

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fatma KARA**

**Enstitü Anabilim Dalı : İŞletme Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı : İŞletme Yönetimi**

**Tez DanıŐmanı: Yrd.Doç.Dr.Serkan Akgün**

**HAZİRAN - 2017**

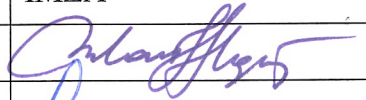


T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Fatma Kara

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

“Bu tez 20 / 06 / 2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile kabul edilmiştir

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Selvan Akpinar	Basarılı	
Doç. Dr. Funda Yolcu	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Özgür Ergün	Basarılı	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**FATMA KARA**

**20.06.2017**



## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Yrd. Doç. Dr. Serkan AKGÜN'e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim Anneme, Babama ve aileme şükranlarımı sunarım.

**FATMA KARA**

**20.06.2017**



## İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>3</b>
1.1. Kalite İle İlgili Kavramlar .....	3
1.1.1. Kalite Kavramı .....	3
1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	5
1.1.3. Müşteri Odaklılık .....	6
1.1.4. İç Müşteri ve Dış Müşteri .....	7
1.2. Memnuniyet Kavramı .....	9
1.2.1. İç Müşteri Memnuniyeti Kavramı .....	9
1.3. Kamu Hizmetleri .....	11
1.3.1. Kamu Hizmet Tanımı .....	12
1.3.2. Kamu Hizmetleri Türleri.....	14
1.3.2.1. İdari Kamu Hizmetleri.....	15
1.3.2.2. İktisad Kamu Hizmetleri.....	15
1.3.2.3. Sosyal Kamu Hizmetleri.....	15
1.3.2.4. Bilimsel, Teknik ve Kültürel Kamu Hizmetleri.....	15
1.3.3. Kamu Çalışanları .....	16
1.4. Kamu Hizmetlerinde Kalite Kavramı .....	17
<b>BÖLÜM 2: KAMU HİZMETİNDE İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ .....</b>	<b>19</b>
2.1. Kurumsal Boyutta İç Müşteri Memnuniyeti .....	19
2.1.1. Kurumsal Bağlılık .....	21
2.1.2. Sürekli Bağlılık .....	24
2.1.3. Normatif Bağlılık .....	25
2.1.4. Duygusal Bağlılık .....	25
2.2. Kurumsal Bağlılığa Etki Eden Faktörler .....	27

2.2.1. Bireysel Faktörler .....	27
2.2.1.1. İş Beklentileri .....	27
2.2.1.2. Psikolojik Beklentiler .....	28
2.2.1.3. Kişisel Özellikler .....	28
2.2.2. Kurumsal Faktörler .....	29
2.2.2.1. İşin Niteliği ve Önemi .....	29
2.2.2.2. Yönetim ve Liderlik .....	30
2.2.2.3. Ücret .....	30
2.2.3. Kurum Dışı Faktörler .....	31
2.2.3.1. Profesyonellik.....	31
2.2.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	32
2.3. İç Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktörler .....	32
2.3.1. Bireysel Faktörler .....	32
2.3.1.1. Yaş .....	32
2.3.1.2. Cinsiyet .....	33
2.3.1.3. Kıdem .....	33
2.3.2. Kurumsal Faktörler .....	33
2.3.2.1. İşin Niteliği .....	33
2.3.2.2. Ücret .....	34
2.3.2.3. Gelişme ve Yükselme Olanakları .....	35
2.3.2.4. Denetim .....	35
2.3.2.5. Çalışma Koşulları .....	36
2.3.2.6. Birlikte Çalışılan Kişiler.....	37

### **BÖLÜM 3: KAMU ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE BİR**

<b>ARAŞTIRMA.....</b>	<b>38</b>
3.1.Amacı Ve Önemi .....	38
3.2.Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	39
3.3.Araştırmanın Kapsam Ve Kısıtları.....	39
3.4.Araştırma Modeli .....	40
3.5.Araştırmanın Yöntemi Ve Ölçekler.....	41
3.6.Bulgular.....	41

3.6.1.Demografik Özelliklere Ait Dağılımlar.....	41
3.6.2.İş Tatmini Ölçeği Sorularına Dair Dağılımlar .....	43
3.6.3.Geçerlik ve Güvenilirlik .....	62
3.6.4.Hipotez Testleri .....	63
<b>SONUÇ.....</b>	<b>71</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>74</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>82</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>83</b>



## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Yaş .....	41
<b>Tablo 2:</b> Cinsiyet .....	42
<b>Tablo 3:</b> Eğitim durumu .....	42
<b>Tablo 4:</b> Toplam Hizmet Yılı (Kıdem) .....	43
<b>Tablo 5:</b> Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum. ....	43
<b>Tablo 6:</b> Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değil .....	44
<b>Tablo 7:</b> İşimden hoşlanıyorum .....	44
<b>Tablo 8:</b> Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum .....	45
<b>Tablo 9:</b> Bu şirkette yükselme olanağı bulunduğuna inanıyorum .....	45
<b>Tablo 10:</b> Terfi ve Tayinlerde personelin başarısına göre değerlendirme yapılıyor .....	46
<b>Tablo 11:</b> Prosedürler benim gereksiz ya da yanlış adım atmamı engelliyor.....	46
<b>Tablo 12:</b> Şirketteki prosedürler işimizi kolaylaştırıyor .....	47
<b>Tablo 13:</b> İşimi iyi yaptığımda ve başarı gösterdiğimde üstlerim tarafından takdir ediliyorum .....	47
<b>Tablo 14:</b> Bu şirkette tüm çalışanların önerileri dikkate alınır ve ödüllendirilir .....	48
<b>Tablo 15:</b> Bu işyerindeki insanlar diğer iş yerlerindeki kadar hızlı yükselmektedir .....	48
<b>Tablo 16:</b> Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım .....	49
<b>Tablo 17:</b> Şirket kurallarını tüm çalışanlarına eşit uygulamaktadır .....	50
<b>Tablo 18:</b> Şirket kendimi değerli hissetmemi sağlıyor .....	50
<b>Tablo 19:</b> İş yerimde iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum .....	51
<b>Tablo 20:</b> Şirkette etkin bir takım çalışması var .....	51
<b>Tablo 21:</b> Şirkette çalışanlar arasında sık sık çatışma yaşanıyor .....	52
<b>Tablo 22:</b> Şirkette çalışanlar arasında çatışma yaşandığında etkin biçimde çözümleniyor.....	52



<b>Tablo 23:</b> İş yerinde yapmam gereken çok iş var .....	53
<b>Tablo 24:</b> İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum .....	53
<b>Tablo 25:</b> Şirket çalışanlarını geliştirmeye önem verir, ve bu yönde çalışanlarına yatırım yapar .....	54
<b>Tablo 26:</b> Aldığım eğitimler işimi kolaylaştırıyor ve başarıma katkıda bulunuyor .....	54
<b>Tablo 27:</b> Yöneticim yaptığım işte oldukça yeterlidir .....	55
<b>Tablo 28:</b> İşimi yapmaktan keyif alıyorum .....	55
<b>Tablo 29:</b> Yöneticimi seviyorum .....	56
<b>Tablo 30:</b> Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünmüyorum .....	56
<b>Tablo 31:</b> Çabalarımın gerektirdiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum .....	57
<b>Tablo 32:</b> Ücretimdeki artışlardan memnunum .....	57
<b>Tablo 33:</b> Bu iş yerinde çalışanlar çok az ödüllendiriliyor .....	58
<b>Tablo 34:</b> Yöneticim çalışanların hislerine çok az ilgi gösterir .....	58
<b>Tablo 35:</b> Bu iş yerinin hedefleri bana çok açık ve belirgin gelmiyor .....	59
<b>Tablo 36:</b> İş yerimizde aldığımız hak ve ödenekler adildir .....	59
<b>Tablo 37:</b> Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum .....	60
<b>Tablo 38:</b> İş yerimde ücret artışları az oluyor .....	60
<b>Tablo 39:</b> Çoğu zaman bu iş yerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum .....	61
<b>Tablo 40:</b> İş yerimde verilen hak ve ödenekler diğer işletmelerden çok daha iyidir .....	61
<b>Tablo 41:</b> İş tatmini boyutlarına dair ortalama, standart sapma, minimum maksimum değerler ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları .....	62
<b>Tablo 42:</b> Bağımsız örneklem t testi .....	64
<b>Tablo 43:</b> Grup Ortalamaları .....	64
<b>Tablo 44:</b> Yaş Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeylerinin Dağılımını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları.....	65
<b>Tablo 45:</b> Eğitim Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeylerinin Dağılımını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları.....	67
<b>Tablo 46:</b> Toplam Hizmet Yılına Göre İş Tatmini Düzeylerinin Dağılımını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları.....	69

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Kurumda Kalite Döngüsü.....	20
<b>Şekil 2:</b> Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	23



<b>Tezin Başlığı:</b> Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Fatma KARA	<b>Danışman:</b> Yrd.Doç.Dr. Serkan AKGÜN
<b>Kabul Tarihi:</b> 20 Haziran 2017	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii (ön kısım) + 83 (Tez)
<b>Anabilim Dalı:</b> İşletme Yönetimi	<b>Bilim Dalı:</b> İşletme Yönetimi
<p>Bu çalışmada dünya üzerindeki değişen rekabet koşulları ile insanlar için değişen kalite algısı irdelenerek, kaliteye ulaşmak için değişen yönetim stratejilerinin iç müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri incelenecektir. Çalışmanın ilk bölümünde kalite, müşteri, müşteri odaklılık, toplam kalite yönetimi gibi kavramlar üzerinde derinlemesine çalışılacaktır. Ayrıca bu bölümde kamu, kamu hizmetleri kavramı ile ilgili çeşitli yaklaşımlar incelenerek; kamu hizmetlerinin günümüzdeki değişimi ortaya konacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise kamu kurumu özelinde iç müşteri kavramının yeri ve iç müşteri memnuniyetinin unsurları üzerinde çalışılacaktır. Çalışanların beklentileri ile kurumun çalışanlara sunduklarının etkileri karşılaştırılacaktır. Çalışmanın son bölümünde ise bu bilgiler ve açıklamalar ışığında bir kamu kurumu üzerinde işleyiş araştırılacak; kurulan çalışma sisteminin iç müşteri memnuniyetine etkisi gözlemlenecektir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Kalite, İç Müşteri, Kamu Hizmetleri, Memnuniyeti	

<b>Title of the Thesis:</b> A Research on Job Satisfaction of Public Employees	
<b>Author:</b> Fatma KARA	<b>Supervisor:</b> Assist. Prof. Serkan AKGÜN
<b>Date:</b> 20 June 2017	<b>Nu. of pages:</b> viii (pre text) + 83 (main body)
<b>Department:</b> Business Management	<b>Subfield:</b> Business Management
<p>In this study, the effects of changing management strategies on internal customer satisfaction will be examined with the help of the changing competition conditions on the world and changing quality perceptions for people. In the first part of the work the concepts such as quality, customer, customer orientation and total quality management will be studied in depth and. In addition, in this chapter by examining various approaches to the concept of public services, the present-day change of public services will be revealed. In the second part of the study, the role of the internal customer concept and elements of internal customer satisfaction will be studied in relation to the public institution. The expectations of the employees will be compared with offered to the employees by institution. In the last part of the work, according to these information and explanations, functioning will be investigated for which is a public institution. The effect of the established work system on internal customer satisfaction will be observed.</p>	
<b>Key Words:</b> Quality, Internal Customer, Public Services, Satisfaction	

## GİRİŞ

Dünya üzerinde yaşanan her alandaki değişim ve dönüşüm oldukça hızlandı ve devam ediyor. İletişim ve ulaşım teknolojisindeki gelişme globalleşme sürecini hızlandırmıştır. Kültürel etkileşimlerin sonucu artan rekabet, üretici – tüketici ilişkilerinin ve müşteri tercihlerinin değişmesinde etkili olmuştur. Teknolojik gelişmelerle birlikte ekonomi ve iktisat alanındaki gelişmeler kalite kavramına yeni bakış açıları eklemiştir. Gelişen kalite algısı ile birlikte kalite yönetimi kavramı oluşmuş ve önem kazanmaya başlamıştır.

Kalite kavramı hizmet sektörü için de önem taşır. Türkiye ve Dünya ekonomisi içerisindeki yerinin genişlemesi, insanların yaşam süresinin uzaması ve bunlara bağlı olarak tüm sektörlerdeki değişimin ve gelişimin süreklilik kazanması ile teknolojik gelişmelerle ekonomik büyüme içerisinde olması sunulan hizmetin kalitesinin önemini arttırmıştır. Özel sektörde olduğu gibi kamu hizmetlerinde de kalitenin yükseltilmesi insanların yaşantısındaki yeni değişimler sebebiyle önem kazandı. Hizmetlerin etkinlik ve verimlilik ilkeleri doğrutusunda daha hızlı, ucuz ve amaca uygun bir şekilde yerine gelebilmesi önemli hale geldi.

Özel sektörde kalitenin yükseltilmesinin önemi kadar kamu hizmetlerinde de kalitenin yükseltilmesi, hizmetlerin hızlı, daha düşük maliyetli ve amaca uygun bir şekilde sunulması önemlidir. İletişim ve ulaşımındaki teknolojik gelişmeler sayesinde kamu hizmetlerinin çeşitliliği de artmıştır. Bu nedenle halkın beklentileri ve talepleri artmasıyla müşteri odaklı bir bakış açısının varlığı gerekliliktir. Küreselleşme ile birlikte baş gösteren girişimcilik, rekabetçilik kavramlarının hedefi olan müşteri odaklılık kamu hizmetinde yeni bir yaklaşımın tüm dünyada var olmasına ve uygulanmasına yol açmıştır.

Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için eski hizmet anlayışını değiştiren kurumlar müşteri / vatandaş odaklı hizmet stratejileri geliştirmeye başlamışlardır. Esas amaçları kamunun hizmet alma tatminin sağlanması olan bir hizmet anlayışını ön gören kamu

kurumları, dış müşteri kadar iç müşterinin de performansının iyi olmasının gerekliliğini kabul etmiş durumdadırlar.

İç müşteri kavramı, tüm departmanların birbirleri ile üretici-müşteri iletişimi çerçevesinde değerlendirilmesini ifade eder. İç müşterinin performansının artırılması daha çok çevresel şartlara, ücret, ödüllendirme sistemine ve emeklilik, sağlık sistemi gibi kavramlara ve çalışanlar ile işverenler arasındaki iletişimin kalitesine bağlıdır. Kamu kurumlarında iç müşterinin yani personelin tatmini ve çalıştığı ortamda mutlu olması hizmetin kalitesi açısından önemlidir.

İnsan odaklı kamu hizmetinin kalitesinin artması kurumlarda çalışan personelin memnuniyeti ile yakından alakalıdır. İç müşteri memnuniyetinin unsurları kenarları çok net çizilmiş durumda değildir. Çünkü işin temelinde insan olduğu için, her bir bireyin ayrı bir dünya olduğu düşünüldüğünde, bireyin yaşı, cinsiyeti, ekonomik durumu, ailesi, tecrübesi gibi pek çok faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Personelin kurumdan beklentileri bireysel faktörlere göre şekillenir. Ayrıca iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler toplumsal düzene veya kurumun sunduğu imkanlara göre de şekillenir.

Kamu hizmetlerinde kalite algısını anlayabilmek için, kalite kavramı, toplam kalite yönetimi, müşteri odaklılık gibi kavramları çok iyi anlayabilmek gereklidir. Bu bağlamda bireylerin hem müşteri hem çalışan olarak kurumdan beklentileri iyi tespit edilmelidir.

## **BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Kalite kavramı her ne kadar kişisel çerçevesi olan bir kavram olsa bile günümüz dünyasında her sektörde ve her durumda aranan ve ulaşılmaya çalışılan bir kavram haline gelmiştir. Tercih edilebilirliğinin anahtarı olarak görülen kalite, hizmet ve ürün üreten kuruluşların odak noktası haline gelmiştir. Müşteri memnuniyetinden verimliliğe, satış hedeflerinden üretim süreçlerine kuruluşların neredeyse tüm fonksiyonları kalitenin durumundan etkilenir.

### **1.1 Kalite ile İlgili Kavramlar**

Dünya üzerindeki ekonomik, sosyal değişmelerle hizmet ve ürünle ilgili insanların da beklentileri değişti. İlk zamanlarda kantite önemli iken artık yeni piyasa koşulları ile birlikte kalite önem kazandı. Hem hizmet hem ürün alırken insanlar kendi ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra beklentilerini de karşılayacak kaliteli olanı tercih etmeye başladılar. Ürün ve hizmetin kaliteli olma durumu üretimin her aşamasının özenle planlanması gerekliliğini getirdi. Kurumların, işletmelerin stratejilerinin yüzü bu yöne döndü. Nihai üründeki hedeflenen kaliteye ulaşmak için üretim ve yönetim süreçlerinde kalite aranmaya başlandı.

#### **1.1.1 Kalite Kavramı**

Kalite günümüz dünyasında her birey için yaşantının her alanında kişisel olarak algılanan ve tanımlanan bir kavramdır (Yamak, 1998: 85). Kalite ile ilgili bireylerin beklentileri, hizmet veya ürün alan insanların sosyal konumları, ekonomik koşullarına göre değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle kalite için herhangi bir standart ölçü sunulamaz. Kültürel yapı, dini inançlar, çevresel faktörler, eğitim düzeyleri, toplumsal yaklaşımlar; müşterinin kalite algısına doğrudan veya dolaylı olarak etki eder (Altun, 2004: 55)

Kalite ile ilgili pek çok farklı yaklaşım vardır. Örneğin Shewhart (1986: 22), Aristo gibi kaliteyi malın mükemmelliği olarak tanımlamış ve mükemmelliği yakalamak için müşterinin ilerideki ihtiyaçlarının hesaplanabilir veriler haline getirilmesinin

gerekliliğini savunmuştur. Juran (1988: 4-5) ise kaliteyi “kullanıma ve amaca uygunluk” olarak tanımlamıştır.

Basit olarak kalite ürün kalitesi anlamına gelir ve derinine inildiğinde iletişim, iş, süreç, sistem, lider, vizyon ve misyon kalitesi olarak kullanılır. Dünya üzerinde hemen hemen her işletme, kurum en iyiyi üretip sunma güdüsüyle çalışma planlarını oluşturmaktadırlar. Çünkü Sert rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için kaliteli ürün ve hizmet olmazsa olmaz haline gelmiştir. Kalitenin olağanı mükemmelden ayırdığını söylersek, kalitenin yoksunluğundan kaynaklanacak eksiklikleri, sıkıntıları ve sonucu fark etmemek elde değil (Ensari, 2002: 21).

Çok eski zamanlardan bu yana kalite kavramının insan hayatındaki değeri her geçen gün artmaktadır. Toplumlar her türlü faaliyetlerinde kalite kavramına önem verirler. İş yaşantısındaki yoğun rekabet, tüm dünyada kalitenin önemini arttırmaktadır. (Curkovic ve diğ., 2000: 127)

M.Ö. 2150 yılında düzenlenen Hammurabi Yasaları’nda kalite ile ilgili ilk bilgilere rastlanmaktadır. Bu yasada yer alan hükümlerden biri “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustasının yetersizliği ve işini gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir”, şeklindedir. Eski Mısır zamanında ise belirlenmiş ekipler telden oluşturdukları kontrol aracı ile taş blokların dik olup olmadığını kontrol etmekteydiler (Efil, 1999: 229)

Sanayi Devrimi ile birlikte büyüyen ve gelişen işletmeler, otomasyon sistemlerine ihtiyaç duymaya başladılar. Belirli kontrol listeleri gelişti ve geliştirilen testler ile birlikte aranan kaliteye ulaşabilmek için kontrol birimleri oluşturulmaya başlandı. Kalitenin takibi ile ilgili tüm sorumluluk bu birimlere devredildi (Şimşek, 1998: 5).

Günümüze yaklaştığında ise kalite kavramının sistematik olarak geliştirilip düzenlenmesi ve sınırları çizilmiş ilkelere tabi tutulması ilk olarak ABD’de ortaya çıktı ve sonrasında ise global gelişmelerle Avrupa ve Japonya’ya etki ederek yönetim bilimleri içerisinde yerini bulmaya başladı (Kavrakoğlu, 1998: 3)



Türkiye’de ise serbest ekonomiye geçiş ile birlikte kalite algısına önem verilmeye başlanmıştır. Sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklar sonucu tanınan ithal ürünler sayesinde yerli ürünlerde de aynı özellikler aranmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler, sanayi sektörünün insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermelerine ve bu alanlarda uzun vadeli yatırımlar yapmalarına neden olmuştur.

### **1.1.2 Toplam Kalite Yönetimi**

Juran, Toplam Kalite Yönetimi’ni görevlendirilmiş özel bir birimle, düşük maliyetle yüksek kar sağlayan; memnuniyeti yüksek müşteriler yaratan grup yönetim sistemi olarak tanımlamıştır (Gomes, 2002: 42).

2. Dünya savaşı sonrasında müşterilerin işletme ve kurumlardan bekledikleri artarak sert rekabet koşullarında, üretim süreçlerindeki sistemsizlik gibi unsurlar nedeniyle kalite aranan bir kavram haline gelmiştir. Böylece “Toplam Kalite Kontrolü” yaklaşımı sistem olarak piyasada kabul görmeye başlamış; günümüzde ise evrilerek “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışını oluşturmuştur (Kavrakoğlu, 1998: 5)

Toplam Kalite Yönetimi, sistematik bir yapıya sahiptir. Bu sayede her tip, işletme ve organizasyonda tercih edilebilir. (Özevren, 1997: 2). Toplam Kalite Yönetimi “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşım”dır (Ersen,1996: 34). Bu tanım ile Toplam Kalite Yönetimi’nin sadece üretim ve hizmetin kalitesine yön vermek için değil aynı zamanda ise yönetim için çok önemli bir anlayış olduğunu çıkarabiliriz. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi yönetim sistemidir. Sistemin başarılı olması tüm organizasyon tarafından benimsenmesi ve uygulanmasıyla gerçekleşebilir (Şimşek, 2007: 52).

Toplam Kalite Yönetimi’nin bir işletme için; işletmelerin pazardaki payını ve rekabet edebilirliğini arttırmak, çalışanların motivasyonunu yükseltmek, ast veya üst tüm kademelerde çalışan insanların aralarındaki iletişimi güçlendirmek, tüm departmanların iletişimini güçlendirmek, müşteri memnuniyetini ve güvenini sağlamak gibi pek çok amacı vardır (Aktaş, 2002: 23-27).

Toplam Kalite Yönetimi sayesinde işletmelerdeki verimliliğe yönelik çalışmaların önemi artar. Bilimsel çalışmalara verilen önemle birlikte işletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin amaçları üzerinde farkındalık sağlanır. Çalışanlar böylece sadece yöneticilerini memnun etmek için değil kendi yaratıcılıklarını ve üretkenliklerini arttırmak için çalışmaya odaklanırlar.

### **1.1.3 Müşteri Odaklılık**

Müşteri odaklılık kavramı tamamen kurum kültürüyle ilişkili bir kavramdır. Kurumun pazarlama stratejisi açısından bakıldığında rekabet stratejisi olarak önemlidir. Aynı zamanda müşteri odaklılık kavramı o kurumun değer ve kültürüne etki etmektedir.

Müşteri odaklılık, bir kurumdaki hizmet kalitesi ve hizmet değerine doğrudan etki eder ve sonucunda müşteri tatmininin seviyesini belirler. Pazarlama açısından rakiplerine göre müşteri odaklı strateji belirleyen kurumlar daha yüksek performans göstermektedirler. Özellikle müşteri odaklı kurumlar müşterinin beklentileri ile ilgili diğer kurumlara göre daha fazla bilgiye sahip olurlar. Bu bilgi ve bu bilginin kullanılması rekabet gücü açısından büyük avantaj sağlamaktadır (Brady ve Cronin, 2001: 251).

Çoğu zaman müşteri odaklılık kavramı ile pazar odaklılık kavramı eş anlamlı olarak kullanılır. Oysaki müşteri odaklılık, rekabetçilik ve fonksiyonlararası eş güdüm; pazar odaklılık kavramının temel bileşenlerini oluşturur. Bu bileşenler arasındaki en önemli ve en büyük role sahip kavram müşteri odaklılıktır (Wang ve diğ., 2016: 222).

Pazar odaklı kurumlar merkeze müşteriye koyarlar. Bu davranış biçimi kurum kültürünü temelden etkiler. Pazar odaklılık sayesinde müşteri ve rakiplerden bir şeyler öğrenilebilir. Klasik pazar odaklılık anlayışının ötesinde genişletilmiş pazar odaklılık ile kurumlar, işletmeler, tedarikçiler, siyasi partiler, hükümet gibi pazara etki eden tüm birimler göz önünde bulundurulur (Felix, 2015: 173). Pazar bilgisine sahip olmak sadece mevcut müşterinin beklentilerini tanımlamayı değil aynı zamanda müşterinin

gelecekteki beklentilerini, rakiplerin şimdiki ve gelecekteki beklentilerini, stratejilerini ve adımlarını iyi analiz etmeye yardımcı olur. (Morgan ve diğeri 2007: 910).

Saxe ve Weitz (1982), müşteri odaklılık kavramını 6 temel madde ile açıklamıştır. Maddeler şu şekildedir; (McIntyre, R. ve Meloche, M., 1995: 80)

1. Müşterilere satın alma kararlarında destek olma isteği,
2. Müşterilere ihtiyaçlarını belirlemede yardımcı olma isteği,
3. Bu ihtiyaçlara uygun ürünler sunma,
4. Ürünleri açık bir şekilde tanımlama
5. Manipülatif ve yanıltıcı etkileme tekniklerinden uzak durma,
6. Yüksek baskı uygulamadan kaçınma.

#### **1.1.4. İç Müşteri ve Dış Müşteri**

İç müşteri kavramı, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının oluşturduğu bir kavramdır. Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmenin ürün veya hizmetlerini alan veya faydalananın sadece müşteri olmadığını, aynı zamanda bu ürünlerin ve hizmetlerin sunumunu, satışını yapan kişilerin de müşteri olduğunu savunur.

Bir işletmenin temel amacının son müşterinin isteklerini ürün veya hizmetle karşılamak olduğu düşünüldüğünde tüm işletme çalışanları en baştan en sona bu amaç için çalışır. İşte bu sistemin işletme içerisindeki parçası olan çalışanların tümüne iç müşteri denmektedir. Yani iç müşteri işletme içerisinde çalışan herkese denir. (Taşkın, 2000: 23). Yani tedarikçiden başlayarak ürünü veya hizmeti satın alan son müşteri yani dış müşteriye kadar herkes iç müşteri olarak adlandırılır.

Belirli bir amaca yönelik etkinlikler dizisi olan üretim sürecindeki çalışanlar; örneğin birbirlerine daha tamamlanmamış ürünü veren üretim departmanları; ürünü geliştirmek için yeni parçalar ekleyen tedarikçiler, yeni parçalarla ürünü geliştiren departmanlar sürekli bir alışveriş içerisinde. Bu süreçte birbirlerinin müşterisi konumdadırlar. Üretim diziliminde önceki aşamadaki her departman bir sonrakinin tedarikçisi, bir sonraki aşamadaki departman ise bir önceki aşamadakinin müşterisi konumundadır (Tarcan, 2001: 66).

Bu sistem sayesinde bir üretici bir diğer üretici ürün veya hizmet sunarak işi bitirip nihai müşteriye sunar. Bu süreçteki alışverişin tamamlanması bazen haftalar alırken bazen de saniyeler alabilir (Pekdemir, 1993: 25). Örneğin bir işletmede satın alma departmanının müşterisi üretim departmanı; üretim departmanının müşteri ise satış departmanıdır. Her müşteri konumundaki departman bir önceki departmanın çıktılarını kullanır (Taşkın, 2000: 25). Yani iç müşteri, nihai müşterinin taleplerini karşılamak amacıyla işletmedeki departman, birimler veya kişilerin tümüdür.

Dış müşteri ise az önceki kurguda nihai müşteri olarak adlandırdığımız birey veya işletme olarak basitçe tanımlanabilir. Fakat örneğin bir spor malzemesi satan işletmeden bir adet voleybol topu alan genç hem dış müşteri hem nihai müşteri olurken; bu işletmeden bir parti voleybol topu alan Spor Okulu sadece dış müşteridir. Yani her zaman nihai müşteri dış müşteri ile birebir aynı anlama gelmez. Yani bu nedenle dış müşteri için bir mal veya hizmetten en yüksek faydayı sağlamayı hedeflen kişi olarak bahsedebiliriz. Dış müşteri iç müşteriye göre işletmenin zincirinin dılında kalan ve o işletmenin son ürününü bir bedel karşılığında satın alan ve bu ödeme sonucunda iç müşterilerin ücretlerini ödeyen konumunda kalan kişidir (Türkel, 1998: 24).

Dış müşteriler, işletmenin ürün ya da hizmetlerini kullananlardır. İşletmenin iç birimleriyle herhangi bir iletişim içinde olmazlar. Dış müşteriler üretilen ürün veya hizmeti kendi ihtiyaçlarını karşılamak ya da başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak için işletmenin iç müşterilerinden alırlar. Bu bakımdan iç müşteriler birbirleriyle uyumlu olduğu kadar dış müşterilerle de uyumlu olmalıdırlar (Doğan ve Kılıç, 2008: 74).

Yani iç müşteriler dış müşterilere nihai ürünü üretme ve sunma aşamalarında görev alan kişilerken; dış müşteriler işletmenin üretimi olan ürün ve hizmetleri satın alan kişilerdir.

Bu durumda dış müşterileri dolaylı ve direkt müşteriler olarak ikiye ayırabiliriz. (Kovancı, 2007: 85);

Direkt müşteriler; ürün ve hizmetler için doğrudan ödeme yapan müşterilerdir. Fırından ekmek, marketten meyve suyu alan müşteri bu sınıfa girer.

Dolaylı müşteriler ise bir işletmenin ürün veya hizmetini başka bir dış müşteriye sunmak için satın alan müşteridir. Örneğin bir araba üreticisi arabalarını satış bayisine satar. Bu bayiden ürünleri alan müşteri ise dolaylı müşteridir.

## **1.2. Memnuniyet Kavramı**

Günümüz piyasalarının sert rekabet koşullarıyla rekabet edebilen işletmeler hem iç hem dış müşteri memnuniyetinin stratejik öneminin bilincinde olan işletmelerdir. Bu işletmeler iç ve dış müşteri ayrımı yapmadan tüm müşterilerin taleplerini ve beklentilerini en iyi şekilde belirleyip en iyi şekilde karşılayabilen işletmelerdir (Zerenler, 2005: 22).

Memnuniyet ürün veya hizmetin sunulmasından sonraki süreçte müşterinin sergilediği tutumun ifadesidir. İşletmenin sunduğu ürünün, müşterinin beklentilerini ne oranda karşıladığı müşteri memnuniyetini belirleyen en temel faktördür (Pekmezci ve diğ., 2008: 143-156).

Somut ürünlerde memnuniyeti sağlayan faktörler kalite, performans, dayanıklılık, estetik görünüm gibi ölçülmesi ve kıyaslaması kolay faktörlerdir. Ancak hizmetin memnuniyeti tamamen müşterinin tatminkârlık seviyesine bağlıdır. Sunulan hizmet ile müşterinin beklediği hizmet birbirine eşitse memnuniyet kavramından bahsedebiliriz (Özgüven, 2008: 56).

Memnuniyetin varlığı müşterilerin işletme ile iletişimin süresini uzatır ve müşterinin satın alma ile oluşturduğu değeri artırır (Vavra, 1999: 28). Memnun olan müşteri o işletme ile çalışmaya devam etmek ister. Bu memnuniyet seviyesi ile paralel olarak müşteri bağlılığı ortaya çıkar. Böylece müşteri daha fazla ürün satın almayı göze alır ve üretim süreci yoğunlaşır (Ünal, 2011: 65-90).

### **1.2.1. İç Müşteri Memnuniyeti Kavramı**

Çalışma ortamı sosyal ve kültürel ortamı çok farklı duygu ve değer yargılarını barındırır. Bu nedenle memnuniyet sağlanması gereken pek çok alan vardır. Memnuniyetin sağlanabilmesi için öncelikli olarak bireyin içinde bulunduğu ortamdan

memnun olması gereklidir. Bir çalışanın iş ile beklentileri kişiliği ile ilgilidir. Bireyin temel karakteristik özellikleri iç yaşantısından beklentilerini belirler. Kişinin sosyal statüsü, eğitimi, hayattaki tecrübeleri, ilişkileri, aradığı işi ve iş şartlarını bireysel özelliklerine göre belirler (Gencay, 1997: 4). Bazı insanlar işlerinde daha bağımsız çalışmak isterken bazıları ise daha farklı bir düzende çalışmak isteyebilirler. Bu süreç tamamen kişinin karakteri ve geçmişteki iş tecrübeleri ile ilgilidir.

İç müşteri memnuniyetini sağlayabilecek bazı unsurlar;

- İşletmedeki tüm sistemlerin adil olması,
- Çalışma şartlarının iyileştirilmesi,
- Sosyal ve kültürel aktiviteler
- Her aşamada açık iletişim,
- Duyarlı bir üst yönetim,
- Çalışanların düşüncelerine saygı, takdir ve ödüllendirme işlevleri.
- Tüm çalışanları kapsayacak şekilde işlerin gereklerini, kuruluşun temel değerlerini, misyon ve vizyon yaklaşımlarını bilmelerinin sağlanması.

Bir işletmede çalışan bireyin memnuniyeti sadece o işletmeye değil aynı zamanda aile ve sosyal iletişimine de yansımaktır. Bu nedenle iç müşteriler ile dış müşterileri ayrı ayrı değerlendirmemiz mümkün olmayacaktır. Bu nedenle işletmelerin toplam kalite ve insan kaynakları stratejilerinin bu doğrultuda oluşturulması uygun görülmektedir.

Bir işletmenin sürekliliği için müşteri olmazsa olmazdır. Bu nedenle işletmeler tüm başarı hedeflerinin odağına müşteriye koymaktadır. Yaptıkları işten memnuniyeti yüksek olan iç müşterilerin varlığı memnun dış müşterileri oluşturacağı için iç müşteri memnuniyeti doğrudan dış müşteri memnuniyetini etkiler.

Eğer iç müşterinin ürün, hizmet yada bir alışveriş ilişkisinden beklentisi ile gerçekte var olanın arasında olumsuz bir fark var ise iç müşteri memnuniyetinden bahsetmek mümkün değildir. Beklenen değerler arasında fark oluşması iç müşteri açısından memnuniyetsizlik oluşturacaktır (**Pekmezci ve ark, 2008**).

Bu yaklaşım her alanda mutlu çalışanları ortaya çıkarır ve bu sayede dış müşterinin beklentilerini ve isteklerini karşılayarak genel bir memnuniyet halinin oluşmasını sağlar.

Bir işletmenin dış müşterilerine sunduğu hizmetin kalitesi, iç müşterilerin birbirlerine sunmuş olduğu hizmet kalitesinden geçtiği için iç ve dış müşteri kavramlarını birbirinden bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir (Ersen, 1996: 51).

İşletmenin içerisindeki iç müşterilerin çıktılarının kalitesi yükseldikçe dış müşterilere sunulan son ürünün kalitesi yükselmekte ve bu nedenle iç müşterilerinin birbirlerine karşı olan iletişimi önem kazanmaktadır. Özetle işletme içinde çalışanların birbirlerine sundukları hizmetin kalitesi, işletmenin dış müşterilere verdiği hizmet kadar önemli olmaktadır.

Birbirlerinin müşterisi ve tedarikçisi konumunda olan birimlerde iç müşterinin memnun olması çalışma ortamının huzurlu olmasını, çalışanların işletmede uzun süre kalmasını sağlamaktadır. Bu durumda hizmet kalitesini artırmakta ve personel değişimini azaltmaktadır (Dökmen, 2003: 47).

İç müşteri memnuniyeti bireysel olarak değerlendirildiğinde somut olarak görünmek yerine soyut olarak gözlemlenebilen duygusal bir tepkidir. Memnuniyet ile çalışan performansının arasında ayrılmaz bir bağlantı vardır. Memnuniyetin sonuçları çıktılar üzerinden ölçülebilir. Ancak müşteri memnuniyeti kişisel bir tutum olduğu için memnuniyet kriterleri bireyden bireye farklılık gösterebilir (Pekmezci ve diğ., 2008: 89)

### **1.3. Kamu Hizmetleri**

Kamu hizmeti idare hukukunun en tartışmalı alanıdır. Kamu hizmeti kavramı idare hukukunun kapsama alanını belirleyici olması niteliği nedeniyle toplumsal yapı içerisinde imtiyaz sözleşmeleri gibi toplumsal yaşamda önemli kavramları belirlemek için de kullanılır. Bu nedenle kamu hizmeti kavramı ile ilgili pek çok farklı tanım ve yaklaşım mevcuttur.

### 1.3.1. Kamu Hizmet Tanımı

Kamu hizmeti idare hukukunun en temel kavramlarından biridir. Ayrıca bu hukuk dalını da açıklayabilen başlıca temel unsurdur (Karahanoğulları, 2002: 184). Kamu hizmeti ile ilgili pek çok farklı tanım yapılmıştır. Niteliği hakkında ise pek çok farklı yaklaşım mevcuttur. Bu nedenle üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımı yoktur. Kamu hizmeti kavramı hem idare hukukunun hem kamu hukukunun en önemli konusu olmasının yanı sıra tam olarak çerçevesi çizilmemiş durumdadır. Kamu hizmetinin içeriğine dair tartışmalar sadece hukuki boyutta değil aynı zamanda siyasi ve ideolojik açıdan da sürmektedir (Eşer ve diğerleri, 2011: 209, 210). Kamu hizmeti kavramının yalnızca hukuki kaynaklar üzerinden açıklanmaya çalışılması belirsizliğin olmasına zemin hazırlamıştır (Orak, 2007: 163).

Türkiye’deki kamu hizmeti kuramının kurucusu olan Sıddık Sami Onar, kamu hizmetini “Devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimi altında genel, kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş olan devamlı ve muntazam faaliyetlerdir,” diye tanımlar (Çal, 2009: 11, 12). Ayrıca Jeze ve Duguit’nin oluşturduğu “kamu hizmeti öğretisi”nin içerdiğinde de idare hukukunun kamu hizmeti üzerinden kurgulandığını görebiliriz (Atay, 2006: 129).

Devletin var olma sebebiyle kamu hizmeti kavramı birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Kamu hizmeti devletin idaresinin yapmakla görevli olduğu bir faaliyetidir (Giritli ve Akgüner, 1987: 27). Ancak kavramın içeriği aslında bu kadar kısa ve açık değildir. Bu tanım; iyi bir hizmet sunduğunda güçlü devlet, niteliksiz ve az hizmet sunduğunda ise zayıf devlet vardır şeklinde anlam karmaşasına yol açacak sonuçlar doğurabilir (Kavruk, 2002: 15).

Sunulan hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesi için iki koşulun gerçekleşmesi gerekir. İlk olarak hizmet kamuya yöneltilmiş ve kamu yararına olmalıdır. Bir diğer koşul ise kamu kuruluşlarınca veya ilgili kamu kuruluşu tarafından sıkı takip ve denetimle özel hukuk kişileri tarafından yürütülmesi gereklidir. Kamu hizmeti kavramı “kamuya sağlanan hizmetler” veya “kamu kuruluşları” olarak kullanılabilir (Bozkurt ve diğ., 1998: 128, 129).



“Kamu Hizmeti, bir kamu tüzel kişisi veya onun denetimi altında bir özel kişi tarafından yürütülen kamu yararı amacına yönelik faaliyetlerdir. Diğer bir ifadeyle kamu hizmeti, kamu tüzel kişisi tarafından sağlanan veya üstlenilen kamu yararı amacına yönelik bir faaliyettir.” (Gözler, 2003: 219).

Bir başka tanımda ise “Kamu yararı içermesi ve özel faaliyet olarak gereği gibi sunulmasının mümkün olamaması nedeniyle, yasama organı tarafından özel faaliyetler için söz konusu olamayacak bir ayrıcalıklar ve yükümlülükler rejimine (spesifik hukuki rejim) tabi tutulan ve sorumluluğu ile denetimi son tahlilde bir kamu otoritesi tarafından üstlenilen faaliyet kamu hizmetidir” (Ulusoy, 2004: 64).

Yeni dünya düzeninde kamu hizmetleri sadece kamu tüzel kişileri tarafından idare edilmemektedir. Değişikliğe uğrayan talepler nedeniyle kamu hizmetleri kamu idaresinin gözetimi altında özel hukuk kişileri tarafından yerine getirilmektedir (İşten, 2007: 62). Kamu hizmetinin kesin bir ölçüsü bulunmasa bile kamu hizmetinin tanımlanması için ve belirsizliklerin giderilmesi için çalışmaların devam ettiği bilinmektedir (Duran, 1982: 308).

Kamu hizmetlerinin piyasaya açılmasıyla birlikte hizmetlerin ulaştırılmasında kâr amacı güdülmesi ile birlikte faydalanan öder ilkesine dayandırılarak hizmetlerin fiyatlandırılmaya başlanması; farklı düşünceler tarafından farklı şekillerde değerlendirilmeye başlamışlardır. Bazı yaklaşımlar bu durumun kamu hizmetlerini “sosyal hak” olmaktan uzaklaştırarak “vatandaş” kavramının “müşteri” kavramına evirildiğini söylemektedir (Eşer ve diğ., 2011: 211).

Kamu hizmeti değişken bir kavram olmasına rağmen Fransa, Türkiye gibi merkezi idarenin baskın olduğu ülkelerde kamu hizmetinde müşteri / vatandaş kavramında birbirine benzeşme durumları gözlemlenmektedir.

Özay (1998: 295), kamu hizmetleri üç öge üzerinden yorumlar;

“1. Ortak, genel yani kolektif ve karşılanmamış bir gereksinimin bulunması;

2. Bu ihtiyacın bir kere giderilmekle tükenmeyip süreklilik göstermesi ve

3. Giderilmediği, daha doğrusu topluma haz vererek giderilmediği, yani tatmin edilmediği takdirde de bir huzursuzluğun baş göstereceği ve böylece kamu düzeninin bozulabileceği öngörüsü.”

Kamu hizmeti yaklaşımında kamu hizmeti faaliyetlerinin kamu kuruluşları tarafından yürütülüp yürütülmemesi tamamen belirleyici faktör değildir. Kamu iktisadi teşebbüsleri tarafından özel hukuka tabi olarak, hatta ve hatta özel sektör tarafından yürütülen bazı hizmetlerde kamu hizmeti olarak kabul görülür (Özay, 1998: 295).

Yeni dünya düzenine uygun olan yeni kamu işletmeciliği anlayışı, kamu yararını bireysel faydanın toplamı olarak yeniden tanımlamaktadır (Denhardt, 2000: 554). Kamu hizmeti kavramının içeriği gibi kamu yararı kavramı da değişip, toplumun bütünü değil, özel sektör, sivil toplum örgütleri ve kamu hizmetlerinden yararlananları müşteri / vatandaş olarak tanımlamaktadır. Bu durum kamu kuruluşlarının piyasa düzeninde bir işletme benzeri kar amaçlı çalışması, faaliyetlerinde ise kar etmeyi kamu yararının üzerinde tutması anlamına gelmektedir.

Kamu hizmetlerindeki bu değişim, kamu yönetimini; Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmaya başlamasıyla hızlanmış ve vatandaşından bu hizmetin parasını tahsil eden, müşteri olarak görebilen bir anlayışa çevirmiştir. Kamu hizmetlerinin ulaştırılmasında çıktı odaklı ve müşteri odaklı yaklaşım benimsenmiş kamu yöneticileri iç ve dış müşterilerin memnuniyetlerini ölçen, dış müşterilerine bedeli karşılığı hizmet sunan kişiler haline gelmiştir (Robertson ve diğ., 2002: 387).

### **1.3.2. Kamu Hizmetleri Türleri**

Kamu hizmetleri anlatılan farklı bakış açıları nedeniyle tam olarak sınıflandırılmasa da Tekelli-Tekelsiz Kamu Hizmetleri, Yürütüldükleri Alana Göre, Bireylerin Faydalandıkları Alana Göre ve Konularına Göre keskin olmayan biçimlerde sınıflandırılabilir (Özay, 1998: 228).

Konularına göre kamu hizmeti türleri 4 başlıkta incelenebilir.

### **1.3.2.1 İdari Kamu Hizmetleri**

Devletin en başından beri yürüttüğü geleneksel kamu hizmeti şeklindedir. Sağlık, eğitim, nüfus işleri, tapu ve kadastro, bayındırlık gibi kültürel veya sosyal olmayan hizmetleri idari kamu hizmetlerine girer (Günday, 1999: 223). Kamu hukuku normlarına göre yürütülürler. (<http://www.hukukitavsiyeler.com>, 09.05.2017). İdari Kamu Hizmetleri yetkileri, usulleri, personeli ve sair hususları kamu hukukuna tabi, yetkili mahkemeleri aykırı durumlar olmadıkça idari yargıdır.

### **1.3.2.2 İktisadi Kamu Hizmetleri**

19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren var olan demiryolu, gaz elektrik, telefon gibi ticari ve sınai nitelikte olup imtiyaz usulü olarak değerlendirilen hizmetlerdir. 20. Yüzyılın başlarından itibaren tarım, ticaret, sanayi ve maliye gibi alanlarda direkt olarak yaptığı faaliyetler iktisadi kamu hizmetleri haline dönüşmüştür. İktisadi kamu hizmetleri özel hukuk kurallarına tabidir (Günday, 1998: 223).

### **1.3.2.3 Sosyal Kamu Hizmetleri**

Tüm kamu ve diğer kurumlar tarafından yürütülen emeklilik, evsizlere yardım, sosyal yardım gibi faaliyetler ile birlikte 2. Dünya Savaşı sonrasında gelişen iş hayatının düzeni ve sosyal güvence ile ilgili hizmetlerdir. Bazı hizmetler örneğin, iş ve işçi bulma hizmetleri, devletin tekelindedir. Ancak özel sigorta şirketlerinin yaptıkları gibi hastalık, kaza veya hayat sigortaları da sosyal kamu hizmetlerine benzer niteliktedir.

Sosyal kamu hizmetleri özel hukuk normlarına tabidir. Ancak istisnai durumla da geçerlidir. Sosyal hizmetlerde, iktisadi kamu hizmetlerinde olduğu kadar karlılık kaygısı olmaz.

### **1.3.2.4. Bilimsel, Teknik ve Kültürel Kamu Hizmetleri**

Kamu yönetiminin yakın çağda özel faaliyetlere konu olan bilim, teknik, resim, tiyatro, bale gibi kültür sanat hareketlerine de müdahil olmasıyla ortaya çıkan kamu hizmetleridir. Toplum yaşantısında bu hizmetler önemli yer tutarlar. Bu hizmetler karakterleri gereği idari kamu hizmetlerinin usul ve işleyişlerine uyum sağlamazlar.

Bu nedenle bu hizmetler kamu kuruluşları tarafından denetlenir konumda bağımsız personel ve daha serbest usullerle yönetilir. Genellikle özel faaliyetlere konu olan çeşitli yayınlar, tiyatro, müzik, resim ve sinema gibi kültür hareketleri, günümüzde idarenin doğrudan uğraş alanına girmektedir.

### **1.3.3. Kamu Çalışanları**

Kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler tarafından yürütülür.

*Memur:* 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre kamu çalışanı olan memurun tanımı şu şekilde yapılmıştır; "Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır. Yukarıdaki tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır."

*Sözleşmeli Personel:* 657 Sayılı Kanuna göre Sözleşmeli Personel şu şekilde tanımlanır "Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Bakanlar Kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde kurumun teklifi ve Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine Maliye Bakanlığınca vizelenen pozisyonlarda, mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir."

*Geçici İşçi:* Kanun uyarınca geçici işçi; 04/04/2007-5620 S.K./4.mad (A), (B) ve (C) fıkralarında belirtilenler dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir.

*İşçi:* İşçi, iş kanunu tarafından, hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır. Buna göre işçiyi, "geçerli bir iş ilişkine dayanarak çalışan kişidir" biçiminde tanımlamak mümkündür. Çırak, bir işte çalışma karşılığında bir meslek veya sanatın öğrenen kişidir. Çıraklık esas itibariyle çıraklık sözleşmesine dayanır. Çıraklığın asıl amacı çırağa bir mesleğin öğretilmesidir.

Ayrıca asker, akademik personel ve adli hizmet alanlarındaki diğer personel de diğer kamu çalışanları sınıfına girmektedir.

Kamu personel sistemi, ülkenin ekonomik ve sosyal örgütlenme tarzı nasıl olmalıdır sorusuna bağlı olarak kurulan bir yapıdır. Eğer bu örgütlenme, öncülük görevi verilmiş bir devlet yaratacaksa başka, ekonomik ve toplumsal aktörlerle eşit rol yüklenecek bir devlet yaratacaksa başka özellikler sergileyecektir.

Günümüzde baskın eğilim küresel, piyasa-odaklı, eş-rolcü nitelikler edinmesi yönündedir. Kamu personel sistemi, bu hedef doğrultusunda baştan aşağı yeniden kurallara bağlanmak üzere reforma konu edilmektedir.

#### **1.4. Kamu Hizmetlerinde Kalite Kavramı**

Günümüz dünyasında kalite kavramının her alanda ne kadar önemli olduğundan bahsetmiştik. Küreselleşme süreci sonucu yönetimlerdeki yeni anlayışlar nedeniyle halkın da devletten beklentileri farklılaşmaya başlamıştır. Özelleştirmeler ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesiyle birlikte halkın daha kaliteli hizmet beklentisi de artmıştır. Ayrıca gelişen teknolojik imkânlar ile birlikte kamu kuruluşları hızlı ve etkin hizmet sunma imkanına sahiptir. Üretim ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte, tüm pazarda kalitenin önemi artmıştır. Kalite kavramı az bulunur, lüks olmaktan çıkmış ve toplam kalite yönetimi ile birlikte düşünme tarzı, yaşam biçimi, çalışma yöntemi ve yaşama biçimi ile iç müşteri ve dış müşteri memnuniyeti önem kazanmıştır. Bu sayede ne üretirsem satarım anlayışı yerine satabileceğini üreten veya müşterinin / vatandaşın isteklerini önemseyen üretim anlayışı yerleşti. Yine aynı şekilde hizmet üreten kuruluşlar da (bir iktidar partisi, valilik, belediye, hastane, okul, tapu müdürlüğü, vergi dairesi v.b) bugüne kadar ürettikleri hizmeti, müşterisinin (halk, seçmen) istediği ve

memnun olduğu kaliteli hizmete donüştürmek durumunda olmaktadırlar (Peker, 1996:43).

Vatandaşın memnuniyetini kalite ile sağlamaya çalışan kamu hizmeti anlayışı ancak ve ancak vatandaş / müşteri odağı ile olur. Kaliteli kamu hizmeti, günümüz toplumunda, halkın en önemli beklentilerinden biridir. Ortaya konan yeni yönetim ve hizmet teknikleri ile birlikte özel sektörün iş hayatında uyguladığı değerleri de uygular.

Kamu hizmetleri nitelikleri itibariyle özel sektör kuruluşlarınca üretilen mal ve hizmetlerden farklıdır bu konuda şu noktalarda bir karşılaştırma yapılabilir (Gözlü, 1996:48). Kamu hizmetlerinde kar amacı güdülse bile özel sektörde ve hizmetlerde olduğu kadar kar amacı odaklı değil vatandaşın toplumsal ihtiyaçlarını gidermek için hizmet sunulur.

Özel sektördeki işletmeler piyasadaki rekabet ortamına göre stratejilerini belirlerken, kamu kuruluşları tekel niteliğinde olduklarından devletin herhangi bir rakibi yoktur. Kamu kuruluşları özel sektördeki işletmelere nazaran hizmeti sunmak için belli bir hedef kitle belirlemezler aksine kamu hizmeti sunanlar birden çok hedef grubuna göre hizmet vermek durumundadır.

Özel sektörde ürün ve hizmet müşterilerin istekleri doğrultusunda değişikliğe uğratılabilirken topluma sunulan kamu hizmetleri ve bunların tüketimi ise vatandaşların istek beklentilerine birebir uymayabilir.

## **BÖLÜM 2: KAMU HİZMETİNDE İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ**

### **2.1. Kurumsal Boyutta İç Müşteri Memnuniyeti**

Özel sektörde olduğu gibi kamu hizmetinde de çalışan, kurumun ürettiği hizmet ve ürün kalitesi açısından çok önemlidir. Verimliliğe ve faydaya büyük katkı sağlar. 1930’lu yıllarda kurum ve yönetim açısından önemi anlaşılan “insan” bugün bu önemini yükselen kalite anlayışı sayesinde önemini artırarak sürdürür. Kurumsal boyutta iç müşteri memnuniyeti sağlanmış ise çalışanlar kurumda kalma isteklerini sürdürür, kurum için yenilikçi, yaratıcı, inovatif çalışmalar üretir.

Kamu hizmetinde rekabet ortamı her ne kadar hissedilmese de hızla değişen çevre koşulları ve vatandaşların beklentilerinin kabuk değiştirmesi ile birlikte kamu hizmetinden beklenenler de kalite odaklı olarak değişiklik göstermeye başlamıştır. Bu ihtiyaçlara cevap verebilmek için ise motivasyonu yüksek iç müşterilerin varlığı önemlidir (Tan ve Akhtar, 1998: 310).

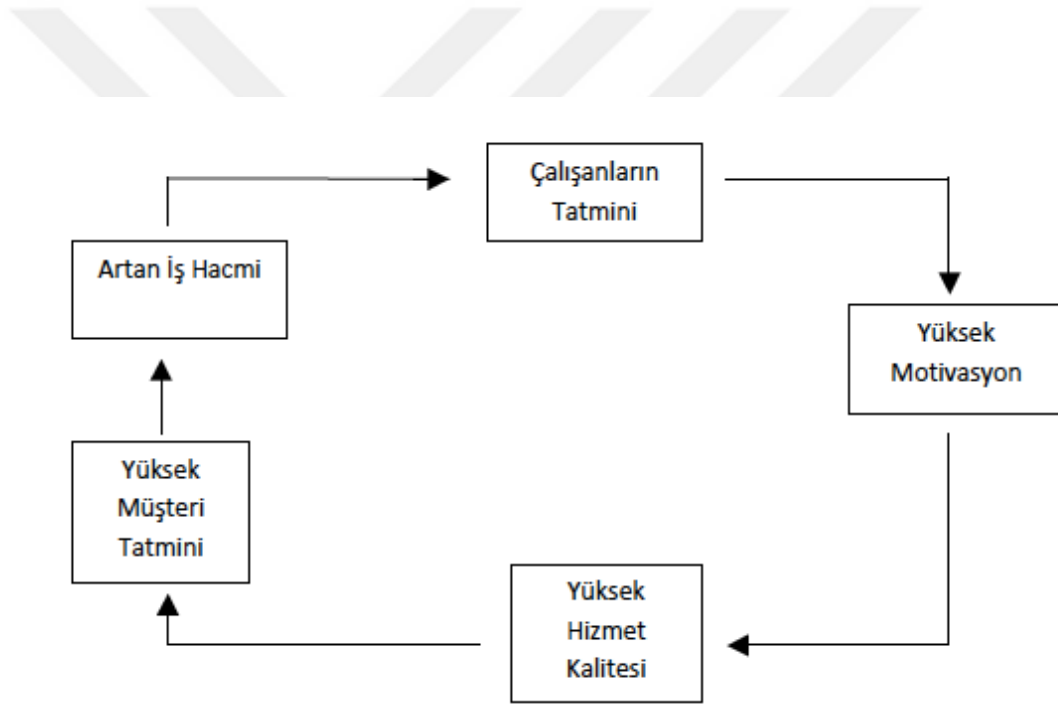
Kurumsal anlamda insan faktörü, çalışanların mesleklerine kattıkları eğitimsel ve sosyal özelliklerin toplamını ifade eder. Eğer bir kurumda insan faktörüne verilen değer yüksek ise kalitenin varlığından söz edebiliriz. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri memnuniyetini; ekip çalışması, sürekli eğitimler, iyileştirme stratejileri yüksek tutabilir ve bu şekilde gerçekleşen yönetim yaklaşımı bireyi en ön sıraya koyar. Kalite asla ve asla kendi kendine var olmaz. Kaliteyi üreten ve sürdüren insandır ve çalışan yani iç müşteri memnuniyetinin yüksek olmasının gerekliliği kaliteli kamu hizmeti için olmazsa olmazdır (Tetik, 2010: 239-249).

Kurumsal boyutta iç müşteri memnuniyetini kavramına derinlik verecek bir başka kavram ise “tutum”dur. 1960 yılında ilk defa Rosenberg ve Hovland tarafından gündeme getirilen tutum kavramını hakkındaki en önemli şey öğrenilebilir bir şey olduğudur. Kişiler deneyimleri, yaşanmışlıkları, sosyal ortamı, ailesi, yöneticileri sayesinde zaman ve mekâna göre tutumları öğrenir ve şekillendirebilir. Buna göre tutumların oluşumunda rol oynayan üç süreç vardır (Ersen,1996: 34):

**Geçmiş Tecrübe:** Bireyler daha önce yaşadıklarına ve deneyimlediklerine inanma eğilimindedir.

**Ulaşılabilir Bilgi:** Çalışanların gözlem yoluyla kolayca kurum içinde ulaşabilecekleri bilgidir. Terfiler, zamlarla ilgili bir bilgi onlarında bu konu ile ilgili inançlarını etkileyecektir.

**Genellemeler:** Benzer olaylar veya durumlardan gelir. Bir departman için uygulanan izin stratejisi diğer bir departmanda çalışacak kişi için gösterge kabul edilebilir.



**Şekil 1:** Kurumda Kalite Döngüsü

Kaynak: Armağan, A.”.(2005).Kütüphane ve Belge Bilgi Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi İstanbul Üniversitesi,SBE Bilgi ve Yönetimi İstanbul Üniversitesi,SBE Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,İstanbul



### 2.1.1. Kurumsal Bağlılık

Kurumsal bağlılık konusu, günümüz hizmet sektöründe önemi gitgide yükselen bir kavram haline gelmiştir. Çünkü kurumların insan odaklı olması ve çalışanlarının kurumsal bağlılıklarının yüksek olması düşüncesi bir kurum için çok önemlidir. Ancak kurumsal bağlılık sayesinde iç müşteri memnuniyeti tam olarak sağlanabilir. Ve böylece çalışanlar yüksek düzeyde üretken olabilir. Kurumsal bağlılığı olan çalışanlar işi bırakma, devamsızlık, iş sorumluluğundan kaçma gibi kuruma zarar verecek davranışlardan kaçınırlar. İç müşteri memnuniyeti yüksek çalışanlar böylece işlerini daha severek, görev bilinci ile yaparlar (Smadov, 2006: 23).

Kurumsal bağlılık sadece çalışanın sadece kuruma gösterdiği sadakat duygusu demek değildir. Kurumun iyiliğini, başarısını sürdürmek için kuruma tüm varlığı ile dahil olmayı anlatır (Yüksel, 2000: 12). Kurumlardaki insan faktörü kamu hizmetlerinin çalışma planları ve nasıl daha verimli, faydalı olacaklarını anlamak için önemlidir. Kurumun yapısı veya kamu hizmetinin kurgusu ne kadar iyi olursa olsun bireylerin tutum ve becerileri çalıştıkları kurumu direkt olarak etkiler, değiştirebilir. Doğru personeli doğru hizmet için görevlendirmek zahmetli iştir. Ayrıca bulunan personeli kurumda uzun süre memnun tutmak zahmetli bir süreçtir. İç müşteri memnuniyetinin sağlanmasının unsurlarından biri ekonomik iyi koşullar olmasına karşın kişisel ve iş hayatı açısından tatmin ve yeni deneyimler edinebiliyor olması kurumsal bağlılık için çok önemlidir (Smadov, 2006: 25).

Bağlılık kavramı ilk olarak Harold Guetzkov tarafından incelenmiştir. Guetzkov bağlılık kavramını; bireyi belli düşünceler silsilesine, kişilere ve gruplara yönelik önceden hazırlayan bir davranış biçimi olarak niteler. Bu davranış biçimi bireyin kurumdaki amacına süreklilik kazandırır ve bu duygu sayesinde amacın şekillenmesi eylemlerle sağlanır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6).

Kurumsal bağlılık kavramı bireyin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bütünleşebilme duygusunun derecesini ifade eder. Kurumsal bağlılığın üç önemli unsuru vardır. Kurumun amaçlarını kabul, bu amaçlara karşı inanış duymak ve kurum için çaba gösterme isteği içinde olmak ve kurumda çalışmaya devam etmek konusundaki kesin tutku duygusu kurumsal bağlılığın göstergesidir (Balay, 2000:18)

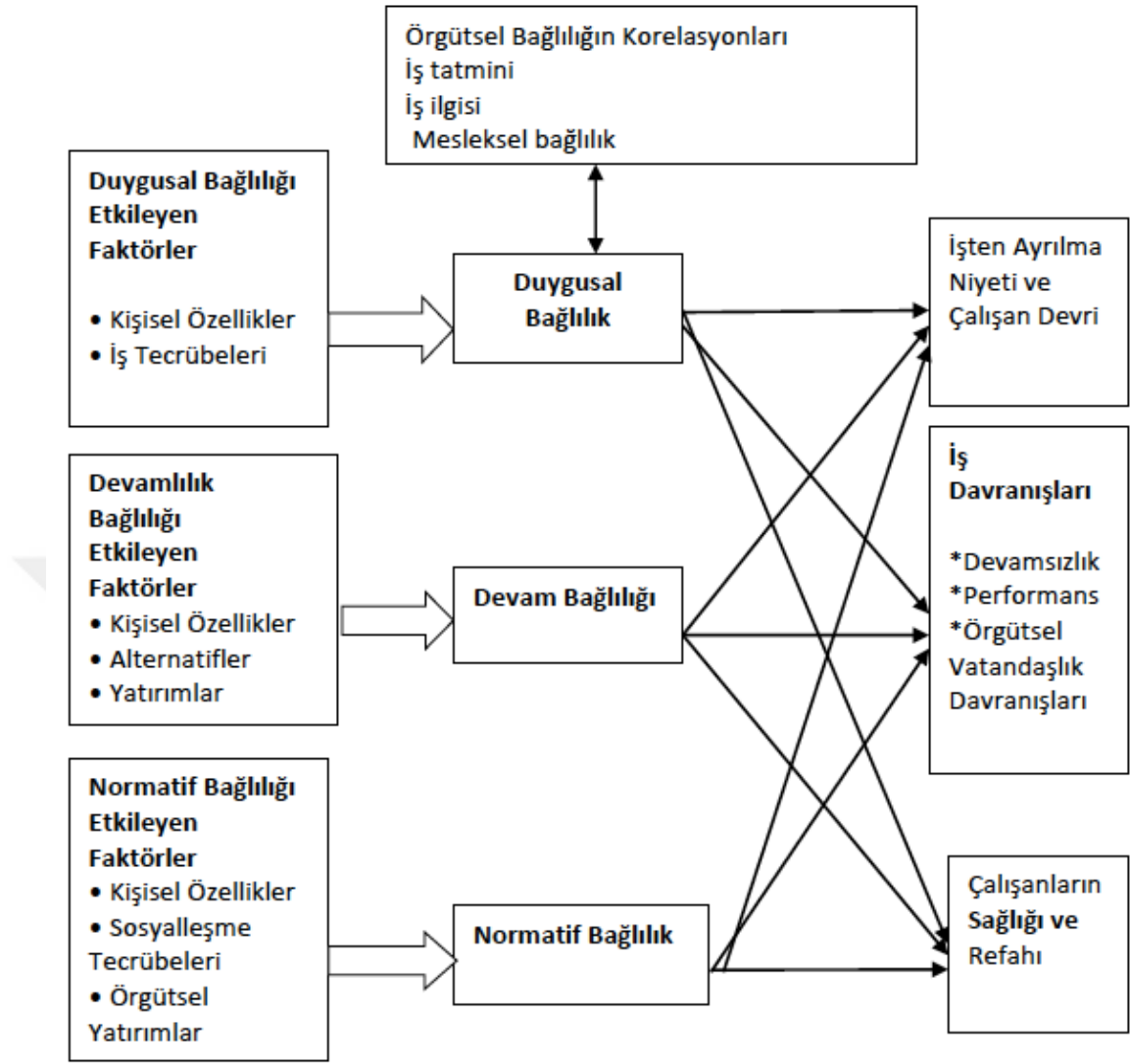
Kurumları oluşturan bireyler ortak bir takım amaç ve inançlar sayesinde bir araya gelebilirler. Bireylerin arasındaki ortak değerlerin fazlalığı kurumsal bağlılığı besler. Bu da etkinliği, verimliliği ve sürekliliği beraberinde getirir. Kurum ve çalışanların; çalışanlar ile çalışanların birbirlerine sağladıkları katkılar sayesinde bağlılıkları artarak devam eder. Kurumlar personelin gelişimi için emekten vermekten kaçınmadığı ve gerekli ortamları sağladığı sürece bireyler tüm bilgi ve beceriyi kamu hizmetleri için yaratıcı ve üretken olma yolunda isteyerek kullanacaktır. Bu da kurumların daha uzun süre ve sağlam olarak ayakta kalmasını sağlayacaktır (Smadov, 2006: 32).

20. yüzyılın sonralarına doğru Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalara dayanarak bağlılığı “duygusal” ve “devam bağlılığı” olmak üzere iki unsurla ifade etmişlerdir. 1990 yılında ise Wiener ve Vardi bu unsurlara üçüncü bir unsur olan normatif bağlılığı eklemişlerdir (Çakır, 2007:21).

Meyer ve Allen kurumsal bağlılığın psikolojik boyutunu irdeleyerek bir kuruma uzun süreli aidiyet hissinin temeli olarak kurumsal bağlılığı göstermiştir. “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli” ile kurumsal (örgütsel) bağlılığı, çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir (Polat, 2011: 82).

Kurumsal bağlılık için üç unsur bulunur. Bunlar duygusal bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılıktır. Bu unsurlar bireyle kurum arasında bağ olsa bile bağlılıklarının niteliğinin farklı olabileceğini gösterir. Duygusal bağlılık, bireyler istedikleri için, devamlılık bağlılığı ihtiyaçları için, normatif bağlılık ise zorunluluk hissettikleri için ortaya çıkmakta ve üç farklı görüş açısı ile aynı sonuca yani örgütte kalmaya yol açmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990:3). Bu üç bağlılık unsuru bireylerin buldukları kuruma onları bağlayan ve onların devam durumunu psikolojik açıdan açıklayan kavramlardır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84).

Yani bu durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilir (Allen ve Meyer, 1990: 61). Allen ve Mayer’in ortaya koyduğu “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık” modelini Şekil 2’de görebiliriz.



Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer ve Diğerleri, (2002). Affective, Continunca, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Concequences, Journal of Vocational Behavior, 61,20-52

### 2.1.1.1 Sürekli Bağlılık

Sürekli bağlılık veya bir diğer adıyla devam bağlılığı nedeniyle çalışanın kurumda çalıştığı süre zarfında harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği tüm kazanımları kurumdan ayrıldıktan sonra kaybedeceğini düşünerek kuruma bağlı kalmasını ifade eden kavramdır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Çalışanın görev yaptığı süre zarfında edindiği yetenek, beceri tecrübe, deneyim ve kıdem aslında bireysel yatırım olarak görülebilir. Çalışanın bir kurumdaki edindiği yatırımlar işten ayrılmanın maliyetini aşılırsa çalışan o kuruma bağlanmaktadır (Balay, 2000: 22). Kısaca bireysel yatırımın karlılığı, çalışanın kurumda kalmasını sağlamakta ve öte yandan bilgi ve yetenek düzeyine uygun başka bir iş bulamaması durumu kurumdan ayrılmanın maliyetini arttırıcı etki yaratmaktadır. Çalışan sadece bu maliyet nedeniyle kuruma bağlılık göstermez. Aynı zamanda kurum değiştirmesi sonucu kurumun fiziki şartları, yaşam standartlarının değişmesi, belki şehir değişikliği, sosyal çevrenin değişmesi yalnızca maddi olarak değil, duygusal olarak ta çalışana zarara uğratabileceğinden sürekli bağlılık sağlanabilir. Allen ve Mayer'e göre sürekli bağlılığın oluşmasını sağlayan faktörler şu şekildedir;

**Yetenekler:** Çalışanların halen görev yaptığı kurumda kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı kurumlarda da ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı kurumlara taşıyabileceği endişesi,

**Eğitim:** Çalışanların sahip olduğu eğitimin, mevcut kurum ve benzerleri dışında ona ne kadar yarar sağlayacağı düşüncesi,

**Yer Değiştirmek:** Çalışanların kurumdan ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,

**Bireysel Yatırım:** Çalışanların zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı kurumda harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,

**Emeklilik Primi:** Çalışanların mevcut kurumda kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, kurumdan ayrılması durumunda kaybetme ihtimalinin olması,

**Toplum:** Çalışanların yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet ediyor olması,

Alternatif Seçenekler: Çalışanların kurumdan ayrılması durumunda sahip olduğu isin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi (Boylu ve diğ., 2007: 55).

#### **2.1.1.2. Normatif Bağlılık**

Bireylerin sadakat duygusu ile ahlaki değerler açısından buldukları kurumda işlerine devam etme isteğini normatif bağlılık sağlar. Çalışanların normatif bağlılıkları güçlü ise kurumun kendilerine sunmuş olduğu fırsatlar ve yaptığı iyiliklerden dolayı inançlanmış bir sadakat hissi ile hareket ederler. Normatif bağlılık çalışanların işleri ile ilgili görev ve sorumluluklarını nasıl değerlendirdiklerini de etkilemektedir. Çalışan kuruma olan sorumluluğuna tamamen inanır ve bu nedenle kendini kurumda kalmaya zorunlu hisseder. Ve bu zorunluluk hissiyatı herhangi bir çıkar beklentisi içermez. Bireyin gösterdiği vefa örneği diyebiliriz. Yani, kurumda kalmasının doğru bir davranış olduğuna inancının yüksek olması ile oluşan bağlılıktır (Keleş, 1997: 39).

Powell ve Meyer (2003), normatif bağlılığı, çalışanların çalıştıkları kurumda kalmak için zorunluluk hissetmesi olarak tanımlar. Normatif bağlılıkta çalışan kurumun kendisini ve kuruma duyduğu bağlılığı hak ettiğini düşünmektedir. Toplumdaki sosyal baskılar, ailevi ve kültürel geçmiş normatif bağlılığın gelişmesinde en önemli etkidir. Ayrıca bunlara ek olarak kurumların çalışanlara sağladığı faydaya karşılık olarak çalışanların kendilerini borçlu hissetmesi de normatif bağlılığı sağlamlaştırır (Tolay, 2003: 40).

#### **2.1.1.3 Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık çalışanın çalıştığı kuruma karşı duyduğu bağlılıktan sağlanan doyumla ilgilidir (Balay, 2000: 73). Duygusal bağlılık ile çalışan çalıştığı kuruma karşı hissettiği duygusal bağ ile kuruma, çalışanlara ve işe bağlılık oranı artar; özdeşleşmesini ve bütünleşmesini sağlar. Çalışanlar buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (İnce ve Gül, 2005: 9). Kurum ile özdeşleşme süreci, kurum ile çalışan arasındaki amaç ve değer birliği ile ortaya çıkar. Bu da çalışanın kurumsal katılım duygusunu güçlendirir ve bu sayede kuruma duyulan pasif bir bağlılığın ötesine geçerek kurumsal amaçlara bilinçli ve istekli

bir katkıda bulunmak üzere aktif ilişkiye girmeyi gönüllü olarak isteği doğurur.- (Yalçın ve İplik, 2005: 397 – 398).

Çalışanların duygusal bağlılıklarının oluşması için kurum içerisinde bazı unsurların oluşması gereklidir (İnce ve Gül, 2005, s.40):

İşin cazibesi: Kurumda çalışana verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,

Rol açıklığı: Kurumun çalışandan ne beklediğini açıkça belirtmesi,

Amaç açıklığı: Çalışanın kurum için yaptıklarının sebepleri konusunda bilgilendirilmesi,

Amaç Güçlüğü: Çalışandan işin gerektirdiklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,

Önerilere Açıklık: Üst yönetimin, kurumun diğer çalışanlardan gelen fikirlere önem vermesi,

Çalışanlar Arasında Uyum: Kurumdaki çalışanların arasında yakın ve içten ilişkilerin kurulması,

Kurumsal güvenirlilik: Çalışanların, kurumun söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,

Eşitlik: Kurumdaki çalışanların tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,

Bireye Önem: Çalışan tarafından yapılan işin kurumun amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,

Geri bildirim: Çalışanlara performansları hakkında bilgi vermek,

Katılım: Çalışanların iş yükü ve performans standartları konusundaki kararlara katılımını sağlamaktır.

Mayer ve Allen ise duygusal bağlılığı bireyin kendi isteğiyle kurumda kalma tutkusu olarak açıklarlar. Kişi kendisini kurumun bir parçası gibi gördüğünden kurumsal bağlılık için çok değerlidir. Çünkü bağlılık şekilde gösteren birey kurumuna ihtiyaç için değil kuruma fayda sağlamak adına kurumda kalmak isterler. Bu çalışanlar her türlü sosyal yaşantısından vazgeçip her türlü sorumluluğu görev bilinci içerisinde tam olarak yapan çalışanlardır. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar kurumlarının değerlerini,

hedeflerini ve amaçlarını benimser; kurumun her zaman daimi bir parçası olarak kalmak isterler (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

Duygusal olarak kurumlarına yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar, ekonomik nedenlerle değil, kurumun temsil ettiği değerleri kabul ettikleri ve amaçlarını sahiplendikleri için kurumda devam etmek isterler. Böylece kurumun durumu bireyin durumundan ön plandadır ve birey kurumun başarısını da zararını da kendine ait hisseder (Kaygısız, 2012: 28).

## **2.2. Kurumsal Bağlığa Etki Eden Faktörler**

Kurumsal bağlılık ile çok sayıda faktörün ilgisi bulunur. Kurumsal bağlığı etkileyen 3 ana unsur mevcuttur. Northcraft ve Neale (1990: 12) bu faktörleri kişisel, kurumsal ve kurum dışı olmak üzere 3 ana başlıkta inceler.

### **2.2.1. Bireysel Faktörler**

Kurumsal bağlılık ile bireysel faktörler arasında sağlam bağ vardır. Bu kapsamda bireysel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenebilir.

#### **2.2.1.1. İş Beklentileri**

Çalışanların temel amacı hayattaki ihtiyaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için bir kurumda çalışmaktır. Böyle olunca bireyler kurumları kişisel beklentilerini karşılamak amacıyla kullandıkları araç olarak görmektedirler. Eğer birey kurumdaki beklentilerini karşılayabiliyorsa kurumsal bağlılık oluşmuş oluyor. Kişisel beklentiler ile kurumun sunduğu imkn ve kurumun amaçları uyumlu ise kurumsal bağlılık artar (Cohen, 1992: 230). İşe alım sırasında kurum iş Şartları ile ilgili gerekli açıklamaları, Şartları net ve açık Şekilde alışan adayına iletmelidir. Çünkü ilk başta yeterli ve gerekli açıklama yapılmadığı durumda çalışan hayal kırıklıkları yaşamakta ve işten erken ayrılmalar olabilmektedir.

İş ile ilgili doğru tanımlanmış, erevesi net olarak izilmış ve açıkça Şartları ortaya konulmuş detaylar ile kişilerin beklentileri uyumlu olduğu noktada, kurumsal bağlılık

olumlu şekilde etkilenir (Bülbül, 2007: 25-26). Çalışanın iş ile ilgili duyduğu bağlılık seviyesi bireysel faktördür.

### **2.2.1.2. Psikolojik Beklentiler**

Çalışan ile kurum arasında iş sözleşmesi bulunur. Ancak birde çalışan ve kurum arasında psikolojik sözleşme mevcuttur. Psikolojik sözleşme kurumlarda yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar bütünüdür (Gündoğan, 2009 : 19-20).

Kurum ile birey arasında gerçekleşen psikolojik sözleşme her iki tarafın da memnun eder durumda, dengede olmalıdır. Eğer psikolojik sözleşmede uygun ve dengeli beklentileri karşılayacak içerik yok ise hem kurum hem çalışan çeşitli olumsuz davranışlara yönelebilirler. Yapılması gereken bu davranışların nedenini iyi bilmek ve kurumsal amaçlarla çalışanların beklentilerini dengeleyerek motivasyonu sağlamak olacaktır (Polat, 2011: 63-64).

Her iki tarafın da kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın işe ve kuruma bağlılığını artıran, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayan olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir (Yağcı, 2003: 68).

### **2.2.1.3. Kişisel Özellikler**

Kurumsal bağlılığı cinsiyet, yaşı medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi gibi farklılıklar etkiler.

Kurumsal bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiye dair çalışmalar ve araştırmalar son yıllarda kadınların iş hayatında daha aktif olması ile birlikte çeşitlenmiştir. Bu konu ile ilgili pek çok farklı yaklaşım vardır. Kimi araştırmalar sonucu kadınların aile içerisindeki sorumluluklarının varlığı evli kadınların erkeklere göre daha düşük seviyede kurumsal bağlılığa sahip olduğunu söylerken (Güçlü, 1998: 251); iş niteliklerinin ve çalışma koşullarının tüm çalışanlar için eşit olduğu kabul edilerek, kadınların ve erkeklerin aynı istihdam koşulları altında çalıştıkları örgüte aynı seviyede bağlılık sergileyecekleri iddia edilmektedir (Güçlü, 1990: 152).



Yaş ile kurumsal bağlılık arasında pek çok farklı yaklaşım mevcuttur. Kimi araştırmacılar gençlerdeki kurumsal bağlılığın yüksek olduğunu kimi araştırmacılar kurumsal bağlılığın yaş ilerledikçe arttığını söylemektedir. Genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir (Kırel, 1999).

Medeni durum ile ilgili pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Çalışanlardan medeni durumu evli olanların kurumsal bağlılıklarının yüksek olması ailevi sorumluluklarının çok olması ile yakından ilgilisi olduğu aşikardır. Çünkü yeni iş tekliflerine ve yeni düzen tekliflerine karşı evli olmayan çalışanlar daha serbest şekilde ve cesaretli karar vermektedir.

Eğitim durumu ile kurumsal bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu iddia edilmektedir. Çünkü eğitim seviyesinin yükselmesi ile birlikte iş hayatından beklentiler de yükselmekte olduğu için iş hayatındaki arayış devam etmektedir. Ancak eğitim düzeyi yüksek çalışanın beklentilerini karşılayan kurumlar hizmet kalitesi olarak eş değerlerine göre farklılık yaratacaktır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, öncelikli olarak kurum içinde mesleki kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla performans sergiledikleri için kurum çıkarlarını ikinci plana atabilmektedirler. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, buldukları kuruma bağlılıkları ise bir başka kurumda çalışma olanağı bulamama kaygısından doğmaktadır (Başyiğit, 2006: 52).

### **2.2.2. Kurumsal Faktörler**

Kurumsal bağlılığı etkileyen kurumsal faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerden oluşur (Gündoğan,2009: 28).

#### **2.2.2.1. İşin Niteliği ve Önemi**

Cohen'e (1992) göre, alt düzeydeki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler kurumsal bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için kurumsal özellikler kurumsal bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için

işin niteliği ve önemi daha fazla değer kazanmaktadır. İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir. Kurumsal bağlılıkla ilgili işin niteliği ve önemi geçerliliğini tüm çalışmalar kapsamında korumuştur (Gündoğan, 2009: 28).

Çalışanların görev alanları ile paralel olarak deneyimlerinin artması ile birlikte kurumsal bağlılıklarının da artacağı varsayılmaktadır (Güçlü, 2006, s.64).

#### **2.2.2.2. Yönetim ve Liderlik**

Kurumlardaki yönetim tarzı çalışanların kurumsal bağlılığını etkiler. Kurumdaki yöneticiler çalışanlara yüksek derecede baskı uygularsa kurumdaki yaratıcılık ve üreticilik seviyesi azalacaktır. İş ortamında kişiye ait sorumluluklar azaldıkça bağlılığın azalması, sorumluluk arttıkça bağlılığın artacağı tahmin edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 72).

Williams ve Hazer (1986), kurumsal bağlılıkla liderlik arasındaki bağlantıyı ortaya koymuştur. Kurum içerisindeki yöneticilerin göstermiş olduğu tutumlar, yönetim ve liderlik yaklaşımları kurumsal bağlılığa etki etmektedir.

Yöneticilerin kurum içerisinde çalışanlarının ihtiyaçlarına ne ölçüde duyarlı olursa çalışanların kuruma bağlılığı da o derece olumlu etkilenecektir. Çalışanlar diğer değişkenler sayesinde kendi ihtiyaçlarını önemsemeyen yöneticilerin bulunduğu kuruma da bağlanabilir ancak ihtiyaçları bakımından memnun olabilen çalışan yöneticilerine karşı kendisini daha bağlı hisseder ve kurumsal bağlılık seviyesi yükselir (Gündoğan, 2009: 30).

#### **2.2.2.3. Ücret**

Kurumsal bağlılık ile çalışanların kazandıkları ücret yakından ilgilidir. Çünkü ücret hem kurumda hem sosyal yaşamda statü göstergesidir. Ücret kurum tarafından çalışana sunulan önemli bir unsurdur. Çünkü ücret çalışma yaşantısının çekiciliğini arttırmaktadır.

Araştırmalara göre ücret düzeyi ile süreklilik bağlılığı arasındaki ilişki pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu nedenle, ücret arttıkça çalışanların aynı düzeyde ücreti olan başka bir iş bulabilmeleri güçleşeceğinden devam bağlılığı da artacaktır. Ayrıca çalışanlar örgüt içerisindeki ücret politikasının ne kadar adil olduğuna inanırsa, bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 73).

### **2.2.3. Kurum Dışı Faktörler**

Kurumsal bağlılığa etki eden bireysel ve kurumsal faktörlerin yanı sıra kurum dışı faktörler de mevcuttur. Ülkenin mevcut durumu, sosyo-ekonomik yapısı, istihdam durumu, işsizlik oranı gibi faktörler kurumsal bağlılığa etki eder.

#### **2.2.3.1. Profesyonellik**

Profesyonellik yapılan mesleğe bağlılığı ifade eder ve bireyin meslek ile özdeşleşmesi ve mesleğin gerekliliklerini içselleştirmesi anlamına gelir (İnce ve Gül, 2005: 84).

Profesyoneller alanları ile ilgili derin bilgiye sahiptir. Çeşitli örgütler kurup, toplantılar, seminerler, kongre, eğitim faaliyetleri düzenleyerek sosyal sorumluluk taşırlar. Kendi kuralları vardır. Özerklik talebinde bulunurlar. “Kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 84).

“Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğe bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir.” (Atalay, 2010: 21).

### **2.2.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları**

Yeni iş bulma olanaklarının varlığı çalışanın işe başladıktan sonra kurumsal bağlılığını etkileyen en önemli faktördür. Yeni iş bulma olanaklarının azlığı kurumsal bağlılık oranını yükselttiği söylenebilir. Özellikle ekonomik kriz varlığında çalışanlar ülkenin sosyo-ekonomik durumu nedeniyle kurumsal bağlılık seviyesi yükselir. Yeni bir işe başlayabilme ihtimalinin düşük olduğunu düşünerek iş değiştirmeyerek mevcut kuruma bağlılıklarını devam ettirmektedirler (Balay, 2000: 67).

Çalışanların iş arama dürtüleri kurumsal bağlılığı olumsuz yönde etkiler (Sager ve Johnston, 1989: 35). Yeni iş bulma imkânına rağmen kurumda kalmaya devam eden ve kurumla kimlik birliği geliştirmiş bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için kurumdaki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla kurumsal bağlılık göstermesi beklenmektedir.

### **2.3. İç Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktörler**

İç müşteri memnuniyetine etki eden faktörler bireysel faktörler ve kurumsal faktörler olarak iki ayrı başlık altında incelenebilir.

#### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

İç müşteri memnuniyetini etkileyen bireysel faktörler tamamen kişinin hayattaki tecrübeleri, aile yaşantısı, sosyal geçmişi ile ilintilidir.

##### **2.3.1.1. Yaş**

İş yaşantısında yaş unsuru memnuniyet ile ilgili doğrudan alakalıdır. Genç yaştaki çalışanların beklentileri, eğitim düzeyleri ve kurumdaki çalışma hedeflerine göre farklılık gösterir. Genç yaştaki çalışanların iş hayatı ile ilgili hâlihazırdaki hayalleri, beklentilerinin de artmasına kimi zaman ise işin tanımında olabilecek koşullara göre sapmalar olmasına neden olabilir.

Ancak yaş ilerlerledikçe edinilen iş tecrübeleri ile çalışan piyasanın durumuna daha fazla hâkim bir duruma gelir. Bu nedenle kurudan ve iş hayatından beklentileri olan koşullara göre daha gerçekçi şekillenir. Böylece belli bir yaşın üzerinde olan çalışanlarda iş tatmini daha kolay sağlanabilir.

### **2.3.1.2. Cinsiyet**

İş hayatındaki cinsiyet unsurunun etkileri son yıllarda kadınların çalışma hayatında daha fazla aktif olması ile birlikte araştırılmaya ve ölçümlenmeye başlanmıştır. Kadın ve erkek çalışanların toplumsal olarak yüklendikleri misyonlar ve sorumluluklar genel anlamda farklılık gösterdikleri için kurum düzeninden de beklentileri farklılık gösterir. Çalışma saatleri, çalışma koşulları, çalışma ortamı gibi kavramlar üzerinden kadın ve erkek çalışanların beklentileri farklılık gösterebilir.

Kadın yoğunluklu veya erkek yoğunluklu çalışma ortamlarında çalışanların memnuniyet kriterleri değişkenlik gösterebilir.

### **2.3.1.3. Kıdem**

İş yaşantısının başlamasıyla bireyler bu uzun yolculukta bireyler kendilerine yakın veya uzak vadeli hedefler koymaya başlarlar. Zaman ilerledikçe bir iş üzerinde uzmanlaşma durumuna varmak için çalışan çalışmaya, öğrenmeye ve üretmeye devam eder. Hedefleri doğrultusunda tecrübelerini arttıran ve kendini ispatladığını düşünen birey kıdemini yükselmesini ister.

Hem çalışma şartları açısından, hem sosyal çevre açısından kıdem çok değerli bir motivasyon unsurudur. Özellikle tecrübeli çalışanların iş memnuniyeti için çok önemlidir. Çalışanlar için tam anlamda memnuniyet adil bir biçimde kıdemli olarak gerçekleşebilir.

## **2.3.2. Kurumsal Faktörler**

### **2.3.2.1. İşin Niteliği**

İç müşteri konumundaki çalışanların iş ile ilgili memnuniyetinin ve tatmininin belirlenmesinde işin toplum açısından değerlendirilmesi, işin yenilikçi olması, yeni şeyler öğrenmeye açık olması, zihinsel ve bilişsel açıdan zorluk derecesinin olması, sorumluluk gerektiren bir iş olması önemlidir. İşin kendisiyle ilgili çalışanların tatminini işin çeşitliliği, metotlarını ve adımlarını kontrol edilebilir olması etkiler. Çeşitliliğin var olmaması çalışanın sıkılmasına ve yorulmasına neden olabilir. Öte yandan çeşitliliğin çok fazla olması çalışanın strese girmesine neden olabilir (Gençay, 1997: 89).

Kimi çalışan sürekli yükselmek isterken kimisi de sorumluluk almak istemez. Bu farklılıklar tamamen kişilerin karakterleri ile ilgilidir. Bu nedenle kurum yöneticilerin çalışanların karakterlerini doğru şekilde tahlil edip ona göre görevlendirme yapmalıdırlar.

İş ile ilgili kurum yöneticilerinin yaklaşımları özgürlükçü ise bu motivasyona olumlu etki yaratabilir. Aksine yönetimin çalışanlar üzerine çok fazla kontrolünün olması onların motivasyonunu düşürür ve işten tatminsizliğe neden olur.

### **2.3.2.2. Ücret**

İşsel tatmin için yapılan işin karşılığında olması gereken ücretin ihtiyaçları karşılama seviyesi işgörenin işe karşı tutumunu belirler. Kurum için maliyet olan ücretler çalışanlar için hayata devam etme aracıdır, geçim kaynağıdır. İlk etapta ücretin miktarı tatmin için yeterli olurken çalışma süresi arttıkça ücretin kurum içindeki dağılımı önem kazanmaktadır. Kurum içerisindeki tüm çalışanlar eşit ve adaletli ücret almayı ister. İç müşteri memnuniyeti için çalışanlar çalıştıkları kurumdaki ücret sisteminin adil olmasını isterler. Çalışanlar ücreti araç olarak kullanırken bir yandan da sembolleştirerek idarecilerinin kendilerinin iş yetkinliği ile ilgili ne düşündüklerini de özdeşleştirip (Vedat, 1998: 49). Ücret çalışan tarafından başarının bir simgesi olarak görülmektedir. Ücretin başarıya göre ödenmediği düşüncesi çalışanın memnuniyet duygusunu olumsuz yönde etkileyebilir.

Ücretleme sisteminde çalışanların verimlilik düzeyleri, ihtiyaçları, başarıları, becerileri, yetenekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Kurum dışındaki rekabet, kurum içi rekabet, içteki eşitlik ve memnuniyet için ücret stratejileri sürekli kontrollü yürütülmelidir. Verilen ücret yapılan işin karşılığı olmalıdır. Ücretin başarıya göre ödenmediği duygusu çalışanın memnuniyet duygusunu etkileyerek düşürebilmektedir (Başaran, 1983: 12).

Ücretin beklenen seviyenin altında olması memnuniyetin sağlanmasını olumsuz etkiler. Ayrıca ücret günümüz şartlarında sadece parayı ifade etmez. Ödemenin yanında sunulan diğer tüm olanaklar da ücret olarak algılanmaktadır. Bazı şirketler, tatiller, hastalık ya da kişisel nedenlerle kullanılan izinleri, çalışanların kişisel işlerini takip etmelerine

fırsat vermek amacıyla ücretli izin olarak düzenliyorlar. Yemekler, alternatif sağlık harcamalarını kapsayan programlar, bağımlı bakım günleri, yaşlı bakımı ve sigorta desteği gibi az maliyetli ek ücretler de kullanılabilir.

### **2.3.2.3. Gelişme ve Yükselme Olanakları**

Yükselme olanağı bir çalışan için iş hayatındaki sürekliliği sağlayacak önemli bir unsurdur. Çalışanların çalıştıkları kurumlardaki başarı arzusu terfi olanağı ile kamçılanır. Çünkü terfi kazanılan ücretin artmasını sağladığından kişinin sosyal statüsü de iyileşmektedir. Yükselme kavramının varlığı tamamen motivasyonla ilgilidir. Terfi kendini geliştiren, yaratan, üreten çalışan için ödül niteliğindedir. Çalışan için takdir edilme duygusu adeta bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacının adil koşullarda ve doğru zamanda giderilmesi, çalışanın verimliliği açısından çok önemlidir (İbrahim, 1983: 59). Çalışanlar kurumlardaki çalışma süreleri ilerledikçe edindikleri tecrübe nedeniyle sorumluluklarının ve yetkilerinin artmasını isterler.

Çalışanlar ayrıca bu takdir ve ödüllendirmenin adaletli bir şekilde olmasını istemektedirler. Bunun sonucunda da iş tatmininin yükselmesi beklenir. Ayrıca çalışanların yaptıkları iş için hak ettiklerinden daha az takdir aldıklarını düşünmeleri halinde, çalışma düzeylerini düşürdüklerini ve eskisi kadar sıkı çalışmadıklarını gözlemlenir.

### **2.3.2.4. Denetim**

Kurum içerisindeki üst-ast iletişimi iş tatmini için en etkili unsurdur diyebiliriz. Yöneticilerin kontrol ve gözlem süreçleri çok yoğun ve ileri derecede ise bu durumdan çekinen çalışanlar, yaratıcılıklarını, üreticiliklerini ve kendi düşüncelerini ifade etme alışkanlıklarını yitirirler. Bu tarz yönetim yaklaşımı sonucu inisiyatif kullanamayan çalışanlar iş ortamından uzaklaşmaya başlarlar ve yüksek oranda memnuniyetsizlik yaşamaya başlarlar.

### 2.3.2.5. Çalışma Koşulları

Çalışma koşullarının iyileştirilmesinin çalışanlar için önemi yadsınamayacak boyuttadır. Çalışanlar hayatlarının büyük bir kısmını çalıştıkları yerlerde geçirir. Bu nedenle çalışma koşullarının iyiliği çalışanların hayat kalitesi için çok önemlidir. İç müşteri memnuniyetini sağlayan diğer tatmin unsurları göz önünde bulundurulduğunda kötü çalışma şartlarına sahip olan çalışanlar hoşnutsuzluk duymaktadırlar. Bu da iş yaşantısında stres, yorgunluğa sebep olarak çalışma odağını bozmakta ve iş kazalarını da arttırmaktadır. Çalışma koşulları; duruş ve hareketler, yorgunluk, gerilim, monotonluk, iş güvenliği, kazalar, motivasyon, vardiya çalışması, çalışma süresi ve saatleri, dinlenme aralıkları, otorite, yetki ve sorumluluk, denetim, grup davranışlarını kapsamaktadır.

Çalışanların memnuniyeti için kurumun çevresel şartları çağa ayak uydurabilir durumda olmalıdır. İşe uygun sağlam yapı, gerekli donanımlar, makineler, birbiri ile uyumlu şekilde çalışabilen çalışanlar çalışma koşullarını iyileştiren unsurlardır.

Çalışma süreleri ve çalışma saati aralıkları da iç müşteri memnuniyeti için büyük önem arz eder. Uzun çalışma süreleri çalışanların kendi özel hayatlarından fazla zaman alarak, çalışanların sosyalleşmelerini engellemektedir. Kısa çalışma saatleri de çalışana pek çok avantaj sağlar. Ayrıca çalışma süresinin yanı sıra çalışılan saat aralığı çalışan memnuniyeti açısından önemlidir. Örneğin sürekli gece vardiyasında çalışan insan bir süre sonra belirli sağlık sorunlarına sahip olabilmektedir.

Çalışanların yeterli istirahat sürelerinin olması gerektiği de bir gerçektir. Gün içerisindeki dinlenme sürelerinin zaman aralıkları çalışanların verimliliğini arttırdığı gibi memnuniyet seviyesini de yükseltir. Ayrıca tatil imkânları da çalışanın dinlenmesi için çok önemlidir (Carl, 1999: 42).



### 2.3.2.6. Birlikte Çalışılan Kişiler

Hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği iş ortamındaki çalışma arkadaşları çalışan için çok önemlidir. Çalışma ekibi iç müşteri memnuniyeti için çok değerli bir unsurdur. Samimi ve cana yakın çalışma arkadaşlarının bulunduğu gruplar, bireylerin iş tatminini sağlamasına neden olur.

Sağlıklı iletişim çalışma ortamında gereklidir ve motivasyona etkisi çok büyüktür. Doğru iletişimle iş tatmini yükselen bireyler kendilerini ortamdan soyutlamazlar, aktif bir şekilde iş ortamında kendilerini gösterebilirler. Takım arkadaşlarını aynı değerlere sahip olması çok önemlidir. Bu sayede çalışma ekibi içerisindeki fikir ayrılıkları azalmaktadır (Carl, 1999: 42).

## BÖLÜM 3. KAMU ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 3.1.Amacı ve Önemi

Neo klasik yönetim anlayışının ortaya çıkışı ve endüstriyel demokrasi kavramının temellerinin atıldığı dönemlerden günümüze; mutlu, memnun olmuş işgörenin verimli ve başarılı bir işletme anlamına geldiği görüşü ilgili yazında genel anlamda kabul görülmektedir. Dahi Toplam Kalite Yönetimine (TKY) göre tüketici yani dış müşteri memnuniyetinin sağlanmasının temel yolu iş müşteri memnuniyet ve tatmininden sağlamaktan geçmektedir. **Dolayısıyla iş tatmini kavramı; iş tatminin unsurları, örgütsel başarı ve etkinlik üzerine yansımaları üzerinde çalışmalar, özellikle örgütsel davranış ve insan kaynakları yazınında artarak sürdürülmektedir. Bu durum, iş tatmini kavramının çok boyutlu olarak incelenmesi ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Unutmamak gerekir ki iş tatmini sübjektif yani kişiye özel ve çok boyutlu bir olgu olarak karşımıza çıktığından iş tatmini dediğimizde ücretten ve ücret dışı hak ve ödemelerden, terfi ve ilerleme olanaklarından, yöneticiden, takdir ve ödüllerden, faaliyet prosedürlerinden, çalışma arkadaşlarından, işin kendisinden, iş ortamındaki iletişimden tatmin gibi çok çeşitli tatmin alan ve algıları ÖD yazınında yer almaktadır. İşte bu çalışma kapsamında iş tatmini a)ücretten ve ücret dışı hak ve ödemelerden tatmin, b)terfi ve ilerleme olanaklarından tatmin, c)yöneticiden tatmin, d)takdir ve ödüllerden tatmin, e)faaliyet prosedürlerinden tatmin, f)çalışma arkadaşlarından tatmin, h)işin kendisinden tatmin, h)iletişimden tatmin ve i)genel tatmin olmak üzere dokuz boyutlu bir kavram olarak incelenmektedir. İş tatminin sübjektif yani öznel doğası dikkate alındığında acaba bu algılar; işgörenin demografik özelliklerine göre nasıl farklılaşmaktadır sorusunun cevabını aramak; bu araştırmanın temel sorunsalını teşkil etmektedir. İşgörenlerin cinsiyet, yaşı, eğitim ve hizmet yılı esasına göre iş tatmin boyutlarının teker teker ve genel anlamda farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymanın ÖD yazını geneli ve İK yazını özeline önemli bir katkı sağlaması; böylece iş tatmininin öznel doğasına dair sisin bir düzeyde de olsa kaldırılması bu araştırmanın temel amacıdır.**

### **3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu araştırmanın evrenini İstanbul'da kamu kurumları genelinde hizmet sektörü özelinde faaliyet göstermekte kamu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada kamunun seçilmesinin temel nedeni; iş tatmini ile ilgili araştırmaların ağırlıklı olarak özel sektörde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Oysa 1980'lerden günümüze kamu yönetimi de özel sektör yönetimine yaklaşmakta; hizmet alan vatandaşların birer müşteri gözüyle görülmeye başlanmakta; dolayısıyla müşteri memnuniyeti ve beraberinde çalışan memnuniyet ve tatmini kavramları da kamu sektörü açısından gitgide önem kazanmaktadır. Bu evreni temsil etmesi amacı erişilebilirlikleri dikkate alınarak 500 adet kamu çalışanı örneklem olarak seçilmiş olup bunların 205'inden geri dönüş sağlanmıştır. Böylece nihai örneklemimiz 205 adet kamu çalışanından oluşmaktadır.

### **3.3.Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları**

Bu araştırma sonuçlarının genellenebilirlik düzeyini kısıtlamakta olan bir takım metodolojik konular karşımıza çıkmaktadır.

- a) Her şeyden önce bu araştırma İstanbul ilindeki kamu sektörü çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Daha homojen örneğin Marmara Bölgesine yahut ülke geneline bir örneklem kitlesine ulaşılması, genellenebilirlik düzeyini yükseltebilecektir.
- b) Unutmamak gerekir ki bu çalışmanın araştırma bölümü kamuda hizmet sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle sonuçların özel sektör çalışanları açısından yahut kamunun farklı alanlarındaki çalışanlar açısından farklılık gösterebilme ihtimali de mevcuttur.
- c) Nihayetinde bu araştırma sonucu elde edilen bulgular; 205 adet kamu çalışanından toplanan verilere dayanmakta olup daha kapsamlı ve büyük bir örneklemin genellenebilirlik düzeyi daha yüksek çıktılar vermesi beklenmektedir.

### 3.4.Araştırma Modeli

İş tatmini düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim ve hizmet yılı düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını dolayısıyla iş tatmini algılarının öznel yanını ortaya koymayı amaçlamakta olan bu araştırma, betimsel tarama modeli kapsamında gerçekleştirilmektedir. Betimsel tarama modeli; belirli bir durumu yahut betimlemeyi ve karşılaştırma yapmayı içeren bir araştırma modeli türünü ifade etmekte (Karasar, 2006: 71). İş tatmin düzeylerinin demografik değişkenlere farklılaşıp farklılaşmadığını değerlendirmek üzere. Hazırlanan anket formu (bkz. ek.1) yardımıyla toplanan veriler, SPSS 16.0 programı ile istatistiksel analizlere tabi tutulması geliştirilen hipotezler test edilmektedir. Araştırma hipotezleri sırasıyla aşağıda verilmektedir:

H1:İşgörenlerin a)ücretten ve ücret dışı ödeneklerden tatmin, b)terfi ve ilerleme olanaklarından tatmin, c)yöneticiden tatmin, d)takdir ve ödüllerden tatmin, e)faaliyet prosedürlerinden tatmin, f)çalışma arkadaşlarından tatmin, g)işin kendisinden tatmin, h)iletişimden tatmin ve i) genel tatmin düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır

H2:İşgörenlerin a)ücretten ve ücret dışı ödeneklerden tatmin, b)terfi ve ilerleme olanaklarından tatmin, c)yöneticiden tatmin, d)takdir ve ödüllerden tatmin, e)faaliyet prosedürlerinden tatmin, f)çalışma arkadaşlarından tatmin, g)işin kendisinden tatmin, h)iletişimden tatmin ve i) genel tatmin düzeyleri yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır

H3:İşgörenlerin a)ücretten ve ücret dışı ödeneklerden tatmin, b)terfi ve ilerleme olanaklarından tatmin, c)yöneticiden tatmin, d)takdir ve ödüllerden tatmin, e)faaliyet prosedürlerinden tatmin, f)çalışma arkadaşlarından tatmin, g)işin kendisinden tatmin, h)iletişimden tatmin ve i) genel tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır

H4:İşgörenlerin a)ücretten ve ücret dışı ödeneklerden tatmin, b)terfi ve ilerleme olanaklarından tatmin, c)yöneticiden tatmin, d)takdir ve ödüllerden tatmin, e)faaliyet prosedürlerinden tatmin, f)çalışma arkadaşlarından tatmin, g)işin kendisinden tatmin, h)iletişimden tatmin ve i) genel tatmin düzeyleri hizmet yılı gruplarına göre farklılaşmaktadır

### 3.5.Araştırmanın Yöntemi ve Ölçekler

Veri toplama aracı olarak, bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin ilk bölümü demografik verilerden oluşmakta olup; katılımcıların cinsiyet, yaş, toplam hizmet süresi (kıdem) değişkenlerini ölçmektedir. Ankettin ikinci bölümünde ise, iş tatminini ölçmek üzere 36 adet sorudan oluşan bir ölçek yer almaktadır. Anket sorularının cevapları için (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) arasında 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılmaktadır. Yukarıdaki modelde verilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla geliştirilen anket formunda, iş tatmini ölçeği Yelboğa'nın (2009: 1072) çalışmasından uyarlanmaktadır.

Anketin 205 adet kamu çalışanı üzerinde uygulanması sonucu toplanan veriler; frekans dökümleri, Cronbach alfa, faktör analizi, ve t testi, ANOVA testlerine SPSS 16.0 programı kullanılarak tabi tutulmaktadır

## 3.6.BULGULAR

### 3.6.1.Demografik Özelliklere Ait Dağılımlar

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, mezuniyet, hizmet yılı değişkenlerini ölçen sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmektedir.

**Tablo 1**  
**Yaş**

	Sıklık	%
20-30	31	15,1
31-40	100	48,8
41 ve üzeri	74	36,1
Toplam	205	100,0

Tablo 1. ankete katılanların yaş değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların yaklaşık % 49'unun 31-40; %36'sının 41 ve üzeri; ancak %15'inin 20-30 yaş grubundan olduğu görülmektedir. Bu dağılım, ağırlıklı olarak 30 yaş ve üstü bir işgören grubu ile karşı karşıya olduğumuzu göstermektedir.

**Tablo 2**  
**Cinsiyet**

	Sıklık	%
Erkek	124	60,5
Kadın	81	39,5
Toplam	205	100,0

Tablo 2, ankete katılanların cinsiyet değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların % 60,5'inin erkek; %39,5'inin ise kadın olduğu görülmektedir. Bu durum, örneklemimizin erkek ağırlıklı olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 3**  
**Eğitim durumu**

	Sıklık	%
İlköğretim	2	1,0
Lise	85	41,5
Ön lisans	61	29,8
Lisans	49	23,9
Yüksek lisans	8	3,9
Toplam	205	100,0

Tablo 3, ankete katılanların eğitim durumu değişkenini ölçen verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların yaklaşık % 41'sinin lise; %30'unun ön lisans; % 24'ünün lisans, %4'ünün yüksek lisans ve sadece %1'inin ise ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Lise ve ön lisans mezunları, örneklemimizin en büyük pastasını oluşturmaktadır.

**Tablo 4**  
**Toplam Hizmet Yılı (Kıdem)**

	Sıklık	%
0-5 yıl	21	10,2
6-10 yıl	20	9,8
11-15 yıl	14	6,8
16-20 yıl	48	23,4
21-25 yıl	64	31,2
26 yıl ve üzeri	38	18,5
Toplam	205	100,0

Tablo 4, ankete katılanların toplam hizmet yılı yani kıdemlerini ölçen soruya verdikleri yanıtların dağılımını ölçmektedir. Burada, ankete katılanların yaklaşık % 31'inin 21-25 yıl arasında; %23'ünün 16-20 yıl arasında; %19'unun 26 yıl ve üzerinde; %10'unun 0-5 yıl; %10'sinin 6-10 yıl ve ancak %7'sinin 11-15 yıl arasında bir kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarımızın büyük kısmının 16 yıl ve üzeri hizmet yılı yani kıdeme bir gruptan oluştuğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır

### 3.6.2.İş Tatmini Ölçeği Sorularına Dair Dağılımlar

Bu bölümde iş tatmini ölçeğinde yer alan sorulara dair cevapların frekans dağılımları verilmektedir.

**Tablo 5**  
**Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	89	43,4
Katılmıyorum	47	22,9
Kararsızım	29	14,1
Katılıyorum	29	14,1
Kesinlikle Katılıyorum	11	5,4
Toplam	205	100,0

Tablo 5, ankete katılanların “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 5'inin kesinlikle katıldıkları; %14'ünün katıldığı; %14'ünün kararsız kaldığı; %23'ünün katılmadığı; %43'ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ücretin adilliği yönündeki algılar düşük görülmektedir.

**Tablo 6**  
**Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değil.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	50	24,4
Katılmıyorum	48	23,4
Kararsızım	40	19,5
Katılıyorum	57	27,8
Kesinlikle Katılıyorum	10	4,9
Toplam	205	100,0

Tablo 6, ankete katılanların “Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değil” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 5'inin kesinlikle katıldıkları; %28'ünün katıldığı; %19'ünün kararsız kaldığı; %23'ünün katılmadığı; %24'ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla işlerin açıklığı ve netliği yönündeki algılar görece olarak yüksek görülmektedir.

**Tablo 7**  
**İşimden hoşlanıyorum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	63	30,7
Katılmıyorum	31	15,1
Kararsızım	53	25,9
Katılıyorum	47	22,9
Kesinlikle Katılıyorum	11	5,4
Toplam	205	100,0



Tablo 7, ankete katılanların “İşimden hoşlanıyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 5`inin kesinlikle katıldıkları;%23`ünün katıldığı; %26`ünün kararsız kaldığı; %15`ünün katılmadığı; %31`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla işe karşı olan pozitif algılar düşük görülmektedir.

**Tablo 8**

**Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	62	30,2
Katılmıyorum	32	15,6
Kararsızım	40	19,5
Katılıyorum	46	22,4
Kesinlikle Katılıyorum	25	12,2
Toplam	205	100,0

Tablo 8, ankete katılanların “Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 12`inin kesinlikle katıldıkları;%22`ünün katıldığı; %20`ünün kararsız kaldığı; %16`ünün katılmadığı; %30`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların yarısından fazlasının aldıkları eğitime uygun bir bölümde çalışmadıklarını düşündükleri görülmektedir.

**Tablo 9**

**Bu şirkette yükselme olanağı bulunduğuna inanıyorum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	84	41,0
Katılmıyorum	33	16,1
Kararsızım	31	15,1
Katılıyorum	48	23,4
Kesinlikle Katılıyorum	9	4,4
Toplam	205	100,0

Tablo 9, ankete katılanların “Bu şirkette yükselme olanağı bulunduğu inaniyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 4`inin kesinlikle katıldıkları;%23`ünün katıldığı; %15`ünün kararsız kaldığı; %16`ünün katılmadığı; %41`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların büyük bir kısmının yükselme imkânlarına dair umutlarının düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 10**

**Terfi ve Tayinlerde personelin başarısına göre değerlendirme yapıyor.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	89	43,4
Katılmıyorum	21	10,2
Kararsızım	39	19,0
Katılıyorum	47	22,9
Kesinlikle Katılıyorum	9	4,4
Toplam	205	100,0

Tablo 10, ankete katılanların “Terfi ve Tayinlerde personelin başarısına göre değerlendirme yapıyor” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 4`inin kesinlikle katıldıkları;%23`ünün katıldığı; %19`ünün kararsız kaldığı; %10`ünün katılmadığı; %43`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla terfi ve tayinlerin liyakate göre yapıldığına dair algılar düşük görülmektedir.

**Tablo 11**

**Prosedürler benim gereksiz ya da yanlış adım atmamı engelliyor.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	65	31,7
Katılmıyorum	31	15,1
Kararsızım	39	19,0
Katılıyorum	59	28,8
Kesinlikle Katılıyorum	11	5,4
Toplam	205	100,0

Tablo 11 ankete katılanların “Prosedürler benim gereksiz ya da yanlış adım atmamı engelliyor” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 5`inin kesinlikle katıldıkları;%29`ünün katıldığı; %19`ünün kararsız kaldığı; %15`ünün katılmadığı; %32`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla prosedürlerin çalışanları doğru yönlendirdiğine dair algılar görece olarak düşük görülmektedir.

**Tablo 12**  
**Şirketteki prosedürler işimizi kolaylaştırıyor.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	71	34,6
Katılmıyorum	35	17,1
Kararsızım	42	20,5
Katılıyorum	45	22,0
Kesinlikle Katılıyorum	12	5,9
Toplam	205	100,0

Tablo 12, ankete katılanların “Şirketteki prosedürler işimizi kolaylaştırıyor” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 6`inin kesinlikle katıldıkları;%22`ünün katıldığı; %20`ünün kararsız kaldığı; %17`ünün katılmadığı; %35`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların büyük bir kısmının prosedürlerin işleri pek de kolaylaştırmadığını düşündükleri görülmektedir.

**Tablo 13**  
**İşimi iyi yaptığımda ve başarı gösterdiğimde üstlerim tarafından takdir ediliyorum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	73	35,6
Katılmıyorum	40	19,5
Kararsızım	39	19,0
Katılıyorum	46	22,4
Kesinlikle Katılıyorum	7	3,4
Toplam	205	100,0

Tablo 13, ankete katılanların “İşimi iyi yaptığımda ve başarı gösterdiğimde üstlerim tarafından takdir ediliyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 3`ünün kesinlikle katıldıkları;%22`ünün katıldığı; %19`ünün kararsız kaldığı; %20`ünün katılmadığı; %36`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların büyük bir kısmının işlerini iyi yapsalar da pek takdir görmeyeceklerine dair bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 14**

**Bu şirkette tüm çalışanların önerileri dikkate alınır ve ödüllendirilir.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	74	36,1
Katılmıyorum	48	23,4
Kararsızım	38	18,5
Katılıyorum	38	18,5
Kesinlikle Katılıyorum	7	3,4
Toplam	205	100,0

Tablo 14, ankete katılanların “Bu şirkette tüm çalışanların önerileri dikkate alınır ve ödüllendirilir” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 5`inin kesinlikle katıldıkları;%19`ünün katıldığı; %19`ünün kararsız kaldığı; %23`ünün katılmadığı; %36`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların önerilerinin dikkate alınacağı ve ödüllendirileceklerine dair algılar düşük görülmektedir.

**Tablo 15**

**Bu işyerindeki insanlar diğer iş yerlerindeki kadar hızlı yükselmektedir.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	73	35,6
Katılmıyorum	41	20,0
Kararsızım	43	21,0
Katılıyorum	45	22,0
Kesinlikle Katılıyorum	3	1,5
Toplam	205	100,0

Tablo 15, ankete katılanların “Bu işyerindeki insanlar diğer iş yerlerindeki kadar hızlı yükselmektedir” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların %1`inin kesinlikle katıldıkları;%22`ünün katıldığı; %21`ünün kararsız kaldığı; %20`ünün katılmadığı; %36`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların büyük bir kısmının mevcut işyerlerindeki yükselme hız ve imkânlarının diğer işyerlerine nazaran daha düşük olduğunu düşündükleri görülmektedir.

**Tablo 16**  
**Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	60	29,3
Katılmıyorum	23	11,2
Kararsızım	49	23,9
Katılıyorum	63	30,7
Kesinlikle Katılıyorum	10	4,9
Toplam	205	100,0

Tablo 16, ankete katılanların “.Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların %5`inin kesinlikle katıldıkları;%31`ünün katıldığı; %24`ünün kararsız kaldığı; %11`ünün katılmadığı; %29`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların arkadaşlarının yetersizlikleri yönünde çok da sıkıntılı olmadıkları görülmektedir.

**Tablo 17**

**Şirket kurallarını tüm çalışanlarına eşit uygulamaktadır.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	76	37,1
Katılmıyorum	44	21,5
Kararsızım	33	16,1
Katılıyorum	45	22,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	3,4
Toplam	205	100,0

Tablo 17, ankete katılanların “Şirket kurallarını tüm çalışanlarına eşit uygulamaktadır” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 37,1’inin kesinlikle katıldıkları; %21,5’inin katıldığı; %16,1’inin kararsız kaldığı; %22,0’inin katılmadığı; %3,4’inin ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla kuralların tüm çalışanlara eşit bir şekilde uygulandığı yönündeki algılar düşük görülmektedir.

**Tablo 18**

**Şirket kendimi değerli hissetmemi sağlıyor.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	75	36,6
Katılmıyorum	27	13,2
Kararsızım	62	30,2
Katılıyorum	34	16,6
Kesinlikle Katılıyorum	7	3,4
Toplam	205	100,0

Tablo 18, ankete katılanların “Şirket kendimi değerli hissetmemi sağlıyor” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 36,6’inin kesinlikle katıldıkları; %13,2’inin katıldığı; %30,2’inin kararsız kaldığı; %16,6’inin katılmadığı; %3,4’inin ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla kurumların çalışanları çok da değerli hissettirmedikleri görülmektedir.

**Tablo 19**

**İş yerimde iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	64	31,2
Katılmıyorum	28	13,7
Kararsızım	44	21,5
Katılıyorum	49	23,9
Kesinlikle Katılıyorum	20	9,8
Toplam	205	100,0

Tablo 19, ankete katılanların “İş yerimde iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 10`inin kesinlikle katıldıkları; %24`ünün katıldığı; %21`ünün kararsız kaldığı; %14`ünün katılmadığı; %31`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla iletişimin iyiliğine dair çok da yüksek görülmemektedir.

**Tablo 20**

**Şirkette etkin bir takım çalışması var.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	69	33,7
Katılmıyorum	37	18,0
Kararsızım	44	21,5
Katılıyorum	44	21,5
Kesinlikle Katılıyorum	11	5,4
Toplam	205	100,0

Tablo 20, ankete katılanların “Şirkette etkin bir takım çalışması var” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 5`inin kesinlikle katıldıkları; %22`ünün katıldığı; %22`ünün kararsız kaldığı; %18`ünün katılmadığı; %34`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla etkin takım çalışmasının mevcudiyetine dair algılar görece olarak düşük görülmektedir.

**Tablo 21**

**Şirkette çalışanlar arasında sık sık çatışma yaşıyor.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	52	25,4
Katılmıyorum	40	19,5
Kararsızım	54	26,3
Katılıyorum	42	20,5
Kesinlikle Katılıyorum	17	8,3
Toplam	205	100,0

Tablo 21, ankete katılanların “Şirkette çalışanlar arasında sık sık çatışma yaşıyor” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 8’inin kesinlikle katıldıkları; %21’ünün katıldığı; %26’ünün kararsız kaldığı; %20’ünün katılmadığı; %25’ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların büyük bir kısmının iş ortamındaki ilişkilerden pek de şikayetçi olmadığı görülmektedir.

**Tablo 22**

**Şirkette çalışanlar arasında çatışma yaşandığında etkin biçimde çözümleniyor.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	50	24,4
Katılmıyorum	40	19,5
Kararsızım	58	28,3
Katılıyorum	46	22,4
Kesinlikle Katılıyorum	11	5,4
Toplam	205	100,0

Tablo 22, ankete katılanların “Şirkette çalışanlar arasında çatışma yaşandığında etkin biçimde çözümleniyor” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 5’inin kesinlikle katıldıkları; %22’ünün katıldığı; %28’ünün kararsız kaldığı; %20’ünün katılmadığı; %24’ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla çatışmaların etkin bir şekilde çözümlendiğine dair algılar düşük görülmektedir.



**Tablo 23**

**İş yerinde yapmam gereken çok iş var.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	41	20,0
Katılmıyorum	26	12,7
Kararsızım	51	24,9
Katılıyorum	69	33,7
Kesinlikle Katılıyorum	18	8,8
Toplam	205	100,0

Tablo 23, ankete katılanların “İş yerinde yapmam gereken çok iş var” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 9`inin kesinlikle katıldıkları; %34`ünün katıldığı; %25`ünün kararsız kaldığı; %13`ünün katılmadığı; %20`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların büyük bir kısmı iş yükünden pek de şikâyetçi değildir.

**Tablo 24**

**İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	35	17,1
Katılmıyorum	29	14,1
Kararsızım	61	29,8
Katılıyorum	47	22,9
Kesinlikle Katılıyorum	33	16,1
Toplam	205	100,0

Tablo 24, ankete katılanların “İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 16`inin kesinlikle katıldıkları; %23`ünün katıldığı; %30`ünün kararsız kaldığı; %14`ünün katılmadığı; %17`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların iş arkadaşlarına yönelik algıları genel anlamda olumlu ya da en azından nötr olarak görülmektedir.

**Tablo 25**

**Şirket çalışanlarını geliştirmeye önem verir ve bu yönde çalışanlarına yatırım yapar.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	58	28,3
Katılmıyorum	30	14,6
Kararsızım	60	29,3
Katılıyorum	45	22,0
Kesinlikle Katılıyorum	12	5,9
Toplam	205	100,0

Tablo 25, ankete katılanların “Şirket çalışanlarını geliştirmeye önem verir ve bu yönde çalışanlarına yatırım yapar” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların %6`ının kesinlikle katıldıkları; %22`ünün katıldığı; %29`ünün kararsız kaldığı; %15`ünün katılmadığı; %28`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların kurumun kendi eğitimlerini destekleyeceklerine dair algılar düşük görülmektedir.

**Tablo 26**

**Aldığım eğitimler işimi kolaylaştırıyor ve başarıma katkıda bulunuyor.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	41	20,0
Katılmıyorum	44	21,5
Kararsızım	60	29,3
Katılıyorum	52	25,4
Kesinlikle Katılıyorum	8	3,9
Toplam	205	100,0

Tablo 26, ankete katılanların “Aldığım eğitimler işimi kolaylaştırıyor ve başarıma katkıda bulunuyor” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların %4`inin kesinlikle katıldıkları; %25`ünün katıldığı; %29`ünün kararsız kaldığı; %22`ünün katılmadığı; %20`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların aldıkları eğitimin profesyonel anlamdaki katkılarına dair algılar düşük görülmektedir.

**Tablo 27**

**Yöneticim yaptığım işte oldukça yeterlidir.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	42	20,5
Katılmıyorum	38	18,5
Kararsızım	63	30,7
Katılıyorum	52	25,4
Kesinlikle Katılıyorum	10	4,9
Toplam	205	100,0

Tablo 27, ankete katılanların “Yöneticim yaptığım işte oldukça yeterlidir” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 5`inin kesinlikle katıldıkları;%25`ünün katıldığı; %31`ünün kararsız kaldığı; %19`ünün katılmadığı; %20`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin yetkinliği yönündeki algılar düşük görülmektedir.

**Tablo 28**

**İşimi yapmaktan keyif alıyorum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	35	17,1
Katılmıyorum	15	7,3
Kararsızım	80	39,0
Katılıyorum	59	28,8
Kesinlikle Katılıyorum	16	7,8
Toplam	205	100,0

Tablo 28, ankete katılanların “İşimi yapmaktan keyif alıyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 8`inin kesinlikle katıldıkları;%29`ünün katıldığı; %39`ünün kararsız kaldığı; %7`ünün katılmadığı; %17`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların işlerini yapmaktan orta düzeyde bir memnuniyete sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 29**  
**Yöneticimi seviyorum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	35	17,1
Katılmıyorum	35	17,1
Kararsızım	73	35,6
Katılıyorum	51	24,9
Kesinlikle Katılıyorum	11	5,4
Toplam	205	100,0

Tablo 29, ankete katılanların “Yöneticimi seviyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 5`inin kesinlikle katıldıkları;%25`ünün katıldığı; %36`ünün kararsız kaldığı; %17`ünün katılmadığı; %17`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilere pozitif duygular düşük görülmektedir.

**Tablo 30**  
**Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünmüyorum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	38	18,5
Katılmıyorum	40	19,5
Kararsızım	59	28,8
Katılıyorum	51	24,9
Kesinlikle Katılıyorum	17	8,3
Toplam	205	100,0

Tablo 30, ankete katılanların “Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünmüyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 8`inin kesinlikle katıldıkları;%25`ünün katıldığı; %29`ünün kararsız kaldığı; %20`ünün katılmadığı; %18`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla yatırımcıların yükselme yönündeki umutları göreceli olarak düşük görülmektedir.

**Tablo 31**

**Çabalarımın gerektirdiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	40	19,5
Katılmıyorum	26	12,7
Kararsızım	57	27,8
Katılıyorum	52	25,4
Kesinlikle Katılıyorum	30	14,6
Toplam	205	100,0

Tablo 31, ankete katılanların “Çabalarımın gerektirdiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların %15`inin kesinlikle katıldıkları; %25`ünün katıldığı; %28`ünün kararsız kaldığı; %13`ünün katılmadığı; %19`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların çabalarının karşılığını orta düzeyde de olsa aldıklarına dair bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 32**

**Ücretimdeki artışlardan memnunum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	47	22,9
Katılmıyorum	44	21,5
Kararsızım	56	27,3
Katılıyorum	52	25,4
Kesinlikle Katılıyorum	6	2,9
Toplam	205	100,0

Tablo 32, ankete katılanların “Ücretimdeki artışlardan memnunum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 3`inin kesinlikle katıldıkları; %25`ünün katıldığı; %27`ünün kararsız kaldığı; %22`ünün katılmadığı; %30`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ücret artışlarından memnuniyetin düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 33**

**Bu iş yerinde çalışanlar çok az ödüllendiriliyor.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	32	15,6
Katılmıyorum	22	10,7
Kararsızım	59	28,8
Katılıyorum	56	27,3
Kesinlikle Katılıyorum	36	17,6
Toplam	205	100,0

Tablo 33, ankete katılanların “Bu iş yerinde çalışanlar çok az ödüllendiriliyor” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 18`inin kesinlikle katıldıkları; %27`ünün katıldığı; %29`ünün kararsız kaldığı; %11`ünün katılmadığı; %16`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ödüllendirilme konusunda orta düzeyde bir memnuniyetin varlığı görülmektedir.

**Tablo 34**

**Yöneticim çalışanların hislerine çok az ilgi gösterir.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	32	15,6
Katılmıyorum	21	10,2
Kararsızım	57	27,8
Katılıyorum	66	32,2
Kesinlikle Katılıyorum	29	14,1
Toplam	205	100,0

Tablo 34, ankete katılanların “Yöneticim çalışanların hislerine çok az ilgi gösterir” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların %14`inin kesinlikle katıldıkları; %32`ünün katıldığı; %28`ünün kararsız kaldığı; %10`ünün katılmadığı; %16`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına hislerine orta düzeyde de olsa bir ilgi gösterdiklerine dair bir algının varlığı görülmektedir.

**Tablo 35**

**Bu iş yerinin hedefleri bana çok açık ve belirgin gelmiyor.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	29	14,1
Katılmıyorum	27	13,2
Kararsızım	72	35,1
Katılıyorum	58	28,3
Kesinlikle Katılıyorum	19	9,3
Toplam	205	100,0

Tablo 35, ankete katılanların “Bu iş yerinin hedefleri bana çok açık ve belirgin gelmiyor” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 9`inin kesinlikle katıldıkları;%28`ünün katıldığı; %35`ünün kararsız kaldığı; %13`ünün katılmadığı; %14`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla işyerinin hedeflerinin ortaya yakın düzeyde bir netliğin varlığı görülmektedir.

**Tablo 36**

**İş yerimizde aldığımız hak ve ödenekler adildir.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	37	18,0
Katılmıyorum	46	22,4
Kararsızım	52	25,4
Katılıyorum	60	29,3
Kesinlikle Katılıyorum	10	4,9
Toplam	205	100,0

Tablo 36, ankete katılanların “İş yerimizde aldığımız hak ve ödenekler adildir” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 5`inin kesinlikle katıldıkları;%29`ünün katıldığı; %25`ünün kararsız kaldığı; %22`ünün katılmadığı; %18`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla hak ve ödeneklerin adilliğine dair algılar düşük görülmektedir.

**Tablo 37**

**Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	34	16,6
Katılmıyorum	23	11,2
Kararsızım	62	30,2
Katılıyorum	75	36,6
Kesinlikle Katılıyorum	11	5,4
Toplam	205	100,0

Tablo 37, ankete katılanların “Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 5`inin kesinlikle katıldıkları; %37`ünün katıldığı; %30`ünün kararsız kaldığı; %11`ünün katılmadığı; %17`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla işin anlamlılığına dair algılar orta düzeyde görülmektedir.

**Tablo 38**

**İş yerimde ücret artışları az oluyor.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	26	12,7
Katılmıyorum	26	12,7
Kararsızım	59	28,8
Katılıyorum	76	37,1
Kesinlikle Katılıyorum	18	8,8
Toplam	205	100,0

Tablo 38, ankete katılanların “İş yerimde ücret artışları az oluyor” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 9`inin kesinlikle katıldıkları; %37`ünün katıldığı; %29`ünün kararsız kaldığı; %13`ünün katılmadığı; %13`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ücretin artışlarından olan memnuniyet düzeyi ortaya yakın görülmektedir.



**Tablo 39**

**Çoğu zaman bu iş yerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	31	15,1
Katılmıyorum	22	10,7
Kararsızım	59	28,8
Katılıyorum	74	36,1
Kesinlikle Katılıyorum	19	9,3
Toplam	205	100,0

Tablo 39, ankete katılanların “Çoğu zaman bu iş yerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 9`ünün kesinlikle katıldıkları; %36`ünün katıldığı; %29`ünün kararsız kaldığı; %11`ünün katılmadığı; %15`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla işyerindeki iletişimin etkinliğine dair algılar görece düşük görülmektedir.

**Tablo 40**

**İş yerimde verilen hak ve ödenekler diğer işletmelerden çok daha iyidir.**

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	42	20,5
Katılmıyorum	54	26,3
Kararsızım	51	24,9
Katılıyorum	53	25,9
Kesinlikle Katılıyorum	5	2,4
Toplam	205	100,0

Tablo 40, ankete katılanların “İş yerimde verilen hak ve ödenekler diğer işletmelerden çok daha iyidir.” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 3`ünün kesinlikle katıldıkları; %26`ünün katıldığı; %25`ünün kararsız kaldığı; %26`ünün katılmadığı; %21`ünün ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla işyerindeki ücret ve ödemeler, diğer kurumlara nazaran çok da farklı algılanmamaktadır.

### 3.6.3.Geçerlik ve Güvenilirlik

**Araştırmamızda** Yelboğa'nın (2009: 1072) Türkçe'ye uyarlayarak geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmiş olduğu iş tatmini ölçeği kullanılmaktadır. Her ne kadar geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş olsa da yeni bir örneklem üstünde test edildiği için veriler; Cronbach alfa güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Anketteki ters soruların tekrar kodlanması ve iki adet problemlili maddenin elenmesinin ardından, **iş tatmini uygulamalarına ait a) ücretten ve ücret dışı hak ve ödemelerden tatmin, b) terfi ve ilerleme** olanaklarından tatmin, c) yöneticiden tatmin, d) takdir ve ödüllerden tatmin, e) faaliyet prosedürlerinden tatmin, f) çalışma arkadaşlarından tatmin, g) işin kendisinden tatmin, h) iletişimden tatmin ve i) genel tatmin düzeyleri altında yer alan otuz dört soruya dair hesaplanan ortalama, standart sapma ve cronbach alfa güvenilirlik katsayıları tablo 41'de yer almaktadır. Tablodan da görüleceği üzere tatmin düzeyleri 0,60 ile 0,83 arasında değişmekte olup; ortadan yükseğe kabul edilebilir bir düzeyde güvenilirlik kriterlerini sağlamaktadır.

**Tablo 41**

**İş tatmini boyutlarına dair ortalama, standart sapma, minimum maksimum değerler ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları**

	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Cronbach alfa</b>
Ücret ve dışı haklar ve ödemeler	2,7280	,58798	1,00	4,25	0,603
Terfi	2,4732	,90809	1,00	5,00	0,763
Yönetici	2,8000	1,03918	1,00	5,00	0,750
Takdir ve ödüller	2,6122	,82037	1,00	4,50	0,622
Faaliyet prosedürleri	2,4691	1,09719	1,00	5,00	0,793
İş arkadaşları	3,0646	,50162	1,00	5,00	0,829
İşin doğası	2,7298	,77114	1,00	4,80	0,687
İletişim	3,0520	,82940	1,00	5,00	0,655
Toplam	2,7411	,45933	1,51	4,05	0,783

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere en yüksek katılımcılara dair en yüksek tatmin düzeyi işin arkadaşlarından kaynaklanmakta olup; bunu iletişim ve yöneticiden tatmin izlemektedir. Yine örneklemimiz için en düşük tatmin düzeylerinin sırasıyla faaliyet prosedürleri, terfi imkânları ile takdir ve ödüllere kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır.

#### **3.6.4.Hipotez Testleri**

Bu araştırmada demografik değişkenlere göre iş tatmini düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacı ile bağımsız örneklem t testi ile tek yönlü varyans analizi yani ANOVA testinden faydalanılmaktadır. Bu testlere tabi tutmadan evvel verilerimiz normal dağılım testine tabi tutulmuş olup; her ne kadar normal dağılım göstermedikleri görülsede verilerimize dair basıklık ve çarpıklık değerleri  $\pm 1,5$  arasında seyretmekte olduğundan<sup>1</sup> (Tabachnick ve Fidell, 2013: 142) parametrik testlerden faydalanılabileceği görülmüştür.

İşgören memnuniyetinin cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığının test etmek amacıyla veriler bağımsız örneklem t testine tabi tutulmuştur. Tablo 42`de de görüleceği üzere bulgular; terfi ve ilerleme olanaklarından tatminin ( $p<0,01$ ), takdir ve ödüllere tatminin ( $p<0,05$ ), faaliyet prosedürlerinden tatminin ( $p<0,01$ ), ve genel tatminin ( $p<0,01$ ) cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymakta olup böylece H1b, H1d, H1e ve H1i desteklenmektedir.

---

<sup>1</sup>  $\pm 1.5$  için kaynak: Tabachnick and Fidell, 2013 B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Pearson, Boston (2013)

**Tablo 42****Bağımsız örneklem t testi**

	t	sd.	P
Ücret ve ücret dışı hak ve ödemeler	1,578	203,000	0,116
Terfi	2,837	203,000	0,005
Yönetici	1,142	203,000	0,255
Takdir ve ödüller	2,033	203,000	0,043
Faaliyet prosedürleri	3,429	203,000	0,001
Arkadaşlar	0,067	203,000	0,947
İşin doğası	1,320	203,000	0,188
İletişim	-1,635	203,000	0,104
Genel	2,669	203,000	0,008

Ortalamalara bakıldığında; terfi ve ilerleme prosedürleri, takdir ve ödüller, faaliyet prosedürlerinden tatmin ve genel tatmin noktasından erkeklerin tatmin ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 43****Grup Ortalamaları**

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma
Ücret ve ücret dışı hak ve ödemeler	Erkek	124	2,7802	,58919
	Kadın	81	2,6481	,58065
Terfi	Erkek	124	2,6161	,85258
	Kadın	81	2,2543	,95132
Yönetici	Erkek	124	2,8669	1,02034
	Kadın	81	2,6975	1,06560
Takdir ve ödüller	Erkek	124	2,7056	,75845
	Kadın	81	2,4691	,89301
Faaliyet prosedürleri	Erkek	124	2,6761	1,04166
	Kadın	81	2,1523	1,11062

Çalışma arkadaşları	Erkek	124	3,0665	,51216
	Kadın	81	3,0617	,48819
İşin doğası	Erkek	124	2,7871	,72706
	Kadın	81	2,6420	,83109
İletişim	Erkek	124	2,9758	,79198
	Kadın	81	3,1687	,87579
Genel	Erkek	124	2,8093	,46165
	Kadın	81	2,6367	,43830

İş görenlerin tatmin düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla veriler tek yönlü varyans (ANOVA) testine tabi tutulmaktadır. ANOVA testi bulguları, ücretten ve ücret dışı ödeneklerden tatminin ( $p < 0,05$ ), takdir ve ödüllerden tatminin ( $p < 0,01$ ), faaliyet prosedürlerinden tatminin ( $p < 0,05$ ), ve genel tatmin düzeylerinin ( $p < 0,05$ ) yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte olduğu görülmektedir. Böylece H2a, H2d, H2e ve H2i desteklenmektedir.

**Tablo 44**  
**Yaş Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeylerinin Dağılımını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları**

	Yaş	Sayı (n)	Ort.	s.s.	F	P
Ücret ve ücret dışı hak ve ödemeler	20-30	30	2,4417	,66851	3,766	,012
	31-40	100	2,7300	,55355		
	41 ve üzeri	75	2,8480	,56710		
	Toplam	205	P<0,05			
Terfi	20-30	30	2,1800	,77076	1,587	,194
	31-40	100	2,5800	,88420		
	41 ve üzeri	75	2,4432	,97715		
	Toplam	205	p>0,05			
Yönetici	20-30	30	2,6500	1,03516	,718	,542
	31-40	100	2,7700	,99092		
	41 ve üzeri	75	2,9122	1,10837		
	Toplam	205	p>0,05			
Takdir ve ödüller	20-30	30	2,1167	,80872	4,876	,003
	31-40	100	2,7300	,77172		
	41 ve üzeri	75	2,6622	,82805		
	Toplam	205	P<0,01			

Faaliyet prosedürleri	20-30	30	1,9556	,82459	2,788	,042
	31-40	100	2,5917	1,03268		
	41 ve üzeri	75	2,5180	1,23019		
	Toplam	205	P<0,05			
Çalışma arkadaşları	20-30	30	3,1250	,73622	1,366	,254
	31-40	100	3,1075	,47308		
	41 ve üzeri	75	2,9899	,41264		
	Toplam	205	p>0,05			
İşin doğası	20-30	30	2,6600	,84552	,136	,939
	31-40	100	2,7240	,71790		
	41 ve üzeri	75	2,7649	,82186		
	Toplam	205	p>0,05			
İletişim	20-30	30	2,7444	,85627	2,300	,079
	31-40	100	3,0900	,84733		
	41 ve üzeri	75	3,1396	,77047		
	Toplam	205	p>0,05			
Genel	20-30	30	2,4842	,34423	4,245	,006
	31-40	100	2,7904	,45291		
	41 ve üzeri	75	2,7847	,47877		
	Toplam	205	P<0,01			

İş tatmininin eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla veriler ANOVA testine tabi tutulmuştur. ANOVA testi bulguları; ücretten ve ücret dışı ödeneklerden tatmin ( $p<0,05$ ), terfi ve ilerleme olanaklarından tatmin( $p<0,01$ ), yöneticiden tatmin( $p<0,01$ ), faaliyet prosedürlerinden tatmin( $p<0,01$ ), işin kendisinden tatmin ve genel tatmin düzeylerinin ( $p<0,01$ ) eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Böylece H3a, H3b, H3c, H3e, H3g ve H3i desteklenmektedir.

**Tablo 45**  
**Eğitim Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeylerinin Dağılımını Gösteren ANOVA**  
**Testi Sonuçları**

	Yaş	Sayı (n)	Ort.	s.s.	F	P
Ücret ve ücret dışı hak ve ödemeler	İlköğretim	2	3,8750	,53033	3,313	,012
	Lise	85	2,8206	,47499		
	Ön lisans	61	2,6148	,59262		
	Lisans	49	2,6837	,68423		
	Yüksek lisans	8	2,5938	,69356		
	Toplam	205	P<0,05			
Terfi	İlköğretim	2	3,3000	,98995	5,297	,000
	Lise	85	2,7529	,78900		
	Ön lisans	61	2,3475	,89361		
	Lisans	49	2,0939	,88798		
	Yüksek lisans	8	2,5750	1,36670		
	Toplam	205	p<0,01			
Yönetici	İlköğretim	2	4,2500	,35355	4,435	,002
	Lise	85	3,0706	,84920		
	Ön lisans	61	2,4918	1,12358		
	Lisans	49	2,7245	1,03612		
	Yüksek lisans	8	2,3750	1,43303		
	Toplam	205	p<0,01			
Takdir ve ödüller	İlköğretim	2	2,7500	,35355	2,338	,057
	Lise	85	2,7912	,65788		
	Ön lisans	61	2,4590	,88645		
	Lisans	49	2,4439	,93717		
	Yüksek lisans	8	2,8750	,87627		
	Toplam	205	p>0,05			
Faaliyet prosedürleri	İlköğretim	2	3,3333	,94281	6,760	,000
	Lise	85	2,8804	,86931		
	Ön lisans	61	2,2022	1,07717		
	Lisans	49	2,0408	1,21265		
	Yüksek lisans	8	2,5417	1,29636		
	Toplam	205	p<0,01			
Çalışma arkadaşları	İlköğretim	2	2,5000	,70711	1,010	,403
	Lise	85	3,0500	,45936		
	Ön lisans	61	3,1311	,52956		
	Lisans	49	3,0459	,54885		
	Yüksek lisans	8	2,9688	,33905		
	Toplam	205	p>0,05			

İşin doğası	İlköğretim	2	2,0000	,28284	5,019	,001
	Lise	85	2,9647	,55564		
	Ön lisans	61	2,6984	,84745		
	Lisans	49	2,4041	,83416		
	Yüksek lisans	8	2,6500	1,05153		
	Toplam	205	p>0,05			
İletişim	İlköğretim	2	2,5000	,70711	1,466	,214
	Lise	85	2,9765	,68194		
	Ön lisans	61	2,9781	,94843		
	Lisans	49	3,2721	,85709		
	Yüksek lisans	8	3,2083	1,03797		
	Toplam	205	p>0,05			
Genel	İlköğretim	2	3,0635	,22834	6,330	,000
	Lise	85	2,9134	,35922		
	Ön lisans	61	2,6154	,45698		
	Lisans	49	2,5886	,50287		
	Yüksek lisans	8	2,7234	,61476		
	Toplam	205	P<0,01			

Son olarak iş tatmininin toplam hizmet yılı yani kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla veriler yine ANOVA testine tabi tutulmaktadır. ANOVA testi bulguları; ücretten ve ücret dışı ödeneklerden tatmin ( $p<0,05$ ), terfi ve ilerleme olanaklarından tatmin( $p<0,01$ ), yöneticiden tatmin( $p<0,01$ ), faaliyet prosedürlerinden tatmin( $p<0,01$ ), işin kendisinden tatmin ve genel tatmin düzeylerinin ( $p<0,01$ ) eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Böylece H3a, H3b, H3c, H3e, H3g ve H3i desteklenmektedir.



**Tablo 46**

**Toplam Hizmet Yılına Göre İş Tatmini Düzeylerinin Dağılımını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları**

	Yaş	Sayı (n)	Ort.	s.s.	F	P
Ücret ve ücret dışı hak ve ödemeler	0-5 yıl	21	2,3810	,76083	5,304	,000
	6-10 yıl	20	2,5750	,68393		
	11-15 yıl	14	2,2500	,64301		
	16-20 yıl	48	2,8438	,48823		
	21-25 yıl	64	2,8711	,46075		
	26 yıl ve üzeri	38	2,7895	,56511		
	Toplam	205	P<0,01			
Terfi	0-5 yıl	21	2,3048	,80900	2,678	,023
	6-10 yıl	20	2,3700	,79545		
	11-15 yıl	14	2,1000	,96954		
	16-20 yıl	48	2,2417	,92801		
	21-25 yıl	64	2,6313	,86426		
	26 yıl ve üzeri	38	2,7842	,94082		
	Toplam	205	p<0,05			
Yönetici	0-5 yıl	21	2,5000	1,08397	1,062	,382
	6-10 yıl	20	2,5500	1,12273		
	11-15 yıl	14	2,7143	1,08688		
	16-20 yıl	48	2,7813	1,13412		
	21-25 yıl	64	2,8672	,91825		
	26 yıl ve üzeri	38	3,0395	1,01596		
	Toplam	205	p>0,05			
Takdir ve ödüller	0-5 yıl	21	2,1429	,90337	3,787	,003
	6-10 yıl	20	2,6250	,86412		
	11-15 yıl	14	2,2143	,83699		
	16-20 yıl	48	2,4896	,84261		
	21-25 yıl	64	2,8281	,77392		
	26 yıl ve üzeri	38	2,8026	,62913		
	Toplam	205	P<0,01			
Faaliyet prosedürleri	0-5 yıl	21	2,0317	,84265	3,722	,003
	6-10 yıl	20	2,3667	1,19893		
	11-15 yıl	14	2,1071	1,04105		
	16-20 yıl	48	2,1458	1,13593		
	21-25 yıl	64	2,7813	,98170		
	26 yıl ve üzeri	38	2,7807	1,13444		
	Toplam	205	p<0,01			

Çalışma arkadaşları	0-5 yıl	21	3,1548	,82339	,891	,488
	6-10 yıl	20	3,0500	,66193		
	11-15 yıl	14	3,2857	,68541		
	16-20 yıl	48	2,9948	,29395		
	21-25 yıl	64	3,0430	,38974		
	26 yıl ve üzeri	38	3,0658	,48171		
	Toplam	205	p>0,05			
İşin doğası	0-5 yıl	21	2,7810	,92500	1,914	,093
	6-10 yıl	20	2,4900	,61035		
	11-15 yıl	14	2,5286	,89307		
	16-20 yıl	48	2,5583	,83228		
	21-25 yıl	64	2,9125	,66368		
	26 yıl ve üzeri	38	2,8105	,75114		
	Toplam	205	p>0,05			
İletişim	0-5 yıl	21	2,5714	,77562	2,548	,029
	6-10 yıl	20	3,0000	1,04294		
	11-15 yıl	14	2,8571	,94022		
	16-20 yıl	48	3,2986	,76643		
	21-25 yıl	64	3,0885	,79292		
	26 yıl ve üzeri	38	3,0439	,74403		
	Toplam	205	p<0,05			
Genel	0-5 yıl	21	2,4834	,39159	4,876	,000
	6-10 yıl	20	2,6283	,48743		
	11-15 yıl	14	2,5071	,54311		
	16-20 yıl	48	2,6692	,45820		
	21-25 yıl	64	2,8779	,39154		
	26 yıl ve üzeri	38	2,8896	,44729		
	Toplam	205	P<0,01			

## SONUÇ

Günümüz rekabet koşulları ile baş etmek isteyen kurum ve işletmeler yönetim stratejilerinde yeni yollar aramaya başladılar. Piyasa koşullarının günden güne değişmesi ile insanların hizmet ve ürünler için daha farklı beklentileri oldu.. Artık sadece ihtiyacı karşılamak için değil bazı hazları da doyurabilmek için insanlar hizmet veya ürün talep etmeye başladılar. Bu da kalite anlayışında yeniliklerin olmasına yol açtı. Kalite anlayışının değişmesi hizmet sunan veya ürün üreten kurumlarda yenilik yapmayı zorunlu kıldı. Başarı hedeflerine ulaşma yolunda odak noktasına müşteriye koyan işletmeler, müşteri memnuniyet seviyesini ölçü kabul etmeye başladı.

Müşteri memnuniyetini sağlayan kalite anlayışına uygun ürünlerin üretimindeki süreçlerde Toplam Kalite Yönetimi'nin kuralları işletilmeye başlandı. Üretim ve yönetim sistemlerindeki değişiklikler ile birlikte hizmeti üreten insanların motivasyonunun bu sürece olan katkısının önemi anlaşıldı. Nihai ürünlerdeki kalitenin yolunun bu süreci iyileştirmek olduğu anlaşıldı ve bu nedenle çalışanların verimi için iyileştirme çalışmaları üzerinde çalışılmaya başlandı.

Teknolojinin, piyasa koşullarının değişimi ve gelişimi ile birlikte artan küreselleşmenin etkileriyle özel sektörde gerçekleşen değişikliklerin yanı sıra kamu hizmetlerinde de değişiklikler gerçekleşmeye başladı. Kamu kurumları da vatandaşlara daha kalite hizmet sunmanın yollarını aramaya başladılar. Devletlerin vatandaşlarına sunmaya başladığı hizmetlerin çeşitlenmesi ile kimi hizmetlerinde kendi denetiminde özel şirketleri görevlendirmeye başladı.

Kar etmeyi vatandaşa hizmet ulaştırmanın üzerine çıkarmayan kamu kuruluşları değişen koşullar ile birlikte kar etmeyi de gündeme koyar oldu. Böylece iş yükü değişen ve farklı hizmet kolları üreten kamu kurumları, niteliğinin sınırları net olarak belirlenemeyen kamu hizmetlerinde hedefe vatandaşın / müşterinin memnuniyetini koydu.

Hizmetleri üreten insanların motivasyonunun ve performansının önem kazandığı yeni dönemde iç müşteri konumunda olan çalışanların beklentileri, hedefleri, bireysel özellikleri, yaşantıları önemsenir oldu. Yönetim stratejilerini bu duruma göre yeniden şekillendiren kurumlar; çalışanlarını daha fazla dikkate almaya başladı.

Bu çalışmada literatür araştırması yöntemi kullanılarak bahsedilen kavramlar üzerine araştırmalar yapıldı. Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde kavramsal çerçeve çizilmiştir. Kalite kavramının geçmişte günümüze ne yönde değiştiği incelenmiş; kavramın sosyal ve ekonomik alanda ne derece etkisi olduğu üzerinde çalışıldı. Daha sonra kalite kavramının algılanma biçiminin değişmesi sonucu iş hayatındaki yönetim sistemlerindeki değişiklikler ortaya kondu. Kalitenin takibinin önem kazanmasıyla Toplam Kalite Kontrol sistemleri oluşturuldu. Daha sonra Toplam Kalite Yönetimi'ne evirilen süreç ile bir işletmedeki tüm süreçlerde uygulanmaya başlandı. Kamu hizmetlerinde de kalite arayışının artmasıyla kamu kurumları için vatandaş, müşteri gibi memnun edilmesi gereken bir kitle olarak görülmeye başlandı.

Kamu hizmetlerinin üretilmesi, ulaştırılması ve sunulması için çalışan kamu personelinin iş süreçlerindeki memnuniyeti önemsenir oldu. Bu bölümde iç müşteri kavramının derinlemesine tanımı yapıldı.

Çalışmanın ikinci bölümünde kamu hizmetleri özelinde iç müşteri memnuniyeti kavramının unsurları üzerine çalışıldı. Kamu hizmetlerindeki çalışanın önemi anlatıldı. İç müşteri memnuniyetinin bir sonucu olan kurumsal bağlılık kavramı üzerinde çalışıldı. Kurumsal bağlılığın yüksek memnuniyetin sonucunda oluştuğunun kanıtı ortaya kondu. Kurumsal bağlılık kavramının çeşitleri anlatıldı. Müşteri / vatandaşın kamu hizmetlerinden beklentilerinin değişmesi ile birlikte çalışanların da kurumlarından beklentileri çeşitlendi. Sunulan ürünün ve hizmetin kalitesi için çalışanların performansındaki iyileşmelerin hedeflenmesi üzerine konuşuldu. Kurumsal bağlılığın artmasının farklı nedenleri ortaya kondu. Bireysel faktörlerin yanı sıra kurum ve kurum dışı faktörlerin etkisinin olduğu anlatıldı.

Çalışmada bağlılık kavramının üzerine iç müşteri memnuniyetinin bağlı olduğu nedenler üzerine araştırma yapıldı. Sosyal çevre, ailesel ortam, iş tecrübeleri, yaş, cinsiyet gibi faktörlerin memnuniyete etkisi konuşuldu.

Çalışmanın son bölümünde ise anlatılan kavramlar ışığında iç müşteri memnuniyetinin kamu hizmeti üzerine etkisini tartmak üzere kamu kurumlarının içerisinde araştırma yapıldı. Kavramların iş süreçlerine etkisi çalışma sistemleri üzerinde araştırıldı.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

AKTAŞ, A. (2002). **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**. Antalya: Azim Matbaa Fatih Ofset San.

ATAY, E. (2006). **İdare Hukuku**. Ankara: Turhan Kitapevi.

BALAY, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

BAŞARAN, İ. (1983). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

BOZKURT, Ö., ERGUN, T. ve SEZEN S. (1998). **Kamu Yönetimi Sözlüğü**. Ankara: TODAİE Yayını.

BÜLBÜL, S. (2007). **Çözümsel İstatistik**. İstanbul: Alfa Yayınevi.

ÇAL, S. (2009). **Kamu Hizmeti Kavramı Üzerine Kimi Düşünceler**. İstanbul: Vedat Yayıncılık.

DURAN, L. (1982). **İdare Hukuku Ders Notları**. İstanbul: Fakülteler Matbaası.

EFİL, İ. (2003). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

ENSARİ, H. (2002). **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

ERSEN, H. (1996). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. İstanbul: Yön Matbaacılık.

GENCAY, İ. (1997). **Personeli Tanıma İş Tatmini İle İlişkisi ve Uygulamadan Örnekler**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.

GİRİTLİ, İ. ve AKGÜNER T. (1987). **İdare Hukuku Dersleri II**. İstanbul: Filiz Kitabevi.

GOMES, H. (2002). **Kaliteli Sözler**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

GÖKÇİN, G. (1996). **İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti Ulusal Kalite Kongresi El Kitabı**. İstanbul: Kalder Yayınları.

GÖZLER, K. (2007). **İdare Hukuku Dersleri**. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

GÜNDAY, M. (1999). **İdare Hukuku**. Ankara: İmaj Yayıncılık.

İNCE, M. ve GÜL, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. Ankara: İleri Giden Ofset.

JURAN, J. M. (1988). **Juran of Planning for Quality**. New York: Free Press.

KARAHANOĞULLARI, O. (2002). **Kamu Hizmeti (Kavramsal ve Hukuksal Rejim)**. Ankara: Turhan Kitabevi.

KARASAR, N. (2006). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Nobel Yayınları.

KAOURU, I. (1997). **Toplam Kalite Kontrol**. İstanbul: Kalder Yayınları.

KAVRAKOĞLU, İ. (1998). **Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000**. İstanbul: Kalder Yayınları.

KAVRUK, H. (2002). **Anakent'e Bakış - Türkiye'de Anakent Belediyeciliği ve Kent Hizmetlerinin Yönetimi**. Ankara: Hizmet-İş Sendikası.

KELEŞ, R. (1993). **Kent ve Siyaset Üzerine Yazılar (1975-1993)**. İstanbul: IULA-EMME Yayını.

KOVANCI, A. (2007). **Toplam Kalite Yönetimi – Fakat Nasıl?**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

ÖZEVREN, M. (1997). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınevi.

SHEWHART, W.A. (1986). **Economic Control of Quality of Manufactured Product**. USA: George Washington University Crepress.

ŞİMŞEK, M. (1998). **Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım.

ŞİMŞEK, M. (2007). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

TARCAN, E. (2001). **Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü**, İstanbul: İstanbul Üni.Yayınları.

TAŞKIN, E. (2000). **Müşteri İlişkileri Eğitimi**. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

TÜRKEL, A. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

ULUSOY, A. (2004). **Kamu Hizmeti İncelemeleri**. İstanbul: Ülke Kitapları.

VAVRA, T. (1999). **Müşteri Tatmini Ölçümlerini Geliştirmenin Yolları**. İstanbul: Kalder Yayınları.

YAMAK, O. (1998). **Kalite Odaklı Yönetim**. İstanbul: Panel Matbaacılık.

YÜKSEL, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.



## *Yayınlar*

ALLEN, N. ve MEYER, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **The British Psychological Society Journal**.

ALTUN, A. ve KOVANCI, A. (2004). Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri. **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**. No:1, Sayı:3, ss: 55-61.

BOYLU, Y., PELİT E. ve GÜÇER, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. **Finans Politik & Yorumlar Dergisi**.

BRADY, M. ve CRONIN, J. (2001). Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. **Journal of Services Research**. ss. 241–251.

COHEN, A., (1992), Antecedents of organisational commitment across occupational groups: A Meta-Analysis. **Journal of Organisational Behaviour**.

CURKOVIC, S., VICKERY, S., DROGE, C. (2000). An Empirical Analysis of the Competitive Dimensions of Quality Performance in the Automotive Supply Industry. **International Journal of Operations & Production Management**. ss.127-144.

ÇAKIR, A. (2007). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Dayanışma Dergisi**. Ayan Matbaacılık.

ÇAL, S. (2007). Kamu Hizmeti: Bir Tanım Denemesi. **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**.

DENHARDT, R. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. **Public Administration Review**. 60:6, ss. 549-559.

DOĞAN, S. ve KILIÇ, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi**. No:14. ss. 74.

EŞER, B., MEMİŞOĞLU, D. ve ÖZDAMAR G. (2011). Sosyal Siyasetin Üretilmesi Sürecinde Refah Devletinden Neo-Liberal Devlete Geçiş: Devletin Kamu Hizmeti Sunma İşlevinin Değişimi. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi**. Eskişehir.

FELIX, R. (2015), Market Orientation Plus: Antecedents and Consequences of Market Orientation and Corporate Social Responsibility in Mexico. **Journal of Global Marketing**. Cilt: 28, ss.173.

GÜÇLÜ, N. (2003). Stratejik Yönetim. **Gazi İletişim Fakültesi Dergisi**. Cilt 23; Sayı 2, ss. 75-83.

MCLNTYRE, R. ve MELOCHE, M. (1995). Cognitive Style And Customer Orientation. **Journal Of Business And Psychology**. Sayı: 10, No. 1, ss.75-86.

OBENG, K. ve UGBORO, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. **Journal of the Transportation Research Forum**.

ÖZGÜVEN, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. **Ege Akademik Bakış**. Sayı:8, No:2.

PEKDEMİR, R. (1993). Kalite Maliyetleri ve Yönetim Muhasebesi. **Yönetim Dergisi**. Yıl:4, Sayı:16, s.25.

PEKER, Ö. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite. **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**. Cilt 5, Sayı 6, ss.210-225.

PEKMEZCİ, T., DEMİRELİ, C. ve BATMAN, G. (2008). İç Müşteri Memnuniyeti : Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**.

ROBERTSON, R. and BALL, R. (2002). Innovation and Improvement in the Delivery of Public Services: The Use of Quality Management Within Local Government in Canada, Public Organization Review. **A Global Journal**.

SAGER, J. and JOHNTSON, M. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Sayı: 9 , Cilt: 1.

SMADOV, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir.

TAN, Doreen ve AKHTAR, Syed (1998) "Organizational Commitment And Experienced Burnout: An Exploratory Study From A Chinese Cultural Perspective", The International Journal of Organizational Analysis, Sayı: 6, Cilt: 4, ss.310-333

TETİK, Semra (2012), “Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, ss.239-249.

ÜNAL, Ö. (2011). Dış Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Roller ve Yetkinlikleri. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**. Sayı:9, No:18, ss. 65- 90.

WANG, Q., ZHAO, X. and VOSS, C. (2016). Customer Orientation and Innovation: A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms. **International Journal of Production Economics**, Cilt: 171, ss. 222, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.029>.

YALÇIN, A. ve İPLİK, F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**.

YELBOĞA, A. (2009). Validity And Reliability Of The Turkish Version Of The Job Satisfaction Survey (JSS), **World Applied Sciences Journal**, 6(8), 1066-1072

ZERENLER, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Bahar Sayı:1. ss:1-36.

### **İlave Kaynaklar**

DÖKMEN, Ü. (2003). **Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini Ve İş Gören Müşteri Karşılıklarının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi**. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

GÖZLÜ, S. (1996). **Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi**. Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri. TODAİE Yayını. Ankara.

GÜNDOĞAN, T. (2009). **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması**. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara.

KAYGISIZ, G. (2012). **İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki**. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.

KIREL, Ç. (1991). **Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesi'ndeki Bir Uygulama Çalışması**. Doktora Tezi.

Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

POLAT, F. (2011). **Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi**. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.

TOLAY, E. (2003). **Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri**. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

VEDAT, E. (1998). **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.

YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I. G. (2009). **Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi**. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

**JSS - İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ\***

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) kısmen katılıyorum, (5) katılıyorum, (6) tamamen katılıyorum seçenekleri arasında seçerek işaretleyiniz.						
1)Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
2)İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	1	2	3	4	5	6
3)Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5	6
4)İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	1	2	3	4	5	6
5)İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	1	2	3	4	5	6
6)İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5	6
7)Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	1	2	3	4	5	6
8)Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
9)İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
10)İşyerimde ücret artışları az oluyor.	1	2	3	4	5	6
11)İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	1	2	3	4	5	6
12)Yöneticim bana karşı adil değildir.	1	2	3	4	5	6
13)İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	1	2	3	4	5	6
14)Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
15)İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.	1	2	3	4	5	6
16)Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	1	2	3	4	5	6
17)İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
18)Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	1	2	3	4	5	6
19)Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
20)Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.	1	2	3	4	5	6
21)Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6
22)İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	1	2	3	4	5	6
23)Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	1	2	3	4	5	6
24)İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	1	2	3	4	5	6
25)İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
26)Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
27)Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6
28)Ücretimdeki artışlardan memnunum.	1	2	3	4	5	6
29)İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	1	2	3	4	5	6
30)Yöneticimi seviyorum.	1	2	3	4	5	6
31)Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	1	2	3	4	5	6
32)Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	1	2	3	4	5	6
33)Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
34)İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	1	2	3	4	5	6
35)İşimden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
36)Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	1	2	3	4	5	6

\* Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). World Applied Sciences Journal. 6(8), 1066-1072.

## ÖZGEÇMİŞ

FATMA KARA 1984 tarihinde Olur 'da doğdu. Babası Diyanetten emekli olup, annesi ev hanımıdır. İlkokul Sulakyurt, ortaokul ve lise öğretimini Kırıkkale'de tamamladı. 2007 yılında PTT A.Ş memur olarak atandı.2010 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünü bitirdi.2015 Yılında Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yüksek Lisans eğitimine başladı.

2017 yılında Yrd. Doç. Dr. Serkan Akgün'ün danışmanlığını yaptığı kamu çalışanlarının iş tatmini üzerine bir araştırma konulu çalışması ile tez programını tamamlamıştır.

