olduğum yöneticim işimle alakalı beklentilerini açık bir şekilde belirtebilmektedir.	136	3,43	1,13	Kararsızım
Bağlı olduğum yöneticim sorun ve isteklerimi hızlı bir şekilde çözüme kavuşturur.	136	3,17	1,06	Kararsızım
Bağlı olduğum yöneticim yeni fikir ve önerilere açıktır. *	136	2,54	1,17	Kararsızım

* Orijinal halinde olumsuz olan madde ters kodlama yapılarak çevrilmiştir.

Tablo 10’da görüldüğü üzere; katılımcılar altı maddeden birine katılmışlar, beşinde ise kararsız kalmışlardır. Katılımcıların yöneticiler ile ilişkiler ile ilgili katıldıkları tek kanı “*bağlı olduğum yöneticim bilgi ve tecrübesini paylaşmayı sever*” maddesidir.

4.7.2.4 Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

Çalışma arkadaşları ile ilişkiler ile ilgili alt boyutta yer alan madde ortalamaları detaylı olarak incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11’da görüldüğü üzere; katılımcılar dört maddeden birine katılmışlar, üçünde ise kararsız kalmışlardır. Katılımcıların çalışma arkadaşları ile ilişkiler ile ilgili katıldıkları tek kanı “*kalite yönetimi çerçevesinde birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımla karşılıklı saygı, sevgi ve güvene dayalı bir ilişkim bulunmaktadır*” olmuştur.

Tablo 11 Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler Madde Ortalamaları

Kanılar	n	Ort.	Ss.	Katılım Düzeyi
Kalite Yönetimi çerçevesinde birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımla karşılıklı saygı, sevgi ve güvene dayalı bir ilişkim bulunmaktadır.	136	3,79	0,86	Katılıyorum
Kalite Yönetimi çerçevesinde çalıştığım ekiple çalışmaktan memnunum.	136	3,48	1,01	Kararsızım
Kalite Yönetimi, mesai arkadaşlarımla iletişimime katkı sağlamıştır.	136	3,45	0,98	Kararsızım
Kalite Yönetimi, ortak çalışma alanlarında mesai arkadaşlarımla sorun çıkmadan daha rahat çalışmaya katkı sağlamaktadır.	136	3,40	0,97	Kararsızım

4.7.2.5 Çalışan Eğitimi

Çalışan eğitimi ile ilgili alt boyutta yer alan madde ortalamaları detaylı olarak incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12 Çalışan Eğitimi Madde Ortalamaları

Kanılar	n	Ort.	Ss.	Katılım Düzeyi
Kalite Yönetimi kapsamında uygulanan eğitim programlarının kişisel gelişimime katkı sağladığına inanıyorum.	136	3,58	1,02	Katılıyorum
Kalite Yönetimi kapsamında aldığım eğitimleri kolayca uygulaya bilmekteyim.	136	3,29	0,99	Kararsızım
Eğitim ile ilgili taleplerim yeterli düzeyde değerlendirilmektedir. *	136	3,12	1,06	Kararsızım

* Orijinal halinde olumsuz olan madde ters kodlama yapılarak çevrilmiştir. Tablo 12’de görüldüğü üzere; katılımcılar dört maddeden birine katılmışlar, ikisinde ise kararsız kalmışlardır. Katılımcıların çalışan eğitimi ile ilgili katıldıkları tek kanı “kalite yönetimi kapsamında uygulanan eğitim programlarının kişisel gelişimime katkı sağladığına inanıyorum” maddesidir.

4.7.2.6 Ödül ve Terfi İmkanları

Ödül ve terfi imkanları ile ilgili alt boyutta yer alan madde ortalamaları detaylı olarak incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13 Ödül ve Terfi İmkanları Madde Ortalamaları

Kanılar	n	Ort.	Ss.	Katılım Düzeyi
İşimden aldığım zevk, terfiinin gerçekleşmesi veya terfi olanaklarının sunulması durumunda artar. *	136	3,63	1,09	Katılıyorum
Kalite Yönetimi kapsamında yaptığım işin beni ileride daha yüksek kademelere getireceğine eminim.	136	3,29	1,02	Kararsızım
Terfi ve atamalarda liyakat (bilgi, beceri, eğitim, denetim) belirleyici olmaktadır. *	136	3,28	1,44	Kararsızım
Kalite Yönetimi kapsamında yaptığım iş yöneticilerim tarafından takdir edilmektedir.	136	3,15	1,05	Kararsızım
Kalite Yönetimi kapsamında yaptığım iş hakkında yöneticilerim tarafından başarılar ve başarısızlıklar hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.	136	3,08	1,05	Kararsızım
Kalite Yönetimi kapsamında işini iyi yapan herkes için terfi olanakları vardır.	136	2,79	1,14	Kararsızım

* Orijinal halinde olumsuz olan madde ters kodlama yapılarak çevrilmiştir.

Tablo 13’de görüldüğü üzere; katılımcılar altı maddeden birine katılmışlar, beşinde ise kararsız kalmışlardır. Katılımcıların ödül ve terfi imkânları ile ilgili katıldıkları tek kanı “işimden aldığım zevk, terfinin gerçekleşmemesi veya terfi olanaklarının ortadan kalkması durumunda azalır” maddesidir.

4.7.2.7 İş Doyumu

İş doyumu ile ilgili alt boyutta yer alan madde ortalamaları detaylı olarak incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14’de görüldüğü üzere; katılımcılar beş maddenin tamamına katılmışlardır. Katılımcılar çalıştıkları kurumdan ayrılmanın duygusal olarak zor olduğunu, iş tanımlarını severek ve isteyerek yaptıklarını, çalışmalarının gurur verici olduğunu, kişisel becerilerini kullanarak bir şeyler yapabilme imkânının olması bakımından memnun olduklarını ve yaptıkları işin zevkli olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 14 İş Doyumu Madde Ortalamaları

Kanılar	n	Ort.	Ss.	Katılım Düzeyi
Kalite Yönetimi kapsamında çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için duygusal olarak zor olur.	136	3,58	0,99	Katılıyorum
Kalite Yönetimi kapsamında iş tanımımı severek ve isteyerek yapıyorum.	136	3,57	0,88	Katılıyorum
Kalite Yönetimi kapsamında çalışmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	136	3,54	0,93	Katılıyorum
Kalite Yönetimi kapsamında kişisel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânının olması bakımından memnunum.	136	3,54	0,98	Katılıyorum
Kalite Yönetimi kapsamında yaptığım iş zevklidir.	136	3,54	0,94	Katılıyorum

4.7.3 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan toplam 136 katılımcının çalışma ortamı, maddi ve sosyal imkânlar, yöneticiler ile ilişkiler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, çalışan eğitim, ödül ve terfi imkânlar ile ilgili oluşturulan hipotezlerin iş doyumu üzerindeki etkileri ve iş doyumunda cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumuna göre farklılıkları ile ilgili hipotezlerin bulgularına Ek-5’te yer verilmiştir.

Bunun yanında hipotez ilişkin bulgularda kullandığımız regresyon, t-testi ve ANNOVA analizlerinde geçen r: korelasyon katsayısını yani hipotezin genel olarak örnekleme uygun olup olmadığını, r^2 : determinasyon (belirleme) katsayısını yani

kolerasyonun karesine eşitlerken ve etkiyi belirlerken, F: ANOVA testi sonucunda hesaplanan katsayısını yani ikiden çok örnek kütle ortalamalarının karşılaştırılmasında kullanılırken, B: regresyon doğrusunun eğimini yani beta katsayısını ifade ederken, s.hata: standart hata katsayısını yani örnekleme hatası veya seçilen örneklemin standart sapması başka bir deyişle örneklem istatistiğinin anakütle parametresinden ortalama ne kadar saptığının ölçülmesi olarak tanımlanırken, β : Standardize beta katsayısını, t: t-testi değerini yani iki değişkene ait olan ortalamaların birbirinden farklı olup olmadığını test ederken, p: olasılık değerini yani yapılan karşılaştırmada istatistiksel anlamlı farkın olup olmadığını tespit etmeye yardımcı olurken ve değer küçüldükçe anlamlı farklılığın kanıtı artırması olarak tanımlanırken, Sd: Serbestlik derecesi yani bir istatistiksel modeldeki değişim olasılığı, Post-Hoc: Çoklu karşılaştırma testi anlamına gelmektedir.

4.7.3.1 Hipotez 1 (Çalışma Ortamının İş Doyumu Üzerindeki Etkisi)

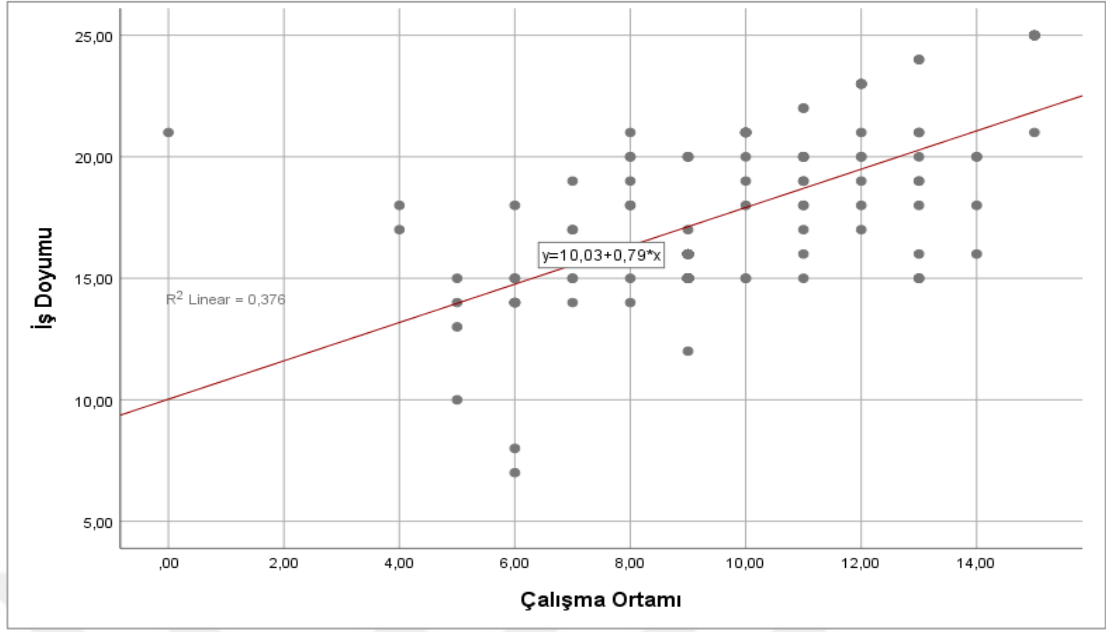
H1: “Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerine rahat olacakları çalışma ortamı oluşturulması personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır” hipotezinin test edilmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15 Çalışma Ortamının İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

Regresyon Modeli $r=0,613$; $r^2=376$ $F=80,683$; $p=0,00$	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	10,027	0,895		11,199	0,000
Çalışma Ortamı	0,789	0,088	0,613	8,982	0,000

* Bağımlı Değişken: İş Doyumu

Buna göre, çalışma ortamı (x) ve iş doyumunu (y) arasındaki regresyon eşitliği $y=10,027+0,789x$ olarak bulunmuştur. Çalışma ortamının iş doyumunu üzerinde düşük düzeyde pozitif ($r=0,613$) ve anlamlı ($p=0,00$) bir etkisi bulunmaktadır. Şekil 14 ’te değişkenler arasındaki ilişki regresyon doğrusu ile gösterilmiştir.



Şekil 13 Çalışma Ortamının İş Doyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Doğrusu

Buna göre, H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir. Sonuç olarak; “***H1: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerine rahat olacakları çalışma ortamı oluşturulması personellerin iş doyumunu anlamlı olarak artırır***” kabul edilmiştir.

4.7.3.2 Hipotez 2 (Maddi ve Sosyal İmkanların İş Doyumu Üzerindeki Etkisi)

“***H2: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin ekonomik ve sosyal olanaklar hazırlanması personellerin iş doyumunu anlamlı olarak artırır***” hipotezinin test edilmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 16’te verilmiştir.

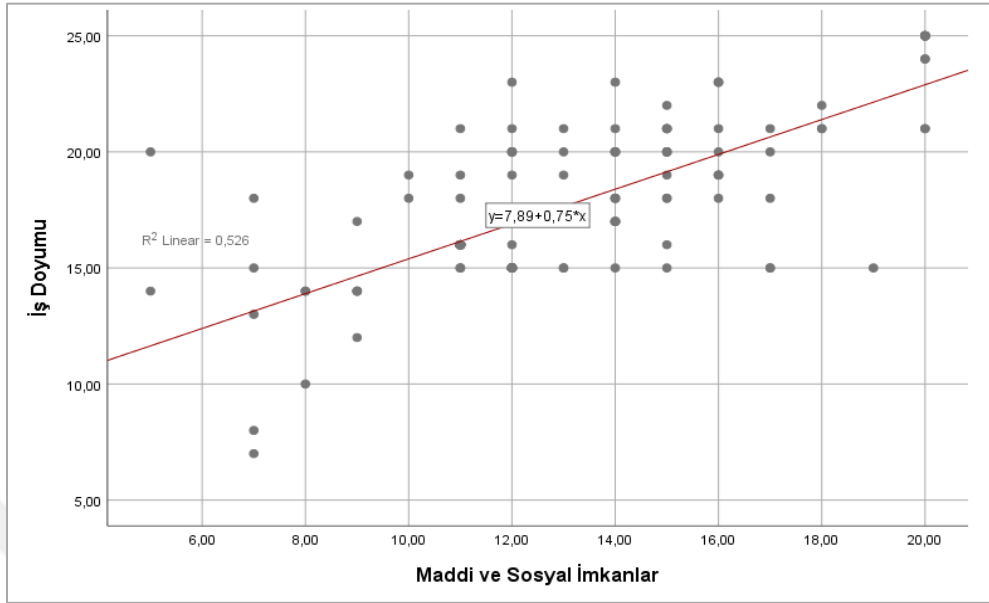
Tablo 16 Maddi ve Sosyal İmkanların İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

Regresyon Modeli $r=0,725$; $r^2=0,526$ $F=146,607$; $p=0,00$	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	7,894	0,837		9,431	0,000
Maddi ve Sosyal İmkânlar	0,750	0,062	0,725	12,190	0,000

* Bağımlı Değişken: İş Doyumu

Buna göre, maddi ve sosyal imkanlar (x) ve iş doyumunu (y) arasındaki regresyon eşitliği $y=7,894+0,750x$ olarak bulunmuştur. Maddi ve sosyal imkanların iş doyumunu üzerinde

orta düzeyde pozitif ($r=0,725$) ve anlamlı ($p=0,00$) bir etkisi bulunmaktadır. Şekil 14’te değişkenler arasındaki ilişki regresyon doğrusu ile gösterilmiştir.



Şekil 14 Maddi ve Sosyal İmkanların İş Doyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Doğrusu

Buna göre, H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir. Sonuç olarak; “**H2: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin ekonomik ve sosyal olanaklar hazırlanması personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır**” kabul edilmiştir.

4.7.3.3 Hipotez 3 (Yöneticiler ile İlişkilerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi)

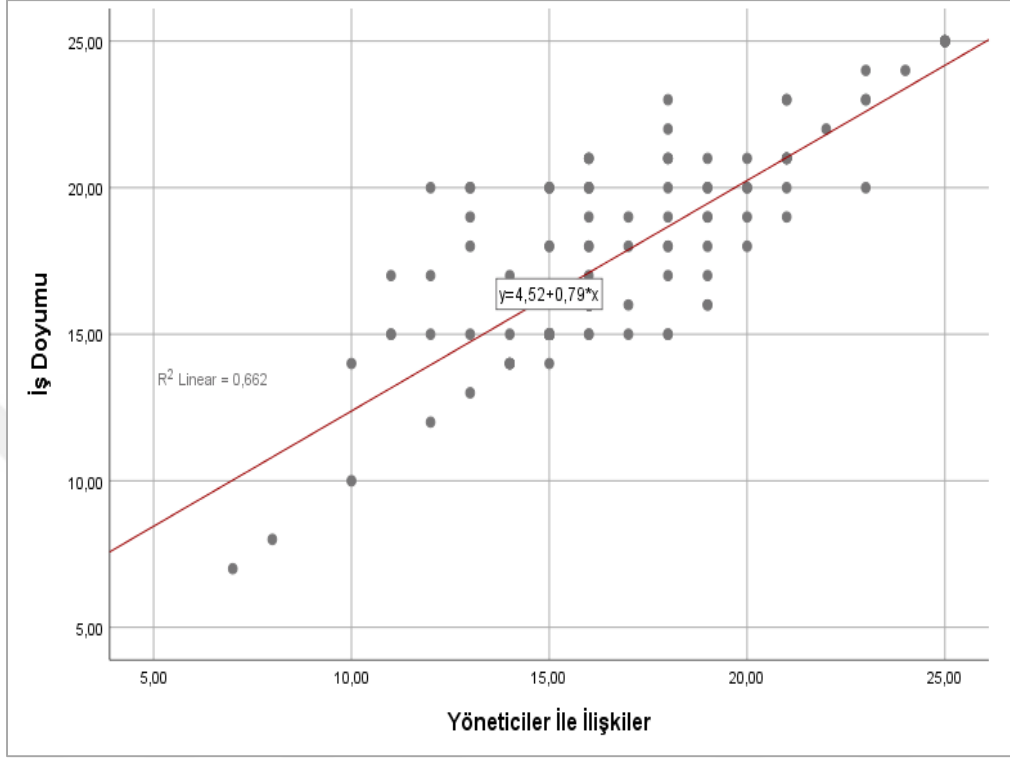
“**H3: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin idarecileriyle iyi ilişkiye sahip olmaları ve idarecileri tarafından değer verilmesi personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır**” hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 17’da verilmiştir.

Tablo 17 Yöneticiler İle İlişkilerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

Regresyon Modeli $r=0,814$; $r^2=0,662$ $F=263,022$; $p=0,00$	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	4,516	0,836		5,400	0,000
Yöneticiler İle İlişkiler	0,786	0,048	0,814	16,218	0,000

* Bağımlı Değişken: İş Doyumu

Buna göre, yöneticiler ile ilişkiler (x) ve iş doyumu (y) arasındaki regresyon eşitliği $y=4,516+0,786x$ olarak bulunmuştur. Yöneticiler ile ilişkilerin iş doyumu üzerinde düşük düzeyde pozitif ($r=0,814$) ve anlamlı ($p=0,00$) bir etkisi bulunmaktadır. Şekil 15'te değişkenler arasındaki ilişki regresyon doğrusu ile gösterilmiştir.



Şekil 15 Yöneticiler İle İlişkilerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Doğrusu

Buna göre, H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir. Sonuç olarak; “**H3: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin idarecileriyle iyi ilişkiye sahip olmaları ve idarecileri tarafından değer verilmesi personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır**” kabul edilmiştir.

4.7.3.4 Hipotez 4 (Çalışma Arkadaşları ile İlişkilerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi)

“**H4: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında aynı birimde çalışan kurum personelleri arasında iyi ilişkiye sahip olmaları ve takım ruhu meydana getirerek hareket edilebilmesi personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır**” hipotezinin test edilmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

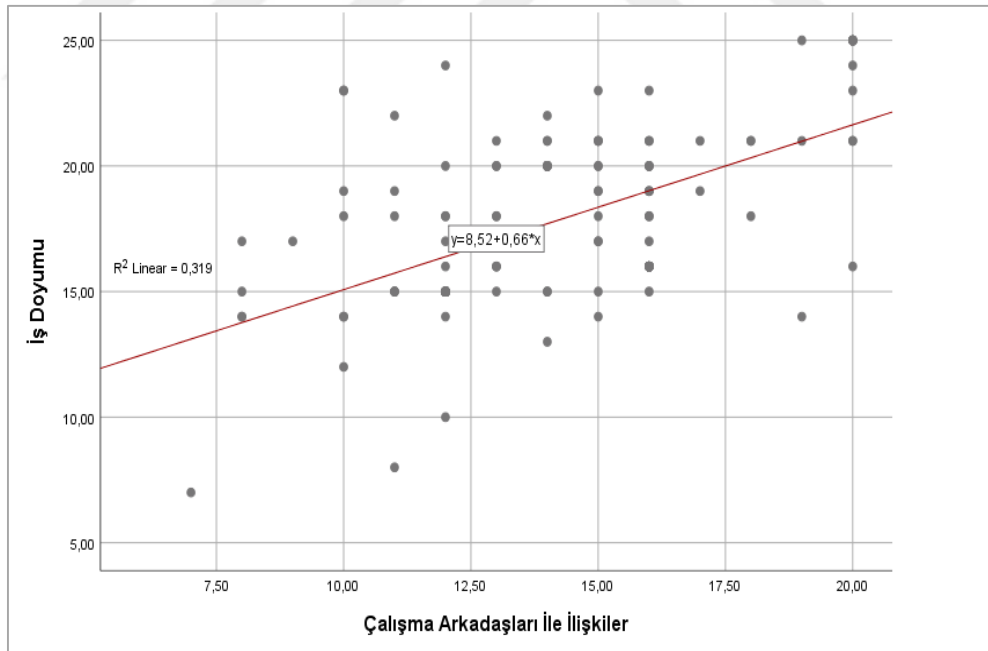
Tablo 18 Çalışma Arkadaşları İle İlişkilerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

Regresyon Modeli $r=0,565$; $r^2=0,319$ $F=62,852$; $p=0,00$	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	8,516	1,195		7,129	0,000
Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler	0,656	0,083	0,565	7,928	0,000

* Bağımlı Değişken: İş Doyumu

Buna göre, çalışma arkadaşları ile ilişkiler (x) ve iş doyumu (y) arasındaki regresyon eşitliği $y=8,516+0,656x$ olarak bulunmuştur. Çalışma arkadaşları ile ilişkilerin iş doyumu üzerinde orta düzeyde pozitif ($r=0,565$) ve anlamlı ($p=0,00$) bir etkisi bulunmaktadır. Şekil 16’da değişkenler arasındaki ilişki regresyon doğrusu ile gösterilmiştir.

Buna göre, H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir. Sonuç olarak; “**H4: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında aynı birimde çalışan kurum personelleri arasında iyi ilişkiye sahip olmaları ve takım ruhu meydana getirerek hareket edilebilmesi personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır**” kabul edilmiştir.



Şekil 16 Çalışma Arkadaşları İle İlişkilerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Doğrusu

4.7.3.5 Hipotez 5 (Çalışan Eğitiminin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi)

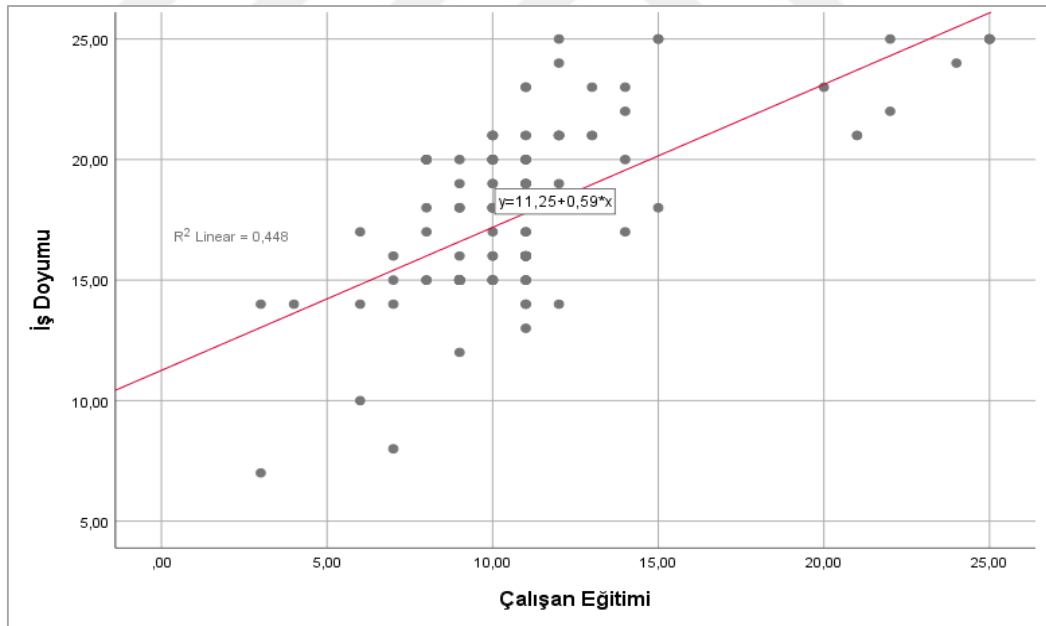
“**H5**: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerine planlanan eğitimler personellerin iş doyumunu artırır” hipotezinin test edilmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 19’de verilmiştir.

Tablo 19 Çalışan Eğitiminin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

Regresyon Modeli $r=0,669$; $r^2=0,448$ $F=108,632$; $p=0,00$	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	11,255	0,665		16,929	00,000
Çalışan Eğitimi	0,593	0,057	0,669	10,423	,000

* Bağımlı Değişken: İş Doyumu.

Buna göre, çalışan eğitimi (x) ve iş doyumunu (y) arasındaki regresyon eşitliği $y=11,255+0,593x$ olarak bulunmuştur. Çalışan eğitiminin iş doyumunu üzerinde orta düzeyde pozitif ($r=0,669$) ve anlamlı ($p=0,00$) bir etkisi bulunmaktadır. Şekil 17’de değişkenler arasındaki ilişki regresyon doğrusu ile gösterilmiştir.



Şekil 17 Çalışan Eğitiminin İş Doyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon

Buna göre, H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir. Sonuç olarak; “**H5**: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerine planlanan eğitimler personellerin iş doyumunu artırır” **kabul edilmiştir.**

4.7.3.6 Hipotez 6 (Ödül ve Terfi İmkânlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkisi)

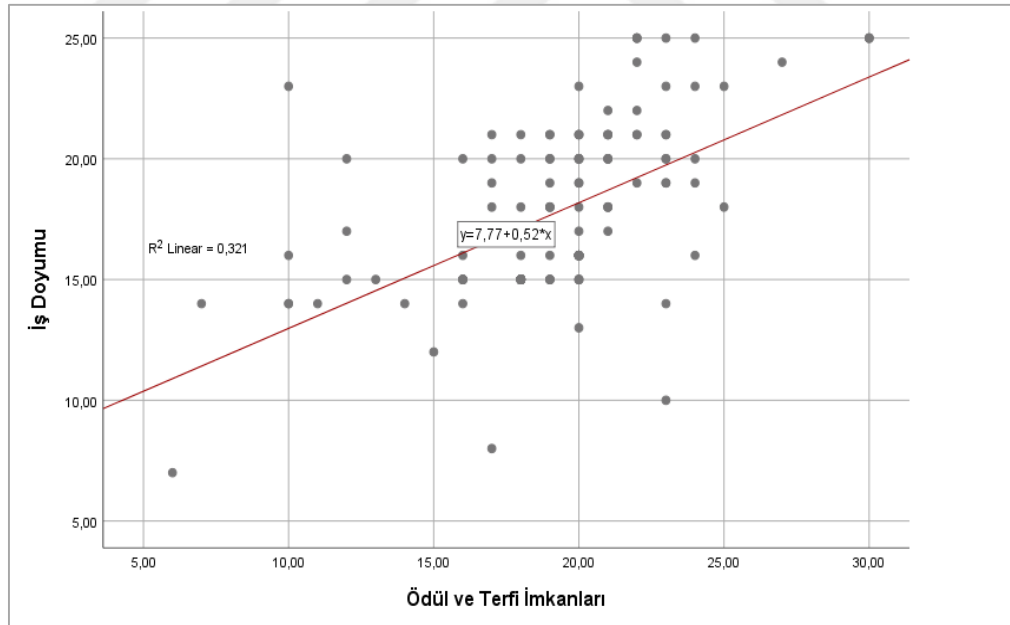
“**H6:** Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerine taktim edilen ödül veya terfi olanağı personellerin iş doyumunu manidar bir şekilde arttırır.” hipotezinin test edilmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20 Ödül ve Terfi İmkânlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

Regresyon Modeli $r=0,567$; $r^2=0,321$ $F=63,425$; $p=0,00$	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	7,775	1,281		6,071	0,000
Ödül ve Terfi İmkânları	0,520	0,065	0,567	7,964	0,000

* Bağımlı Değişken: İş Doyumu

Buna göre, ödül ve terfi imkânları (x) ve iş doyumunu (y) arasındaki regresyon eşitliği $y=7,77+0,52x$ olarak bulunmuştur. Ödül ve terfi imkânlarının iş doyumunu üzerinde orta düzeyde pozitif ($r=0,567$) ve anlamlı ($p=0,00$) bir etkisi bulunmaktadır. Şekil 18’de değişkenler arasındaki ilişki regresyon doğrusu ile gösterilmiştir.



Şekil 18 Ödül ve Terfi İmkânlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon

Buna göre, H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir. Sonuç olarak; “**H6:** Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerine taktim edilen ödül veya terfi olanağı personellerin iş doyumunu manidar bir şekilde arttırır.” **kabul edilmiştir.**

4.7.3.7 Hipotez 7 (İş Doyumunda Cinsiyete göre Farklılık)

“**H7**: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerinin cinsiyet türüne göre iş doyumunu kademeleri arasında manidar bir başkalık bulunmaktadır” hipotezinin test edilmesine yönelik olarak yapılan ilişkisiz örneklem t-testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21 İş Doyumunda Cinsiyete Göre Farklılık

Cinsiyet	n	Ort.	Ss.	Ort. Arası Fark	t	Sd	p*
Kadın	59	18,36	3,67	1,02	1,693	134	,093
Erkek	77	17,34	3,32				

* İlişkisiz örneklem t-testi

Buna göre; kadın katılımcı sayısı 59, ortalaması 18,36 olmuşken standart sapması ise 3,67 olmuştur. Buna karşılık erkek katılımcıların sayısı 77, ortalaması 17,34 ve standart sapması 3,32 şeklinde olmuştur. İş doyumları birbirinden farklı olduğu bulunmuştur ($t_{0,05; 134} = 1,693$). Buna göre, Kadın çalışanlarının iş doyum seviyeleri ($X=18,36$) erkek çalışanların iş doyum düzeylerinden ($X= 17,34$) daha yüksektir. Buna rağmen iş doyumunun cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Yani cinsiyet, katılımcıların algıladıkları iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Buna göre, H_0 kabul edilmiş, H_1 reddedilmiştir. Sonuç olarak; “**H7**: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerinin cinsiyet türüne göre iş doyumunu kademeleri arasında manidar bir başkalık bulunmaktadır” **reddedilmiştir**.

4.7.3.8 Hipotez 8 (İş Doyumunda Yaşa göre Farklılık)

“**H8**: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin yaş kategorilerine göre iş doyumunu kademesi arasında manidar bir başkalık görülmektedir” hipotezinin test edilmesine yönelik olarak yapılan varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen bulgular Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22 İş Doyumunda Yaşa Göre Farklılık

Yaş Grubu	n	Ort.	Gruplar Arası Kareler Top.	Gruplar İçi Kareler Top.	Sd (Top.)	F	p*	Post-Hoc
(1) 25 yaş altı	21	15,76	108,229	1545,153	135	3,082	0,030	1<3 1<4
(2) 25-30	43	17,86						
(3) 31-40	52	18,23						
(4) 41 yaş ve üzeri	20	18,55						

*Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Buna göre; 41 yaş ve üzeri yaş grubunun iş doyumunu anlamlı farklılığa katılma oranının en yüksek olduğu (18,55), sonra 31-40 yaş arasında olduğu (18,23) ve en düşük 25 yaş altı (15,76) olduğu görülmüştür. Standard sapma en düşük 25 yaş altında ve en yüksek 25-30 yaş arasında çıkmıştır. Yani 25-30 yaş arası katılım oranı en fazla değişkenlik göstermektedir. İş doyumunun yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yani yaş, katılımcıların algıladıkları iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. P değeri 0,05 ten küçük olduğu ve farkın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için yapılan post-hoc çoklu karşılaştırma testleri sonucunda 25 yaş altı katılımcıların iş doyumları ile 25-30 yaş ve 31-40 yaş arasındaki katılımcılar arasında anlamlı fark bulunmuştur. 25 yaş altı her iki gruptan da anlamlı olarak daha düşük ortalamaya sahiptir.

Buna göre, H_0 reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir. Sonuç olarak; “**H8: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin yaş kategorilerine göre iş doyumunu kademesi arasında manidar bir farklılık görülmektedir**” kabul edilmiştir.

4.7.3.9 Hipotez 9 (İş Doyumunda Eğitim Düzeyine göre Farklılık)

“**H9: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin eğitimlerine göre iş doyumunu düzeyleri arasında manidar bir farklılık görülmektedir**” hipotezinin test edilmesine yönelik olarak yapılan varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen bulgular Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23 İş Doyumunda Eğitim Düzeyine Göre Farklılık

Eğitim Düzeyi	n	Ort.	Gruplar Arası Kareler Top.	Gruplar İçi Kareler Top.	Sd (Top.)	F	p*	Post-Hoc
Lise	20	17,35	7,552	1645,830	135	0,202	0,895	**
Ön Lisans	6	18,00						
Lisans	75	17,96						
Lisansüstü	35	17,60						

* Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

** Gruplar arasında fark bulunmadığı için yapılmamıştır.

Buna göre; iş doyumunda eğitim düzeyine göre farklılığa katılma oranının en fazla olduğu ön lisans (ortalama 18,00), sonra Lisans mezunlarında yüksek olduğu (ortalama 17,96) ve en düşük olan Lise mezunlarının (ortalama 17,35) görülmüştür. Standart sapma en düşük Lise mezunlarında ve en yüksek Ön Lisans mezunlarındadır. Yani Ön Lisans mezunlarında katılım oranı en yüksek değişkenlik göstermektedir. İş doyumunun eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Yani eğitim düzeyi, katılımcıların algıladıkları iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Buna göre, H_0 kabul edilmiş, H_1 reddedilmiştir. Sonuç olarak; “**H9: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerinin eğitimlerine göre iş doyumunu düzeyleri arasında manidar bir farklılık görülmektedir**” reddedilmiştir.

4.7.3.10 Hipotez 10 (İş Doyumunda Çalışma Süresine göre Farklılık)

“**H10: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerinin çalışma sürelerine göre iş doyumunu düzeyleri arasında manidar bir farklılık görülmektedir**” hipotezinin test edilmesine yönelik olarak yapılan varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen bulgular Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24 İş Doyumunda Çalışma Süresine Göre Farklılık

Çalışma Süresi	n	Ort.	Gruplar Arası Kareler	Gruplar İçi Kareler	Sd (Top.)	F	p*	Post-Hoc
1 yıldan az	6	19,00	86,028	1567,354	135	1,798	0,133	**
1 – 3 yıl	34	17,15						
4 – 6 yıl	50	17,16						
7 –10 yıl	29	18,76						
21 yıl üzeri	17	18,76						

* Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

** Gruplar arasında fark bulunmadığı için yapılmamıştır.

Buna göre; İş doyumunda çalışma sürelerine göre farklılığı olduğuna inanab 1 yıldan az çalışanın en yüksek oranda olduğu (ortalama 19,00), sonra 7-10 yıl ile 21 yıl üzeri çalışanda olduğu (ortalama 18,76) ve en düşük 1-3 yıl arasında çalışanda (ortalama 17,15) görülmüştür. Standart sapma en düşük 21 yıl üzeri çalışanda ve en yüksek 1 yıldan az çalışanda çıkmıştır. Yani 1 yıldan az çalışanın katılım oranı en fazla değişkenlik göstermektedir. Bu kapsamda İş doyumunun çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Yani çalışma süresi, katılımcıların algıladıkları iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Buna göre, H_0 kabul edilmiş, H_1 reddedilmiştir. Sonuç olarak; “**H10: Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin çalışma sürelerine göre iş doyumunu düzeyleri arasında manidar bir farklılık görülmektedir**” **reddedilmiştir.**

4.7.3.11 Hipotezlere İlişkin Genel Sonuç

Hipotezlerin tamamının test edilmesi ve sonuçların ayrı ayrı verilmesinden sonra ortaya çıkan bulgular Tablo 25’te özetlenmiştir. Buna göre iş doyumunun, cinsiyet türüne göre farkındalığı, çalışanların eğitime göre farkındalığı ve kurum çalışanların çalışma sürelerine göre farkındalığı olduğuna dair hipotezler ret edilmiştir.

Buna karşılık iş doyumunu artıracığına yönelik olan, çalışma ortamı, ekonomik ve sosyal olanaklar, idarecileri ile ilgili ilişkilere sahip olma, kurum personellerin kendi aralarında iyi ilişkilere sahip olma, kurum çalışanların aldığı eğitimler, ödül ve terfi olanakları, yaş kategorisi ile alakalı hipotezler kabul edilmiştir.

Tablo 25 Hipotezlere İlişkin Genel Sonuç

Hipotez	r veya p	Sonuç
1. Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerine rahat olacakları çalışma ortamı oluşturulması personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır.	0,613	Kabul Edildi
2. Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin ekonomik ve sosyal olanaklar hazırlanması personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır.	0,725	Kabul Edildi
3. Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin idarecileriyle iyi ilişkiye sahip olmaları ve idarecileri tarafından değer verilmesi personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır.	0,814	Kabul Edildi
4. Kalite yönetimi sistemleri kapsamında aynı birimde çalışan kurum personelleri arasında iyi ilişkiye sahip olmaları ve takım ruhu meydana getirerek hareket edilebilmesi personellerin iş doyumunu anlamlı olarak arttırır.	0,565	Kabul Edildi
5. Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerine planlanan eğitimler personellerin iş doyumunu arttırır.	0,669	Kabul Edildi
6. Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerine taktim edilen ödül veya terfi olanağı personellerin iş doyumunu manidar bir şekilde arttırır.	0,567	Kabul Edildi
7. Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerinin cinsiyet türüne göre iş doyumunu kademeleri arasında manidar bir farklılık bulunmaktadır.	0,093	Reddedildi
8. Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin yaş kategorilerine göre iş doyumunu kademeleri arasında manidar bir farklılık görülmektedir.	0,030	Kabul Edildi
9. Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin çalışanların eğitime göre iş doyumunu düzeyleri arasında manidar bir farklılık görülmektedir.	0,895	Reddedildi
10. Kalite yönetimi sistemleri kapsamında kurum personellerin çalışma sürelerine göre iş doyumunu düzeyleri arasında manidar bir farklılık görülmektedir.	0,133	Reddedildi

5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde; elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Kalite yönetim sistemleri çerçevesinde peyzaj sektöründe çalışanların iş doyumunun incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmaya toplam 136 çalışan katılmıştır. Kadınlar daha fazla oranda olsa da cinsiyete göre birbirine yakın sayılarda katılımcıdan oluşan örneklem grubunun yaklaşık olarak üçte ikisi 25-40 yaş arasındaki bireylerden oluşmaktadır ve bunların %80'i lisans ve üzerinde eğitim düzeyine sahiptir. Çalışma sürelerine göre ise katılımcıların yaklaşık %80'i 1-10 yıl arası çalışma süresine sahiptir. Çalışma sonucunda ulaşılan sonuçlar şunlardır:

- Peyzaj sektöründe çalışanların iş doyumunu ortaya çıkaran etkenler olan çalışma ortamı, çalışan eğitimleri, ödül ve terfi imkânları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, yöneticiler ile ilişkiler ve maddi ve sosyal imkânlar ile ilgili olumlu değerlendirmeleri genel olarak %50-60 Aralığında orta düzeydedir.
- Çalışanlar, çalışma şartları ile ilgili olarak; “katılıyorum” olarak düzeyinde olsa da ihtiyaç hissettikleri gerekli araç, gereç ve ekipmana olduklarını, bağlı oldukları yöneticinin bilgi ve tecrübesini paylaşmayı sevdiğini, birlikte çalıştıkları mesai arkadaşları ile karşılıklı saygı, sevgi ve güvene dayalı bir ilişkileri bulunduğunu belirtmişlerdir.
- Peyzaj sektöründe çalışanların iş doyumları ise %60 olarak hesaplanmıştır. Katılımcılar iş doyumlarının göstergesi olarak çalıştığı kurumdan ayrılmak benim için duygusal olarak zor olur, iş tanımımı severek ve isteyerek yapıyorum, kalite yönetimi kapsamında çalışmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum, kişisel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabileme imkânının olması bakımından memnunum ve yaptığım iş zevklidir kanılarına “katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Ancak katılımcılar, görev tanımı karşılığında aldıkları ücret yükseltirse ve terfi olanakları sunulursa iş doyumlarının artacağını ve eğitim programlarının kişisel gelişimlerine katkı sağladığını belirtmişlerdir.
- Çalışma ortamı, maddi ve sosyal imkânlar, ödül ve terfi imkânları, yöneticiler ile ilişkiler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve çalışan eğitimi iş doyumunu anlamlı olarak arttırmaktadır.
- Çalışanların iş doyumları yaşa göre anlamlı farklılık göstermekte ancak cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Belirtilen sonuçlardan sonra aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- İş doyumunu, çalışma ortamı, çalışan eğitimleri, ödül ve terfi imkânları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, yöneticiler ile ilişkiler ve maddi ve sosyal imkânların %50-60'lardan daha yukarıya çıkarılması için çalışmalar yapılmalıdır.

- Çalışmamızda sonucunda ulaşılan iş doyumunu ve çalışma şartları arasındaki ilişkiler göz önünde bulundurularak iş doyumunun artırılmasına bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşılmalıdır.
- Kalite yönetim sistemlerinin kurumlarda kültür haline gelmesi, gelişim göstermesi, devamlılığın sağlanması, kurum personellerinin sahip oldukları idrak, beceri, kuruma duydukları aidiyetlik duygusu ve iştiraki ile orantılıdır. Kalite yönetim prosesi kapsamında kurum personellerinin kabiliyetleri, gereksinimleri ve değerleri önem arz etmektedir. Bu öğeler kalite yönetim anlayışını ve performansını direkt etkilemektedir. İş tatmininde farklılık arz eden değişkenler iyileştirildiğinde kurum çalışanlarının doyumunu yükseltilebilecek, dolayısıyla bununla paralel kurumun kalite yönetim performansını da rehabilite edecektir.
- Yapmış olduğumuz çalışma bize açıkça göstermektedir ki peyzaj sektöründe çalışanların iş doyumları görev tanımlarına karşılığında elde ettikleri ücret ve başka maddi imkânlar, elde edecekleri ödül ve terfi olasılığı ya da imkânları ve kurumda almış oldukları eğitim imkânlarından etkilenmektedir. Çalışma sonucunda aldığımız cevaplara göre en çok rahatsız olunan ve en az doyum sağlayan konu ücret ve bu anlamda gösterilen adalettir. Muhakkak ki ücret kurum çalışanlarının performansını doğrudan etki eden ana öğelerden biridir. Bu konuda ana öneme sahip kurumların organizasyon yapısında ücret politikasına sahip olmaları ve görev tanımları arasında ehemmiyet, zorluk, benzerlik veya farklılık göz önünde bulundurularak ücret yönetiminin faal olarak uygulanmasıdır. Bu yolla, kurumda yapılacak memnuniyet anketleri ile benzer görev tanımlarına ait pozisyonlarda çalışan personellerin ücretle alakalı algıları denetlenmeli ve insan kaynakları birimi tarafından ücret ve diğer haklar konusunda olumsuz algı ortadan kaldırılmalıdır. Böylelikle çalışanların kurum hakkında inandığı olumsuz algının giderilmesiyle kuruma olan aidiyetlik hisleri ve iş doyumları artırılabilir.
- İş doyumuna etki eden diğer bir faktör ise terfi ve ödül şartlarıdır. Kurumların sürekli iyileştirme kapsamında gerçekleştirilen performans değerlendirmelerde kesinlikle terfi olanakları ve mesleki olarak gelişimini artıracak imkânlarla yer verilmelidir. Yüksek gayret gösteren ve katma değer sağlayan çalışanı ödüllendirmek ve özendirmek için gerekli ödül sistemleri oluşturulmalıdır. Bununla birlikte başarıma duygusu çalışanlarda devamlı sıcak tutularak, çalışanın bağlı olduğu yönetici tarafından özgüvenleri yüksek tutulmalıdır. Motivasyon araçlarından biri olan yönetici takdiri iş doyumunda önemli unsurlardan biridir. Bu çerçevede baktığımızda peyzaj sektöründe çalışanlarda bu alanda yapılacak olumlu değişim veya dönüşüm iş doyumlarını artıracaktır.
- Başka doyum etkenlerine göre daha az etkisi olsa da kurum çalışanlarının almış oldukları eğitim imkânları iş doyumunu etkileyen etkenlerden biridir.

Eğitim sadece bireyin gelişimini artırmaya katkı sağlamayıp, aynı zamanda kurum personellerinin motivasyonunu yükseltici bir etkiye sahip olacaktır. Böylelikle hem kurum çalışanın kalitesini yükselmesine hem de kuruma katma değer sağlamaya katkısı olacaktır. Bu anlamda peyzaj çalışanlarının bu tür etkinliklerden istifade etmesine set olunmamalı bilakis yöneticiler tarafından teşvik edilmelidir ve böylelikle çalışanlarda artan iş doyumuyla peyzaj sektöründeki işe bakış açısı olumlu yönde değişecek ve peyzaj sektörünün üretkenliği artacaktır.

- İş doyumunu anlamında geliştirilmesi gereken etkenlere rağmen, peyzaj sektöründe çalışan personellerin işletmelerdeki kalite yönetim sistemleri çerçevesinde çalışmanın gurur verici olduğunu düşünmektedirler ve yaptıkları işi zevkli bulmaktadırlar. Peyzaj sektörü çalışanların genel olarak çalıştıkları kurumda kalite yönetim sistemleri çerçevesinde yaptıkları işlerini severek yaptıklarını belirtmiş ve bu işte yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapma fırsatı elde ettikleri için yaptıkları işten memnun olduklarını ifade etmişlerdir.
- Son olarak, yapmış olduğumuz araştırmadan yola çıkarak peyzaj sektöründe iş doyum kademelerinin ve iş doyumuna etki eden unsurların kalite yönetim sistemini kullanmayan kurumlarda paralellik gösterip göstermediği yeni bir inceleme alanı olabilir. Aynı şekilde peyzaj sektöründe çalışanlara yönelik elde edilen Türkiye sonuçları ile farklı bir ülkenin sonuçları mukayese edilebilir.

KAYNAKÇA

- Akgün, A., Can, H., & Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Akgündüz, A. (2009). *İslam ve Osmanlı Çevre Hukuku*. İstanbul: Osmanlı Arşiv Vakfı Yayınları.
- Akkurt, O. (2018, 11 27). *ISO 9001:2015 Revizyonu ve Önemli Değişiklikler*. www.detaydanismanlik.com: <http://www.detaydanismanlik.net/iso-9001/iso-90012015-revizyonu/> adresinden alındı
- Aktaş, R. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, 41.
- Altıntaş, E., & Gültekin, M. (2005). *Psikolojik Danışma Kuramları*. İstanbul: Aktüel Yayıncılık.
- Altuğ, D. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Aşık, N. A. (2010, Haziran). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, s. 31-40.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinde İş Doyumu*. Ankara: A.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Baştemur, Y. (2006). *İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma*. Kayseri: Erciyer Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Birimler Dergisi 20-1*, 291-310.
- Bekaroğlu, B. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının ve ISO 9000 Kalite Güvencesine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri: İstanbuldaki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9.
- Bozkurt, R. (1998). *Kalite İyileştirme araç ve Yöntemleri*. Ankara: MPM Yayıncılık.
- Bucak, T. (2011). *İşletmelerde Kalite Yönetimi*. İzmir: İlyaz İzmir yayınevi.
- Buzlu, H. B. (2011). *Kalite Yönetim Sistemleri*. Zeus Kitabevi.
- Büyükhelvacıgil, T. (2010). Geleceğe Bırakabilecek En Büyük Miras:Kalite. *Standard (Ekonomik ve Teknik) Dergi*, 5.

- Büyükkılıç, D. (2004). *Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik*. Ankara: MPM Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cebi, Y. (1997). TS-ISO EN- 9000 Kalite Güvence Yönetim Sisteminin Endüstriyel Hammaddeler Sektöründe Uygulanması. izmir.
- Çelik, A. (2010). *Kalite Yönetim Sistemleri Ve CE İşareti Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Çimen, M., & Şahin, İ. (2000). Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 52-66.
- Çınar, İ., & Orhan, K. (2009). İzmir İlinde Çalışan Ambulans ve Acil Bakım Teknikerlerinde İş Doyumunun ve Buna Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi. *Ege Üniversitesi Akademik Acil Tıp Dergisi*, 8.
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dawson, C. (2015). *Araştırma Yöntemlerine Giriş*. Konya: Eğitim Yayıncılık.
- Demir, H., & Doğan, Ö. İ. (1999). Türk Elektrik-Elektronik Sanayii Sektöründe Kalite Yönetimi Uygulamalarına ilişkin Karşılaştırılmalı bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 82-83.
- Demirbilek, T. (2005). *İş Güvenliği Kültürü*. İzmir: Legal Yayıncılık.
- Develioğlu, K., Haşit, G., & Bağcı, Ü. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(15).
- Diyanet İşleri Başkanlığı*. (2018, 03 30). Kurani Kerim: <https://kuran.diyaret.gov.tr/tefsir/A%27r%C3%A2f-suresi/980/26-ayet-tefsiri> adresinden alındı
- Efil, İ. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*. Bursa: Güç Vakfı.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Pradikmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. *i.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No 266/158*, 231.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta-Basım Yayınları.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkisi*. İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Eymen, U. (2007, Ekim). SPSS 15 Veri Analiz Yöntemleri.
- Fidan, Y. (1996). Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi. *Verimlilik Dergisi* 2, 17-29.

- Gawel, J. E. (2018, 8 15). *Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs*. www.ericdigests.org: <https://www.ericdigests.org/1999-1/needs.html> adresinden alındı
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (tarih yok). *Herzber'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında B*.
- Gözen, E., & Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 55.
- Gülten, İ. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İncelemesi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- H.Çarıkçı, İ., & Oksay, A. (2018, Eylül 18). *Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ; Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. dergipark: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/194963> adresinden alındı
- Halis, M. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi- ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Halis, Muhsin. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi: Kapsam, İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Roma Yayınları.
- Hicks, H., & Gullet, R. (1975). *Organizations Theory and Behavior* . London: Mc Graw-Hill.
- Horozoğlu, Ş. (1995). *Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilim Uzmanlığı Tezi.
- İmai, M. (1999). *Kaizen:Janiponya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı* . İstanbul: Kalder Yayınları.
- İncir, G. (1984). Çalışanları İsteklendirmede Etkili Birkaç Özendirici. *Verimlilik Dergisi*, 82-96.
- İpek, H. (2003). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Denetim Odakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü Bilim Uzmanlık Tezi.
- İrfan, Ç., & Sabiha, K. (2006). *Kalite Güvence Standartları*. Nobel Yayıncılık.
- İset, V. (2012, Kasım 1). *SPSS: Independent Sapmle t-Test(Bağımsız Örneklem t-Testi)*. <http://volkaniset.blogspot.com/2012/11/spssindependent-sapmle-t-testbagmsz.html> adresinden alındı
- Ishikawa, K. (1997). *Toplam Kalite Kontrol*. Kalder Yayınları.
- Kanbur, E. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Kelecioğlu, H., Bilge, F., & Akman, Y. (2007). Öğretim Elemanları İş Doyumlarının Ölçülmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22.
- Keskin, G. (2009). *Otel İşletmeciliği Ve İş Tatmini*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kılıç, E. (2008). *İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Dair Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Klein, S., & Richard, R. (1984). *Understanding Organizational Behavior*. Portland: Irish Booksellers.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Kök Bayrak, S. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 290-295.
- Kula, S., & Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:6 Sayı:12*, 194.
- KUM Eğitim Danışmanlık. (2017, Temmuz 14). *ISO 9001 2015' te Risk ve Fırsat Yönetimi*. KUM: <http://www.kum.com.tr/post/iso-9001-2015te-risk-ve-firsat-yonetimi> adresinden alındı
- Kurt, İ. (2010). Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini ARasındaki İlişkilerde Amirin Algılanan Sosyal desteğinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 80.
- Kurtulmuş, N. (2011). İki İnsan Modelinin Analizi: Ekonomik İnsan - Davranışçı İnsan. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 162.
- Lee, T., & Mitchell, T. (1994). An Alternative Approach: The Unfoling Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy Of Management Review* 19, 51-89.
- Locke, E. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 156-190.
- Luddy, N. (2005). *Job Satisfaction Amongst Employees At a Public Health İnstitution in The Western Cape*. University of Western Cape.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Mahmutoğlu, A. (2008). *İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Ankara: Bizbize Yayıncılık.
- Mammadova, İ. (2013). *İş Tatmini*. Sokak Kitapları Yayınları.
- Mammadova, İ. (tarih yok). *İş Tatmini*.
- Maslow, A. (1994). *Religious Aspects of peak-experiences*. Penguin Material.
- Mengü, C. (2017). Turizmde Motivasyon Stratejileri. *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 1994.
- Merter, M. E. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Atlas Yayıncılık.

- Miller, G., & Jamie, C. (2018, 8 15). *An Analysis of Job Satisfaction and Job Satisfier Factors Among Six Taxonomies of Agricultural Education Teachers*. <https://pdfs.semanticscholar.org/0c02/791468bd807d8eb1c298e4dc2fe61bab82bc.pdf> adresinden alındı
- Mullins, L. (2004). *Management and Organisational Behaviour*. London: Pitman Publishing.
- Odaman, A., & Bozkurt, R. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Otrar, M. (2019, Ocak 4). *Tek Yönlü Varyans Analizi*. Mustafa Otrar: <http://mustafaotrar.net/istatistik/tek-yonlu-varyans-analizi-anova/> adresinden alındı
- Özçelebi, C. (2018, 12 18). *ISO 9001:2015 Revizyon Bölümü 1*. cemozelebi.wordpress.com: <https://cemozelebi.wordpress.com/2016/11/17/iso-9001-2015-revizyonu-bolum-1/> adresinden alındı
- Özevren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi - Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özpınar, Ö. (2016). *OHSAS 18001 İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin İnşaat Sektöründe Uygulama*. İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Petty, C. (2005). *Job Satisfaction among Employees of A Youth Development Organization*. Child and Youth Care Forum.
- Porter, L. W., Hackman, J., & Lawler, E. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: Mc Graw-Hill Book Comp.
- PUGEM. (2018, 8 25). *Yöneticilik ve Motivasyon*. www.izbirakin.net: <http://www.izbirakin.net/2014/02/yoneticilik-ve-motivasyon.html> adresinden alındı
- Saat, E. M., & Ersoy, S. A. (2015). *Kalite Yönetimi (Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Denetimi)*. Ankara: İmaj Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitapevi.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Smither, R. D. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*. USA: Addison Wesley Longman.
- Suarez, J. (1992). *Three Experts on Quality Management*. Amerika Birleşik Devletleri.
- Şahin, F. (tarih yok).
- Şale, İ. (2004). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şen, T. (2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şimşek, H. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi- Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, L. (1995). İş Tatmini. *Verimlilik Dergisi*, 12.
- Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi*. Alfa Yayınları.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn & Bacon.
- Tahta, F. (1995). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*. Ankara: T.C Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tekin, M. (2011). *Toplam Kalite Yönetimi*. konya.
- Tikici, M., & Deniz, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tuna, F. (2016). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tuna, M., & Güler, İ. (2012). *Kalite Yönetim Sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Urkan, B. (2018, Nisan 29). *Toplam Kalite Yönetimi*. *Mevzuat Dergisi*: <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> adresinden alındı
- Ünalın, G. (2017, Şubat 18). *INDUSTRYOLOG*. <http://industryolog.com/pukodongusu-bolum-1/> adresinden alındı
- Yapar, T. (2005). *Motivasyonun İş Verimliliği Üzerinde Etkisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cild 4*.
- Yenersoy, G. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Yeşilbayır, S. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, Ö. (2005). *Toplam Kalite*. Sakarya Kitabevi.
- Zorlu Yücel, P. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini ve Bir Araştırma*. İstanbul: İ.Ü İşletme Anabilim Dalı İK Yönetimi Bilim Dalı.

EKLER

Ek-1: Değerleyici Formu

Sayın Değerleyici,

Peyzaj sektöründe kalite yönetim sistemleri çerçevesinde çalışanların iş doyumunu belirlemeye yönelik İstanbul Medeniyet Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Fatih Öztürk danışmanlığında yaptığım tez çalışmamda paylaşacağım bu anket konu hakkında ihtiyaç hissettiğim bilgiyi elde etmeyi hedeflemektedir.

Bu anket formundan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içinde değerlendirilecek olup değerlendirici kimliği bilinmemekte olup verilen cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. İki bölümden oluşan bu anketin **A** bölümünde demografik bilgilerinizi, **B** bölümünde ise verilen yargılara katılım düzeyinizi 1-Kesinlikle katılmıyorum ve 5 – Kesinlikle Katılıyorum arasındaki ölçekte belirtmeniz yeterli olacaktır.

Anketteki bilgileri eksiksiz, tarafsız ve doğru doldurarak gerçek düşüncelerinizi samimiyetle ifade etmeniz, çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır.

Çalışmaya gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve yaptığınız katkı için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Abdulhamit Tutan
İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Mühendislik Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek-2: Anket Soruları

BÖLÜM A

1.Cinsiyetiniz	
Erkek	1 <input type="checkbox"/>
Bayan	2 <input type="checkbox"/>

2.Eğitim Düzeyiniz	
Lise	1 <input type="checkbox"/>
Ön Lisans	2 <input type="checkbox"/>
Lisans	3 <input type="checkbox"/>
Yüksek Lisans	4 <input type="checkbox"/>
Doktora	5 <input type="checkbox"/>

3.Yaşınız	
25 yaş altı	1 <input type="checkbox"/>
25-30	2 <input type="checkbox"/>
31-40	3 <input type="checkbox"/>
41-50	4 <input type="checkbox"/>
50 yaş üzeri	5 <input type="checkbox"/>

4.Çalışma Süreniz	
1 yıldan az	1 <input type="checkbox"/>
1 – 3 yıl	2 <input type="checkbox"/>
4 – 6 yıl	3 <input type="checkbox"/>
7 –10 yıl	4 <input type="checkbox"/>
11-14 yıl	5 <input type="checkbox"/>
15-20 yıl	6 <input type="checkbox"/>
20 yıl üzeri	7 <input type="checkbox"/>

BÖLÜM B

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5. Çalışma şartları iş güvenliği ve sağlığı açısından uygundur.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Çalışma ortamı için oluşturulan fiziki koşullar (gürültü, iklim ve çevresel kirlilik, ısıtma, ergonomi, güvenlik,havalandırma, temizlik, aydınlatma) uygundur.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. İşimi düzen yapabilmek için ihtiyaç hissettiğim gerekli araç, gereç ve ekipmana sahibim.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

8. Kalite Yönetimi çerçevesinde görev tanımına uygun olarak yaptığım iş karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. Kalite Yönetimi çerçevesinde görev tanımına göre aldığım ücretin skalası sektör koşullarına göre tatmin edicidir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. Kurumumun sunduğu ek imkânlar (sağlık, giyecek, yemek ve yol hizmeti vb.) yeterlidir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11. Kalite Yönetimi çerçevesinde görev tanımı karşılığında aldığım ücret yükseltirse yaptığım işte tatmin artar.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12. Bağlı olduğum yöneticim işimle alakalı beklentilerini açık bir şekilde belirtebilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13. Bağlı olduğum yöneticim yeni fikir ve önerilere kapalıdır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14. Bağlı olduğum yöneticimle iletişimim açık (içtenlikle) ve güvene dayalıdır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15. Bağlı olduğum yöneticim sorun ve isteklerimi hızlı bir şekilde çözüme kavuşturur.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16. Bağlı olduğum yöneticim bilgi ve tecrübesini paylaşmayı sever.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17. Bağlı olduğum yöneticim kurumun misyon ve vizyonuna ulaşmak için ekip ruhundan faydalanmaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18. Kalite Yönetimi çerçevesinde çalıştığım ekiple çalışmaktan memnunum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

19. Kalite Yönetimi çerçevesinde birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımla karşılıklı saygı, sevgi ve güvene dayalı bir ilişkim bulunmaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20. Kalite Yönetimi, mesai arkadaşlarımla iletişimime katkı sağlamıştır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
21. Kalite Yönetimi, ortak çalışma alanlarında mesai arkadaşlarımla sorun çıkmadan daha rahat çalışmaya katkı sağlamaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
22. Kalite Yönetimi kapsamında uygulanan eğitim programlarının kişisel gelişimime katkı sağladığına inanıyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
23. Kalite Yönetimi kapsamında aldığım eğitimleri kolayca uygulayabilmekteyim.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
24. Eğitim ile ilgili taleplerim yeterli düzeyde değerlendirilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25. Kalite Yönetimi kapsamında yaptığım iş beni ileride daha yüksek kademelere getireceğine eminim.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
26. Kalite Yönetimi kapsamında yaptığım iş yöneticilerim tarafından takdir edilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
27. Kalite Yönetimi kapsamında yaptığım iş hakkında yöneticilerim tarafından başarılar ve başarısızlıklar hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
28. Terfi ve atamalarda liyakat (bilgi, beceri, eğitim, denetim) belirleyici olmamaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

29. İşimden aldığım zevk, terfiinin gerçekleşmemesi veya terfi olanaklarının ortan kalması durumunda azalır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
30. Kalite Yönetimi kapsamında işini iyi yapan herkes için terfi olanakları vardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
31. Kalite Yönetimi kapsamında çalışmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
32. Kalite Yönetimi kapsamında yaptığım iş zevkidir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
33. Kalite Yönetimi kapsamında çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için duygusal olarak zor olur.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
34. Kalite Yönetimi kapsamında iş tanımımı severek ve isteyerek yapıyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
35. Kalite Yönetimi kapsamında kişisel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabileme imkanının olması bakımından memnunum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Ek-3 : Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Cumulative %	Total
1	35,069	7,676
2	43,365	2,240
3	50,137	5,317
4	56,338	4,915
5	61,222	6,874
6	65,417	2,699
7	69,438	1,726
8		

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	122	89,7
	Excluded ^a	14	10,3
	Total	136	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	31

Ek-4 : Katılımcılar İle İlgili Bulgular

```
FREQUENCIES VARIABLES=CNS  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

Cinsiyet

N	Valid	Missing
	136	0

Cinsiyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erkek	59	43,4	43,4	43,4
	Kadın	77	56,6	56,6	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

* Custom Tables.

```
CTABLES
```

```
/VLABELS VARIABLES=CNS EGT YAS CLS_SURE DISPLAY=LABEL  
/TABLE CNS [C][COUNT F40.0, COLPCT.COUNT PCT40.1] + EGT [C][COUNT F40.0,  
COLPCT.COUNT PCT40.1] +  
YAS [C][COUNT F40.0, COLPCT.COUNT PCT40.1] + CLS_SURE [C][COUNT F40.0,  
COLPCT.COUNT PCT40.1]  
/CATEGORIES VARIABLES=CNS EGT YAS CLS_SURE ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUD  
E  
/CRITERIA CILEVEL=95.
```

		n	%
Cinsiyet	Erkek	59	43,4
	Kadın	77	56,6
Eğitim Düzeyi	Lise	20	14,7
	Ön Lisans	6	4,4
	Lisans	75	55,1
	Yüksek Lisans	33	24,3
	Doktora	2	1,5
Yaş	25 yaş altı	21	15,4
	25-30	43	31,6
	31-40	52	38,2
	41-50	19	14,0
	50 yaş üzeri	1	,7
Çalışma Süresi	1 yıldan az	6	4,4
	1 - 3 yıl	34	25,0
	4 - 6 yıl	50	36,8
	7 -10 yıl	29	21,3
	11-14 yıl	0	,0
	15-20 yıl	0	,0
	21 yıl üzeri	17	12,5

```
XGRAPH CHART=([COUNT][BAR]) BY YAS[c] BY CNS[c]  
/COORDINATE SPLIT=YES.
```

Ek-5 : Hipotezlere Göre Bulgular

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT İŞDOYUMU
  /METHOD=ENTER CLSMORTM.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Çalışma Ortamı ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: İş Doyumu

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,388 ^a	,151	,145	3,23672	,151	23,820

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	134	,000

a. Predictors: (Constant), Çalışma Ortamı

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	249,548	1	249,548	23,820	,000 ^b
	Residual	1403,834	134	10,476		
	Total	1653,382	135			

a. Dependent Variable: İş Doyumu

b. Predictors: (Constant), Çalışma Ortamı

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT İŞDOYUMU
  /METHOD=ENTER MADSOSİMK.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Maddi ve Sosyal İmkanlar ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: İş Doyumu

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,422 ^a	,178	,172	3,18483	,178	29,005

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	134	,000

a. Predictors: (Constant), Maddi ve Sosyal İmkanlar

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	294,204	1	294,204	29,005	,000 ^b
	Residual	1359,179	134	10,143		
	Total	1653,382	135			

a. Dependent Variable: İş Doyumu

b. Predictors: (Constant), Maddi ve Sosyal İmkanlar

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	12,087	1,092		11,073
	Maddi ve Sosyal İmkanlar	,452	,084	,422	5,386

Coefficients^a

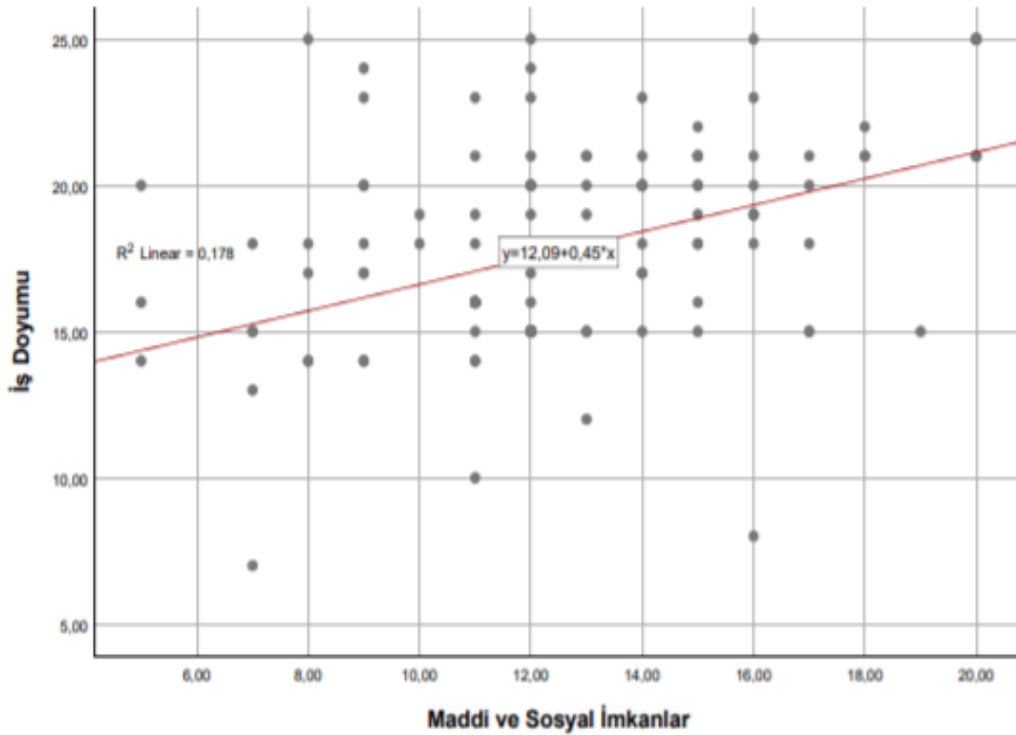
Model		Sig.
1	(Constant)	,000
	Maddi ve Sosyal İmkanlar	,000

a. Dependent Variable: İş Doyumu

GRAPH

```
/SCATTERPLOT(BIVAR)=MADSOSİMK WITH İŞDOYUMU
/MISSING=LISTWISE.
```

Graph



```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT İŞDOYUMU
/METHOD=ENTER YÖNETİCİ.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Yöneticiler İle İlişkiler ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: İş Doyumu
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,361 ^a	,130	,124	3,27550	,130	20,097

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	134	,000

- a. Predictors: (Constant), Yöneticiler İle İlişkiler

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	215,835	1	215,835	20,097	,000 ^b
	Residual	1437,748	134	10,729		
	Total	1653,382	135			

- a. Dependent Variable: İş Doyumu
b. Predictors: (Constant), Yöneticiler İle İlişkiler

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT İŞDOYUMU
/METHOD=ENTER ARKADAŞ.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: İş Doyumu

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,565 ^a	,319	,314	2,89812	,319	62,852

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	134	,000

a. Predictors: (Constant), Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	527,900	1	527,900	62,852	,000 ^b
	Residual	1125,482	134	8,399		
	Total	1653,382	135			

a. Dependent Variable: İş Doyumu

b. Predictors: (Constant), Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t
		B	Std. Error	Coefficients	
1	(Constant)	8,518	1,195		7,129
	Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler	,656	,083	,565	7,928

Coefficients^a

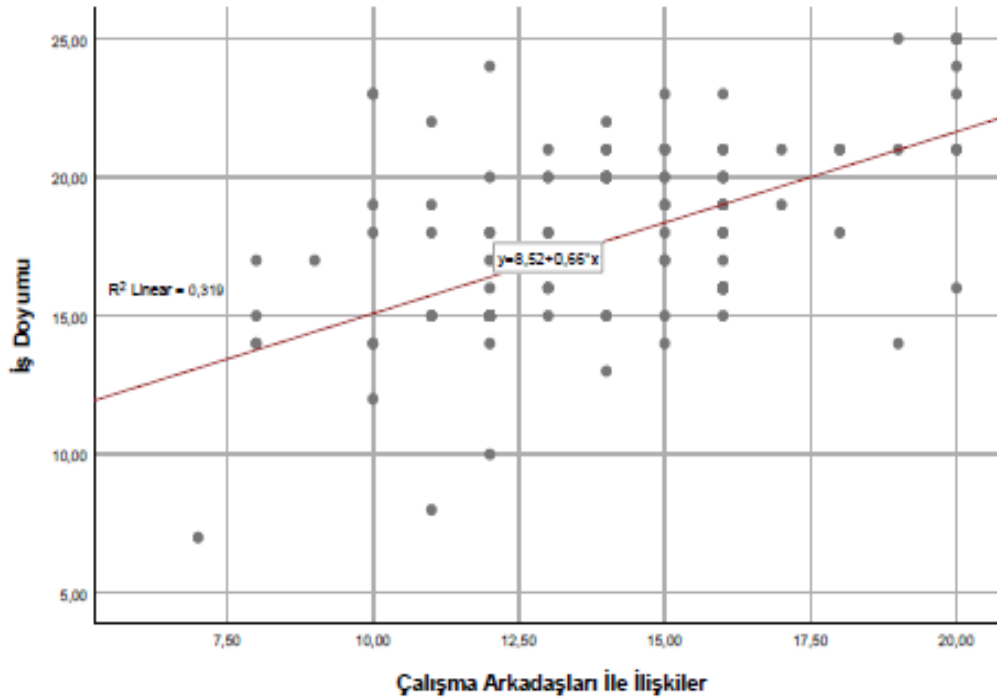
Model		Sig.
1	(Constant)	,000
	Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler	,000

a. Dependent Variable: İş Doyumu

GRAPH

/SCATTERPLOT (BIVAR) =ARKADAŞ WITH İŞDOYUMU
/MISSING=LISTWISE.

Graph



```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT İŞDOYUMU
  /METHOD=ENTER EĞİTİM.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Çalışan Eğitimi ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: İş Doyumu

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,447 ^a	,200	,194	3,14261	,200	33,415

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	134	,000

a. Predictors: (Constant), Çalışan Eğitimi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	330,002	1	330,002	33,415	,000 ^b
	Residual	1323,381	134	9,876		
	Total	1653,382	135			

a. Dependent Variable: İş Doyumu

b. Predictors: (Constant), Çalışan Eğitimi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	10,621	1,267		8,381	,000
	Çalışan Eğitimi	,716	,124	,447	5,781	,000

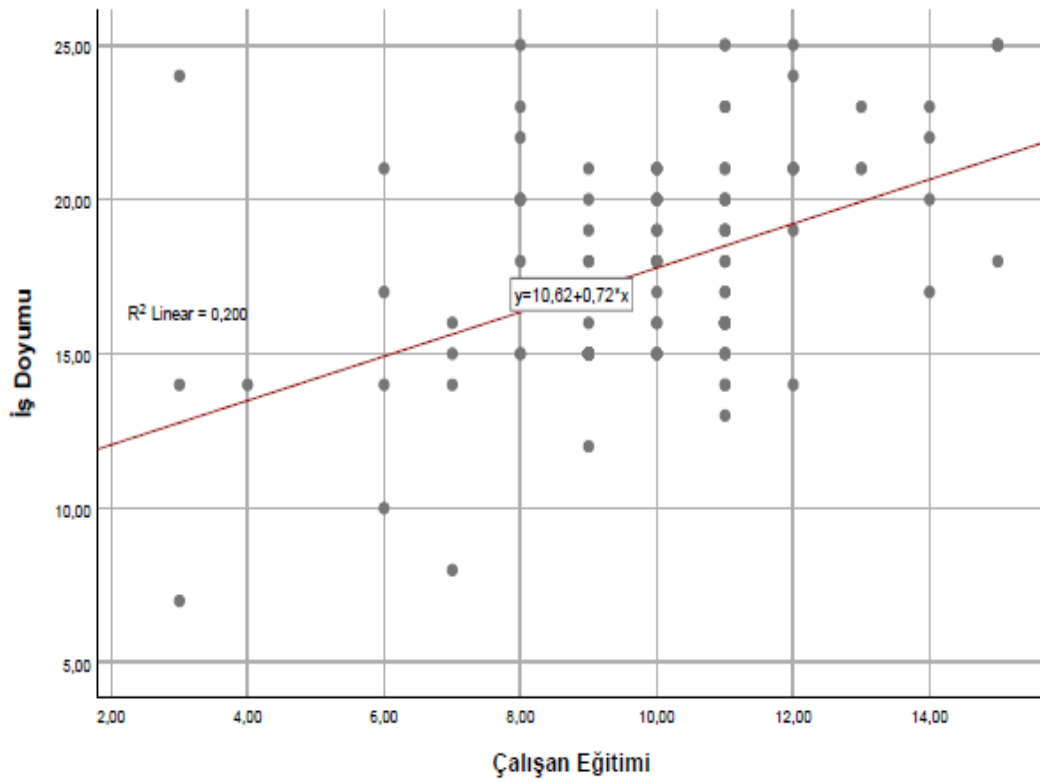
a. Dependent Variable: İş Doyumu

GRAPH

```
/SCATTERPLOT(BIVAR)=EĞİTİM WITH İŞDOYUMU
```

```
/MISSING=LISTWISE.
```

Graph



```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT İŞDOYUMU
  /METHOD=ENTER ÖDÜLTERFİ.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ödül ve Terfi İmkanları ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: İş Doyumu

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,567 ^a	,321	,316	2,89392	,321	63,425

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	134	,000

a. Predictors: (Constant), Ödül ve Terfi İmkanları

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	531,165	1	531,165	63,425	,000 ^b
	Residual	1122,217	134	8,375		
	Total	1653,382	135			

a. Dependent Variable: İş Doyumu

b. Predictors: (Constant), Ödül ve Terfi İmkanları

Coefficients^a

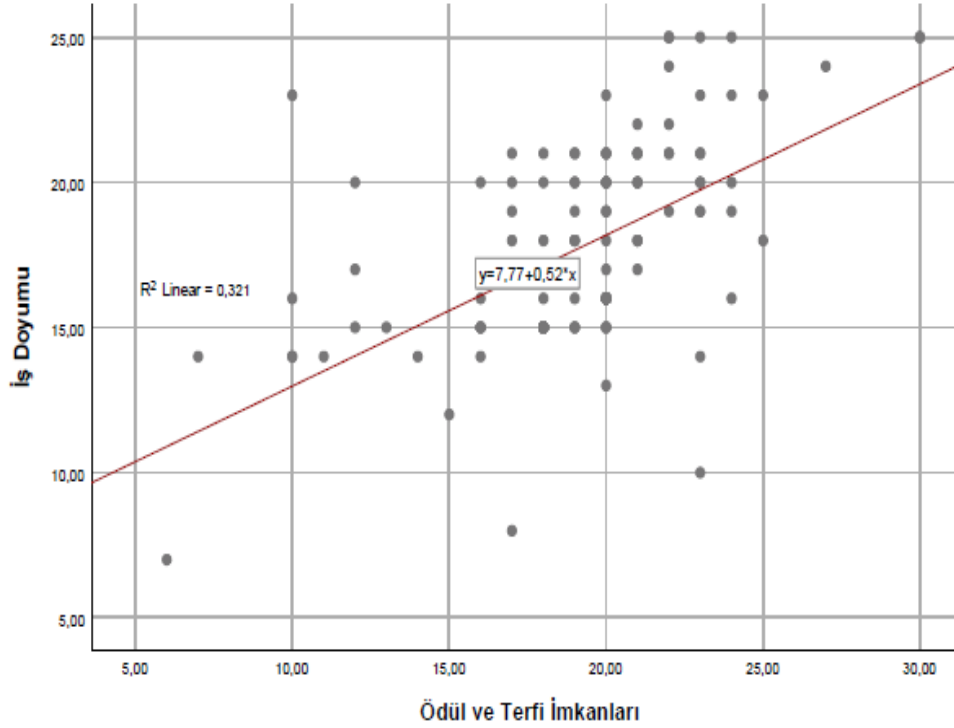
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,775	1,281		6,071	,000
	Ödül ve Terfi İmkanları	,520	,065	,567	7,964	,000

a. Dependent Variable: İş Doyumu

GRAPH

```
/SCATTERPLOT(BIVAR)=ÖDÜLTERFİ WITH İŞDOYUMU  
/MISSING=LISTWISE.
```

Graph



/VARIABLES=İŞDOYUMU
/CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İş Doyumu	Erkek	59	18,36	3,67	,47728
	Kadın	77	17,34	3,32	,37869

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
İş Doyumu	Equal variances assumed	2,518	,115	1,693	134
	Equal variances not assumed			1,671	118,248

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
İş Doyumu	Equal variances assumed	,093	1,01827	,60136
	Equal variances not assumed	,097	1,01827	,60927

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
İş Doyumu	Equal variances assumed	-,17112	2,20766
	Equal variances not assumed	-,18822	2,22476

```

ONEWAY İŞDOYUMU BY YAS
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05) .

```

Oneway

Descriptives

İş Doyumu

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
25 yaş altı	21	15,76	1,04	,22788	15,2866	16,2372
25-30	43	17,86	3,89	,59304	16,6637	19,0573
31-40	52	18,23	3,74	,51932	17,1882	19,2734
41 yaş ve üzeri	20	18,55	3,02	,67463	17,1380	19,9620
Total	136	17,7794	3,49961	,30009	17,1859	18,3729

Descriptives

İş Doyumu

	Minimum	Maximum
25 yaş altı	13,00	18,00
25-30	7,00	25,00
31-40	8,00	25,00
41 yaş ve üzeri	14,00	23,00
Total	7,00	25,00

ANOVA

İş Doyumu

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	108,229	3	36,076	3,082	,030
Within Groups	1545,153	132	11,706		
Total	1653,382	135			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: İş Doyumu
Tukey HSD

(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% ... Lower Bound
25 yaş altı	25-30	-2,10	,91085	,102	-4,4686
	31-40	-2,47*	,88460	,030	-4,7707
	41 yaş ve üzeri	-2,79*	1,06897	,049	-5,5696
25-30	25 yaş altı	2,10	,91085	,102	-,2715
	31-40	-,37	,70522	,953	-2,2053
	41 yaş ve üzeri	-,69	,92602	,879	-3,0991
31-40	25 yaş altı	2,47*	,88460	,030	,1671
	25-30	,37	,70522	,953	-1,4647
	41 yaş ve üzeri	-,32	,90022	,985	-2,6617
41 yaş ve üzeri	25 yaş altı	2,79*	1,06897	,049	,0066
	25-30	,69	,92602	,879	-1,7200
	31-40	,32	,90022	,985	-2,0232

Multiple Comparisons

Dependent Variable: İş Doyumu
Tukey HSD

(I) Yaş	(J) Yaş	95% Confidence . Upper Bound
25 yaş altı	25-30	,2715
	31-40	-,1671
	41 yaş ve üzeri	-,0066
25-30	25 yaş altı	4,4686
	31-40	1,4647
	41 yaş ve üzeri	1,7200
31-40	25 yaş altı	4,7707
	25-30	2,2053
	41 yaş ve üzeri	2,0232
41 yaş ve üzeri	25 yaş altı	5,5696
	25-30	3,0991
	31-40	2,6617

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.


```

ONEWAY İŞDOYUMU BY EGT
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05) .

```

Oneway

Descriptives

İş Doyumu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Lise	20	17,35	3,10	,69311	15,8993	18,8007
Ön Lisans	6	18,00	4,00	1,63299	13,8023	22,1977
Lisans	75	17,96	3,63	,41954	17,1240	18,7960
Lisansüstü	35	17,60	3,46	,58439	16,4124	18,7876
Total	136	17,7794	3,49961	,30009	17,1859	18,3729

Descriptives

İş Doyumu	Minimum		Maximum	
	Minimum	Maximum	Minimum	Maximum
Lise	14,00	25,00		
Ön Lisans	14,00	24,00		
Lisans	7,00	25,00		
Lisansüstü	8,00	24,00		
Total	7,00	25,00		

ANOVA

İş Doyumu	Sum of Squares		df		Mean Square		F		Sig.	
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.					
Between Groups	7,552	3	2,517	,202	,895					
Within Groups	1645,830	132	12,468							
Total	1653,382	135								

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: İş Doyumu

Tukey HSD

(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% ... Lower Bound
Lise	Ön Lisans	-,65	1,64362	,979	-4,9268
	Lisans	-,61	,88863	,902	-2,9223
	Lisansüstü	-,25	,98978	,994	-2,8255
Ön Lisans	Lise	,65	1,64362	,979	-3,6268
	Lisans	,04	1,49810	1,000	-3,8582
	Lisansüstü	,40	1,56023	,994	-3,6598
Lisans	Lise	,61	,88863	,902	-1,7023
	Ön Lisans	-,04	1,49810	1,000	-3,9382
	Lisansüstü	,36	,72283	,959	-1,5209
Lisansüstü	Lise	,25	,98978	,994	-2,3255
	Ön Lisans	-,40	1,56023	,994	-4,4598
	Lisans	-,36	,72283	,959	-2,2409

Multiple Comparisons

Dependent Variable: İş Doyumu

Tukey HSD

95% Confidence .

(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Upper Bound
Lise	Ön Lisans	3,6268
	Lisans	1,7023
	Lisansüstü	2,3255
Ön Lisans	Lise	4,9268
	Lisans	3,9382
	Lisansüstü	4,4598
Lisans	Lise	2,9223
	Ön Lisans	3,8582
	Lisansüstü	2,2409
Lisansüstü	Lise	2,8255
	Ön Lisans	3,6598
	Lisans	1,5209

```

ONEWAY İŞDOYUMU BY CLS_SURE
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05) .

```

Oneway

Descriptives

İş Doyumu

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
1 yıldan az	6	19,00	5,69	2,32379	13,0265	24,9735
1 - 3 yıl	34	17,15	2,97	,50863	16,1122	18,1819
4 - 6 yıl	50	17,16	3,38	,47754	16,2003	18,1197
7 -10 yıl	29	18,76	3,90	,72373	17,2761	20,2411
21 yıl üzeri	17	18,76	2,86	,69414	17,2932	20,2362
Total	136	17,7794	3,49961	,30009	17,1859	18,3729

Descriptives

İş Doyumu

	Minimum	Maximum
1 yıldan az	12,00	25,00
1 - 3 yıl	10,00	25,00
4 - 6 yıl	7,00	25,00
7 -10 yıl	8,00	25,00
21 yıl üzeri	14,00	23,00
Total	7,00	25,00

ANOVA

İş Doyumu

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	86,028	4	21,507	1,798	,133
Within Groups	1567,354	131	11,965		
Total	1653,382	135			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: İş Doyumu

Tukey HSD

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% ... Lower Bound
1 yıldan az	1 - 3 yıl	1,85	1,53166	,746	-2,3839
	4 - 6 yıl	1,84	1,49445	,733	-2,2939
	7 -10 yıl	,24	1,55134	1,000	-4,0498
	21 yıl üzeri	,24	1,64252	1,000	-4,3082
1 - 3 yıl	1 yıldan az	-1,85	1,53166	,746	-6,0897
	4 - 6 yıl	-,01	,76889	1,000	-2,1398
	7 -10 yıl	-1,61	,87434	,353	-4,0301
	21 yıl üzeri	-1,62	1,02747	,516	-4,4598
4 - 6 yıl	1 yıldan az	-1,84	1,49445	,733	-5,9739
	1 - 3 yıl	,01	,76889	1,000	-2,1139
	7 -10 yıl	-1,60	,80738	,282	-3,8319
	21 yıl üzeri	-1,60	,97113	,467	-4,2910
7 -10 yıl	1 yıldan az	-,24	1,55134	1,000	-4,5326
	1 - 3 yıl	1,61	,87434	,353	-,8070
	4 - 6 yıl	1,60	,80738	,282	-,6347
	21 yıl üzeri	-,01	1,05658	1,000	-2,9287
21 yıl üzeri	1 yıldan az	-,24	1,64252	1,000	-4,7787
	1 - 3 yıl	1,62	1,02747	,516	-1,2245
	4 - 6 yıl	1,60	,97113	,467	-1,0816
	7 -10 yıl	,01	1,05658	1,000	-2,9166

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Abdulhamit Tutan

Uyruğu: T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 15 Kasım 1984, RİZE

Elektronik Posta: a.tutan@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Wirtschaftsuniversitaet, WirtschaftsInformatik	2012
Yüksek Lisans	Medeniyet Universitesi, Mühendislik Yönetimi	devam ediyor

İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2014- devam	İstanbul Ağaç ve Peyzaj A.Ş	Bilişim Teknolojileri Şefi
2013-2014	İstanbul Ağaç ve Peyzaj A.Ş	ERP Sorumlusu

YABANCI DİLLER

İleri düzeyde Almanca; orta düzeyde İngilizce; başlangıç düzeyinde İtalyanca ve Arapça

YAYINLAR

HOBİLER

Trekking, Sinema, Fotoğrafçılık