

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ
ÇERÇEVESİNDE ÇALIŞAN
GIDA MÜHENDİSLERİNİN İŞ TATMİNİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Eray SERTKAYA**

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

AĞUSTOS 2011

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ
ÇERÇEVESİNDE ÇALIŞAN
GIDA MÜHENDİSLERİNİN İŞ TATMİNİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Eray SERTKAYA
507081206**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 05 Temmuz 2011
Tezin Savunulduğu Tarih : 03 Ağustos 2011**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ufuk CEBECİ (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Fethi ÇALIŞIR (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Demet BAYRAKTAR (İTÜ)**

AĞUSTOS 2011

Anneme,

ÖNSÖZ

Bu çalışmada kalite yönetimi sistemleri çerçevesinde çalışmakta olan ve bu sistemler dâhilinde genellikle kalite yönetim sistemlerinin yürütücüsü ve yöneticisi gibi unvanlarla çalışan gıda mühendislerinin kalite yönetim sistemleri hakkındaki genel görüş ve düşünceleri doğrultusunda iş tatmin düzeyleri ve iş tatmin düzeylerine etki eden faktörler araştırılmıştır.

Eğitim hayatımın başlangıcından itibaren her aşamasındaki başarılarımın asıl mimarı, en büyük teşvik ve telkin edici kişi olan anneme tüm emekleri ve destekleri için teşekkür ederim.

Bu çalışma süresince bana bu konuda çalışma fırsatı verip beni yönlendirip, bana yol gösteren ve yardımını esirgemeyen sayın hocam Yar. Doç. Dr. Ufuk Cebeci'ye ve yüksek lisans eğitimim boyunca bana burs olanağı tanıyan TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı'na en içten dileklerimle teşekkür ederim.

Mayıs 2011

Eray Sertkaya

(Gıda Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY	xvii
1. GİRİŞ	1
2. KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	5
2.1 Kalite Kavramı	5
2.2 Kalitenin Tarihsel Gelişimi	7
2.3 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	10
2.4 Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	13
2.4.1 Müşteri odaklılık	13
2.4.2 Sürekli ölçme değerlendirme	14
2.4.3 Sürekli iyileştirme ve geliştirme	15
2.4.4 Çalışanların katılımı	16
2.4.5 Eğitim.....	16
2.4.6 Üst yönetim ve liderlik.....	17
2.5 Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Farklar.....	18
2.6 ISO 9001 Kalite Yönetimi Sistemi.....	20
2.7 ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi.....	21
2.8 Kalite Yönetimi Sistemleri Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	22
3. İŞ TATMİNİ.....	25
3.1 İş Tatmini Tanımı.....	25
3.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	26
3.2.1 Bireysel faktörler.....	27
3.2.1.1 Cinsiyet.....	27
3.2.1.2 Yaş.....	28
3.2.1.3 Medeni durum.....	29
3.2.1.4 Eğitim düzeyi.....	29
3.2.1.5 İş tecrübesi.....	30
3.2.2 Örgütsel faktörler	30
3.2.2.1 Çalışma koşulları.....	30
3.2.2.2 Ücret.....	31
3.2.2.3 Çalışma arkadaşları.....	32
3.2.2.4 Yönetici ile ilişkiler.....	33
3.2.2.5 Eğitim.....	34
3.2.2.6 Terfi olanakları ve ödüller.....	34
3.2.2.7 İşin niteliği.....	35

3.3 İş Tatmini Kuram ve Teorileri.....	36
3.3.1 Kapsam teorileri	36
3.3.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.....	36
3.3.1.2 Herzberg'in çift faktör teorisi.....	39
3.3.1.3 David McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi.....	40
3.3.1.4 Clayton Alderfer'in ERG teorisi.....	41
3.3.2 Süreç teorileri	43
3.3.2.1 Skinner'ın davranış şartlandırması teorisi.....	43
3.3.2.2 Vroom'un bekleyiş teorisi.....	44
3.3.2.3 Lawler ve Porter'ın bekleyiş teorisi.....	45
3.3.2.4 Adams'ın eşitlik teorisi.....	46
3.3.2.5 Edwin Locke'nin amaç teorisi.....	47
3.4 İş Tatmini Ölçümü.....	48
3.4.1 Minnesota tatmin ölçeği.....	48
3.4.2 İş tanımlama endeksi.....	50
3.4.3 Porter ihtiyaç ve tatmin anketi	50
3.5 Kalite Yönetimi ile İş Tatmini İlişkisi.....	50
4. UYGULAMA.....	53
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	53
4.2 Araştırmanın Modeli	54
4.3 Araştırmanın Hipotezleri	55
4.4 Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	60
4.5 Araştırmanın Yöntemi	61
4.6 Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar.....	62
4.6.1 Demografik analizler.....	62
4.6.2 Anketteki ifadelerle ait aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar.....	65
4.6.3 Normallik testi.....	70
4.6.4 Ana bileşen (faktör) analizi	74
4.6.5 Faktörlerin güvenilirlik analizi.....	79
4.6.6 Korelasyon analizi.....	84
4.6.7 Hipotez testleri	86
4.6.7.1 Çalışan tatmini- regresyon analizi.....	86
4.6.7.2 Demografik değişkenlerin analizi.....	89
4.6.8 Sonuç ve tartışma	92
4.6.9 Yönetim önerileri ve araştırma alanları.....	98
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
KAYNAKLAR.....	107
EKLER.....	115
ÖZGEÇMİŞ.....	121

KISALTMALAR

ASQ	: Amerikan Kalite Derneği
CAC	: Kodeks Alimentarius Komisyonu
EOQC	: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
HACCP	: Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları
ISO	: Uluslararası Standartlar Teşkilatı
İKK	: İstatistiksel Kalite Kontrol
JIS	: Japon Standartlar Komitesi
MÖ	: Milattan Önce
MS	: Milattan Sonra
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1 : Araştırmaya katılan gıda mühendislerinin cinsiyetlere göre dağılımı..	62
Çizelge 4.2 : Araştırmaya katılan gıda mühendislerinin yaşlarına göre dağılımı.....	63
Çizelge 4.3 : Gıda mühendislerinin eğitim seviyelerine göre dağılımı.....	63
Çizelge 4.4 : Gıda mühendislerinin çalışma sürelerine göre dağılımı.....	64
Çizelge 4.5 : Çalışma koşullarına ait ifadeler.....	65
Çizelge 4.6 : Ücrete ait ifadeler.....	66
Çizelge 4.7 : Yöneticiyle ilişkilere ait ifadeler.....	66
Çizelge 4.8 : Ekip arkadaşlarıyla ilişkilere ait ifadeler.....	67
Çizelge 4.9 : Verilen eğitime ait ifadeler.....	67
Çizelge 4.10 : Terfi ve ödüllere ait ifadeler.....	68
Çizelge 4.11 : İşin niteliği, imajı ve genel tatmine yönelik ifadeler	69
Çizelge 4.12 : Çalışma koşulları için normallik testi.....	71
Çizelge 4.13 : Ücret için normallik testi.....	71
Çizelge 4.14 : Yöneticiyle ilişkiler için normallik testi.....	72
Çizelge 4.15 : Ekip arkadaşlarıyla ilişkiler için normallik testi.....	72
Çizelge 4.16 : Verilen eğitimler için normallik testi.....	73
Çizelge 4.17 : Terfi ve ödüller için normallik testi.....	73
Çizelge 4.18 : İşin niteliği, imajı ve genel tatmin için normallik testi.....	74
Çizelge 4.19 : 1. Faktör altında toplanan ifadeler.....	75
Çizelge 4.20 : 2. Faktör altında toplanan ifadeler.....	76
Çizelge 4.21 : 3. Faktör altında toplanan ifadeler.....	76
Çizelge 4.22 : 4. Faktör altında toplanan ifadeler.....	77
Çizelge 4.23 : 5. Faktör altında toplanan ifadeler.....	77
Çizelge 4.24 : 6. Faktör altında toplanan ifadeler.....	78
Çizelge 4.25 : 7. Faktör altında toplanan ifadeler.....	78
Çizelge 4.26 : Çalışma koşulları faktörünün iç tutarlılığı.....	80
Çizelge 4.27 : Ücret faktörünün iç tutarlılığı.....	80
Çizelge 4.28 : Yöneticilerle ilişkiler faktörünün iç tutarlılığı.....	81
Çizelge 4.29 : Ekip arkadaşlarıyla ilişkiler faktörünün iç tutarlılığı.....	82
Çizelge 4.30 : Verilen eğitimler faktörünün iç tutarlılığı.....	82
Çizelge 4.31 : Terfi ve ödüller faktörünün iç tutarlılığı.....	83
Çizelge 4.32 : Genel tatmin faktörünün iç tutarlılığı.....	83
Çizelge 4.33 : Korelasyon analizi.....	85
Çizelge 4.34 : Çoklu doğrusal bağlantı testi.....	87
Çizelge 4.35 : Enter (giriş) metodu ile regresyon analizi.....	87
Çizelge 4.36 : Cinsiyet – iş tatmini ilişkisi.....	89
Çizelge 4.37 : Yaş – iş tatmini ilişkisi.....	90
Çizelge 4.38 : Eğitim seviyesi – iş tatmini ilişkisi.....	90
Çizelge 4.39 : Çalışma süresi – iş tatmini ilişkisi.....	91
Çizelge 5.1 : İş tatmini etkileyen faktörler.....	102
Çizelge 5.2 : İş tatmini üzerinde demografik faktörlerin etkisi.....	105

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1 : Maslow'un ihtiyaçlar piramidi.....	38
Şekil 3.2 : Herzberg'in çift faktör teorisi.....	40
Şekil 3.3 : Maslow ve Alderfer'in teorileri.....	42
Şekil 3.4 : Sonuçsal koşullandırma.....	44
Şekil 3.5 : Vroom'un motivasyon model.....	45
Şekil 3.6 : Lawler ve Porter'in bekleyiş teorisi modeli.....	45
Şekil 3.7 : Minnesota tatmin ölçeği.....	49
Şekil 4.1 : Araştırmanın modeli.....	55
Şekil 4.2 : Gıda mühendislerinin cinsiyetlere göre dağılımı.....	62
Şekil 4.3 : Gıda mühendislerinin yaşlarına göre dağılımı.....	63
Şekil 4.4 : Gıda mühendislerinin eğitim seviyelerine göre dağılımı.....	64
Şekil 4.5 : Gıda mühendislerinin çalışma sürelerine göre dağılımı.....	64
Şekil 4.6 : Anketteki faktörlere ait aritmetik ortalama değerleri.....	69
Şekil 4.7: Hipotez testleri sonucunda elde edilen araştırma modeli.....	92

KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ ÇERÇEVESİNDE ÇALIŞAN GIDA MÜHENDİSLERİNİN İŞ TATMİNLERİ

ÖZET

Bu çalışma kapsamında insan faktörünün ön planda olduğu Kalite Yönetimi Sistemleri dâhilinde çalışan gıda mühendislerinin genel iş tatmin düzeyleri ve iş tatminlerini etkileyen faktörler araştırılmıştır. İnsan sermayesini en iyi kullanan işletmelerin rekabet anlamında üstünlük sağladığı günümüzün küresel ekonomik koşulları ve sürekli artmakta olan rekabet ortamında işletmeler, ayakta kalabilmeleri ve sürdürülebilir iyi performans gösterebilmeleri için üretim faktörlerinden “insan faktörü” üzerine odaklanmış ve insan odaklı yönetim şekillerine yönelmişlerdir. Bu noktada sürdürülebilir bir başarı için organizasyonlarda insan kaynağını cezp etmek, tatmin etmek ve örgütte kalmasını sağlamak örgütsel etkinliğin ve başarının ön şartı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzün zorlu rekabetçi şartları altında kuruluşların ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için etkin bir kalite sistemi ve yönetimine sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzün rekabetçi ortamında kendini geliştirerek değişen koşullara uyum sağlayan, özellikle müşteri memnuniyetindeki değişimleri zamanında yakalayıp, hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen kurumlar için kalite yönetimi, esasen bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesi haline gelmiştir. Günümüz koşullarında ideal olan yüksek verimlilik ve kaliteyle üretilen mal veya hizmeti, piyasa koşullarına göre ideal fiyattan satarak hem müşterinin, hem işverenin hem de personelin memnun edilmesidir. Bu çerçevede Kalite Yönetimi anlayışına gereksinim duyulmaktadır.

Temelinde insan düşüncesine saygı, güven, sürekli ve sürdürülebilir bir değişim ve gelişme anlayışı yatan kalite yönetiminde kaliteyi yaratan, geliştiren, sürekliliğini sağlayan ve koruyan yöntemleri insanlar kurmakta, kalite araç ve tekniklerini de insanlar kullanmaktadır. Kalitenin yaratılması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin başarılı bir şekilde sağlanması ancak ve ancak bu konu için yüksek motivasyon ve isteğe sahip çalışanlardan geçmektedir. Bu sebeple, kalitenin en etkili biçimde sürdürülebilmesi insan faktörüne dayanmaktadır.

Türkiye gıda sektöründeki işletmeler için ise gerek AB sürecinde gıda güvenliği ile ilgili uyum konularının sağlanmasında gerekse müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanmasında kalite yönetimi uygulamalarının önemi belirginleşmiş ve kalite yönetim sistemleri yoğun bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Dolayısıyla, yaşanan bu değişim bu alanda da araştırmalar yapılmasını ve kalite yönetimi sistemleri çerçevesinde çalışmakta olan ve bu sistemler dâhilinde genellikle kalite yönetim sistemlerinin yürütücüsü ve yöneticisi gibi unvanlarla çalışan gıda mühendislerinin kalite yönetim sistemleri hakkındaki genel görüş ve düşünceleri doğrultusunda iş tatmin düzeylerinin irdelenmesini gerekli kılmaktadır.

Araştırma kapsamında anket yöntemi kullanılmış ve kalite yönetimi uygulamaları dâhilinde çalışan 103 gıda mühendisi ile görüşülmüş, elde edilen verilerin çözümlenmesinde ise SPSS programından yararlanılmıştır. Yapılan bu çalışma, genel olarak gıda mühendislerinin iş tatminlerinin yüksek ve çalışma koşullarından memnun olduklarını ortaya koymaktadır. Yapılan analizler sonucunda iş tatminini en çok etkileyen faktörlerin “ücret”, “terfi/ ödül” ve “ekip arkadaşlarıyla olan ilişkiler” olduğu, en az etkileyen faktörün ise “verilen eğitimler” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler sonucunda erkek gıda mühendislerinin iş tatminlerinin kadınlardan yüksek olduğu ve gıda mühendislerinin iş tatminlerinin yaşları ile orantılı olduğu, gıda mühendislerinin yaşları arttıkça iş tatminlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde gıda mühendislerinin kalite yönetim sistemleri dâhilindeki görevlerinde çalıştıkları süre arttıkça işlerinden aldıkları tatminin arttığı da araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler sonucunda saptanmıştır.

JOB SATISFACTION OF FOOD ENGINEERS WORKING IN QUALITY MANAGEMENT PERSPECTIVE

SUMMARY

In this study, general job satisfaction levels and factors affecting the job satisfaction of food engineers who work in quality management perspective were investigated. With today's global economic conditions and increasingly competitive environment, companies that have competitive advantage are the companies that can use and utilize the human capital the best. As a result, in order to survive and demonstrate sustainable good performance, companies tend to focus on human factor and human-oriented management systems. At this point, for achieving a sustainable good performance; attraction of human capital, satisfying human capital and maintaining satisfaction have become the most important factor and prerequisite for organizational effectiveness and success. In today's challenging competitive conditions, in order to survive under challenging competitive conditions and to be successful, companies must have an effective quality management system. Quality management has essentially become a management philosophy for companies that tend to improve themselves to adapt to changing conditions and to capture changes in customer satisfaction. Today, the ideal for companies is selling the goods that are produced with high productivity and quality with an ideal price compared to market conditions and satisfying both customers, employers and employees. In order to achieve this ideal state for companies, quality management understanding is needed.

As the basis of quality management is respect for human thought and obtaining continuous and sustainable development approach, humans are the ones that create, develop and utilize methods for providing continuity and sustainability of quality. The creation of quality, ensuring successful development of quality and sustainability of quality is only possible with employees who are having high motivation and belief for achieving quality. For this reason, maintaining quality most effectively depends on motivation of human capital.

The importance of quality management practices and quality management systems have become distinctive for companies at food sector of Turkey with the EU member procedures and for satisfying customer expectations. Therefore, the ongoing change in this area causes a need for research to evaluate general perceptions about quality management systems and job satisfaction levels of food engineers working as executives or managers of quality management systems.

In this study, survey method was used and 103 food engineers who work within quality management perspective were interviewed, the obtained data was analyzed by using SPSS program. This study points out that the job satisfaction levels of food engineers are generally high and they are pleased and satisfied with their working conditions. According to analyzes made with the data obtained, the factors that affect the job satisfaction levels of food engineers the most are pay, promotion (rewards) and relationship with colleagues while the factor that affects the job satisfaction levels of food engineers the least is trainings. In addition, according to the analysis made with the survey data obtained, male food engineer's job satisfaction levels are higher than female food engineers and for both male and female food engineers job satisfaction levels increase with increasing age. Similarly, according to analyzes made with the survey data obtained, it was clear that the job satisfaction levels of food engineers increase with the increasing work experience at quality management systems.

1. GİRİŞ

Günümüzün zorlu ve artan rekabetçi şartları altında organizasyonların ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için organizasyonların hem çalışanlarının hem de müşterilerinin tatminini etkili bir biçimde sağmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu şartlar altında belirtilen hedefi gerçekleştirebilmek için organizasyonların etkin bir kalite sistemi ve yönetimine sahip olmaları gerekmektedir. Kalite Yönetimi, Japon organizasyonlarının gelişmesinde önemli bir rol oynadıktan sonra, diğer ülkelerdeki organizasyonların da dikkatini çekmiş ve dünyaya yayılmaya başlamıştır. 1990'lı yıllardan sonra ülkemizde de organizasyonların yakından ilgilendiği bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir.

Kalite Yönetiminde üretim faktörlerinden biri olan insan faktörü, diğerlerinden farklı niteliklere sahiptir. İnsan, diğer üretim faktörlerinin yararlı bir biçimde kullanılmasını sağlar. Kalite yönetiminin etkin olarak organizasyonlarda uygulanması için en önemli faktör insan faktörüdür. Organizasyonların değişen şartlara ayak uydurması, kalite ve verimliliği sürekli artırması ve yenilemesi için; örgütün temel unsuru olan insan gücünü, kalite konusunda bilinçlendirmesi ve yönlendirmesi gerekmektedir. Başarılı bir kalite yönetimi uygulaması organizasyon içindeki kültürün geliştirilmesiyle ve değiştirilmesi ile mümkündür. Çünkü “önce insan” ve “sonsuz müşteri memnuniyeti” anlayışı kalite yönetiminin özünü oluşturmaktadır. Rekabet ve nitelikli üretim, iyi eğitilmiş, organizasyon ile özdeşleşmiş, katılımcı ve sürekli işgücünü gerektirir. Kalite yönetiminde insan unsuru, işletme sürecinin merkezinde yer almaktadır. Bu noktada, kalitenin en etkili biçimde sürdürülebilmesi insan faktörüne dayanmaktadır. Kalitenin yaratılması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin başarılı bir şekilde sağlanması ancak ve ancak bu konu için yüksek motivasyon ve isteğe sahip çalışanlardan geçmektedir.

Kişilerin işlerine karşı sahip olduğu olumlu etki ya da duygular olarak tanımlanan iş tatminin ölçülmesi çalışanların görev aldıkları işlerindeki motivasyonlarının ve işlerine karşı geliştirdikleri tutumlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Bu yolla, çalışanların işlerine karşı olumsuz tutumlar ya da duygular geliştirmesine sebep olan faktörlerin belirlenerek bunların iyileştirilmesi sağlanabilmekte ve insandan en iyi şekilde faydalanmayı hedefleyen kalite yönetim sistemlerinde insanların etkinliği artırılabilir.

Türkiye gıda sektöründeki işletmelerde gerek AB sürecinde gıda güvenliği ile ilgili uyum konularının sağlanmasında gerekse müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanmasında kalite yönetimi uygulamalarının önemi belirginleşmiş ve kalite yönetim sistemleri yoğun bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Dolayısıyla, yaşanan bu değişim bu alanda da araştırmalar yapılmasını ve kalite yönetimi sistemlerinin işletmeler üzerindeki etkisinin irdelenmesini gerekli kılmaktadır.

Bu çalışma için önceki paragraflarda açıklanan düşünceler ışığında yapılacak çalışmanın amaçlarını doğru belirleyebilmek ve çalışmayı literatürde doğru konumlandırabilmek adına yapılan alan araştırmalarında hem yurt içi hem de yurtdışı çalışmalarda iş tatminini ve iş tatmini etkileyen faktörleri araştıran birçok çalışma olduğu görülmüştür. İş tatmini ve tatminini etkileyen faktörlerle ilgili son yıllarda yapılan çalışmalar, tez kapsamında yapılacak araştırmada ve araştırmanın modelinin kurulmasında faydalanan yol gösterici çalışmalar olmuştur. İş tatminini ve tatmini etkileyen faktörler ile ilgili son yıllarda birçok çalışmaya ek olarak, kalite yönetim sistemleri dâhilinde çalışanların iş tatminlerini inceleyen araştırmaların sayısında son yıllardaki artışa rağmen literatürde henüz her meslek grubu için yapılmış çalışma bulunmamaktadır. Kalite Yönetim Sistemleri dahilinde çalışanların iş tatminlerini araştırmalar arasında hem yerli literatür hem de yabancı literatürde mühendislerle ilgili bir araştırma bulunmaması bu alanda var olan bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalitenin yaratılması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin başarılı bir şekilde sağlanması ancak ve ancak bu konu için yüksek motivasyon ve isteğe sahip çalışanlardan geçmektedir. Çalışanların motivasyon ve tatminlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, çalışanların tatminlerini arttırmaya yönelik yapılacak ve buna bağlı olarak kalite yönetim sistemlerinin etkinliğinin ve başarılı şekilde yürütülmesi sağlayacak çalışmalara yol gösterici nitelikte olacaktır.

Bu noktada, bu tez ile yukarıda tanımlanan literatürde hakkında henüz araştırma yapılmamış alana bir bakış açısı getirebilmek ve gelecekte mevcut alanda yapılacak çalışmalara yol gösterici nitelikte bir araştırma yapılması hedeflenmiştir.

Yukarıda belirtilen düşünceler ışığında yapılan araştırma kapsamında kalite yönetimi sistemleri çerçevesinde çalışmakta olan ve bu sistemler dâhilinde genellikle kalite yönetim sistemlerinin “uygulayıcısı” , “sorumlusu”, “yürütücüsü” ve “yöneticisi” gibi unvanlarla çalışan gıda mühendislerinin kalite yönetim sistemleri hakkındaki genel görüş ve düşünceleri doğrultusunda iş tatmin düzeyleri ve iş tatminlerine etki eden faktörler belirlenmiştir.

Yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümü literatür incelemesi, üçüncü bölümü ise alan araştırmasından oluşmaktadır. Birinci bölümde kalite ile ilgili genel kavramlar üzerinde durulmuş olup; kalitenin tanımı, kalitenin tarihi ve tarihsel gelişimi, toplam kalite yönetimi kavramı, toplam kalite yönetiminin ilkeleri ve temel unsurları ile çeşitli kalite yönetimi sistemleri hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, iş tatmini kavramı, iş tatmini etkileyen faktörler ve iş tatmini hakkında geliştirilen teorilere yer verilmiş ve bunlar detaylı biçimde açıklanmıştır. Ek olarak iş tatminin ölçülmesi için geliştirilen ölçeklere de yer verilerek bu bölümün son kısmında iş tatmini ile kalite yönetimi arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Çalışmanın son kısmı olan üçüncü kısımda ise kalite yönetimi çerçevesinde çalışan gıda mühendislerinin iş tatmin düzeyleri ve iş tatminini etkileyen faktörleri ölçümleyen uygulama yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, kapsamı, yöntemi, hipotezleri açıklanmış ve bunlar çerçevesinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere dair bulgular verilerek araştırma sonuçları değerlendirilmiştir.

2. KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

2.1 Kalite Kavramı

Kalite ve kalite kavramının içeriği, kalitenin tarihsel gelişim süreci içerisinde birbirinden farklı tanımlamalar ile doldurulmaya çalışılmış ve genel olarak bu tanımlamalarda kalite, iyiliği, üstünlüğü ve iyi nitelikleri betimlemiştir. Bu tarihsel süreçte ve yapılan farklı tanımlamalardan anlaşılacağı üzere kalite subjektif (kişisel) değerler içermektedir ve bu değerlerin ülkeye, insana, içinde bulunan zaman dilimine ve hatta organizasyona göre değişeceğini göz önüne alırsak kalite için birçok farklı şekilde tanımlama yapılabileceğini ve birçok kalite kavramının tanımlanabileceğini görebiliriz.

Özçakar (2010), kalite kavramını ele alan kalite gurularının kavramın farklı boyutlarına vurgu yaptığını belirtmiş ve kalitenin öncülerinden bazılarının kalite kavramına ilişkin görüşlerini şu şekilde sıralamıştır: Deming’e göre “Kalite, amaca uygunluk ve en düşük maliyetle ve pazara uygun şekilde tahmin edilebilir ve güvenilir istikrar düzeyidir” Juran’a göre “Kalite, kullanıma uygunluktur” fakat Crosby’e göre “Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur” (Özçakar, 2010). Taguchi için “Kalite, ürünün sevk edildiği zamandan topluma ulaşıncaya kadar verilen kayıptır” Ishikawa içinse “Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir” (Özçakar, 2010).

Japon Standartlar Komitesi (JIS) kaliteyi; “ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve müşteri isteklerine cevap veren bir üretim sistemi” (Şale, 2001) olarak tanımlarken Uluslararası Standartlar Teşkilatı’nın yayınladığı ISO 9000’de de kalite, “bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama hassasiyetine dayanan özelliklerin tümü” şeklinde tanımlanmıştır” (Şale, 2001). JIS ve ISO’ya ek olarak Türk Standartları Enstitüsü de kalite tanımını yapmış ve yaptığı tanım diğer iki kurumunkine göre daha kapsamlı bir tanımlama olmuştur.

Türk Standartları Enstitüsü'ne (TSE, 2011) göre ise kalite, insan sağlık ve emniyetinin, hayvan ve bitki varlığının ve çevrenin korunması veya tüketicinin doğru bilgilendirilmesi gibi kriterler göz önüne alınarak bir ürün veya hizmetin var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır. Türk Standartları Enstitüsü'nün tanımında JIS ve ISO'dan farklı olarak kalite sadece mevcut durum için değil var olabilecek durumları da kapsayacak şekilde tanımlanmıştır. TSE'nin kalite tanımına benzer şekilde Pakdil'e (2004) göre kalite; "Müşterinin ödemeyi kabul edeceği bir fiyatla memnuniyet verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için müşterinin gelecekteki ihtiyacının ölçülebilir duruma getirilmesidir" ve bu nedenle "Pahalı mal ya da hizmet her zaman kaliteli anlamına gelmez" (Özdemir, 2007).

"Kalite, müşterilerin, mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması, hatta daha fazlasının verilmesidir" (Koçel, 2005). Bu nedenle kalite, müşterinin ürün ve hizmeti kullandıktan sonra ortaya çıkan doyumunu anlatır. Bu doyumunu sağlamak için de kalite ilk defasında doğru şeyleri yapmaktır; kullanım uygunluğunun sağlanmasıdır; müşterinin bugün ve gelecekte ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Loncher ve Mater, 1991). Benzer şekilde Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu'na (EOQC, 2011) göre kalite, bir mal ya da hizmetin tüketici isteklerine uygunluk derecesine iken *Amerikan Kalite Derneği*'nin (ASQ, 2011) kaliteye bakışı; "Biz 'kalite' dediğimizde aslında kastettiğimiz; en iyi uygulamalar, sürekli gelişim ve bilginin inanılmaz gücü sonuna kadar kullanmaktır. Kalite kendimizi ve bizim dünyamızı daha iyi yapmaktır. Kalite başarıyı tanımlar ve kişileri, organizasyonları ve toplumları başarıya götürür. Ve değişime bağlı gelişimini asla durdurmaz" şeklindedir.

Yukarıda görüldüğü üzere kalitenin birden çok boyutu ve buna bağlı olarak da birden çok tanımı vardır. Bu boyutları da kapsayan en sık kullanılan kalite tanımları:

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin değeridir.
- Kalite, önceden belirlenmiş bulunan özelliklere (spesifikasyonlar) uygunluktur.
- Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite, kullanıma uygunluktur.
- Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.

•Kalite, müşteri beklentilerini karşılamak veya onların ilerisine geçmektir (Şimşek, 2004).

Bu açıklamalar ışığında kaliteyi, ürün veya hizmet için, bu ürün ya da hizmetin müşterisi veya kullanıcısının ihtiyaç, istek ve beklentilerini tasarım aşamasından başlayarak en ekonomik düzeyde ve uygun bir kullanım süresinde karşılanması şeklinde tanımlayabiliriz.

2.2 Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramının tarihsel süreçte oluşumu ve gelişimi incelendiği zaman kalite kavramı çok eski çağlardan beri bilinen ve aranan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite ile ilgili ilk kayıtlara M.Ö. 2150 yılında ünlü Hammurabi kanunun 229. maddesinde “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir” hükmünde rastlanmaktadır (Uluçınar, 2000). Benzer şekilde Finikelilerde de Finikeli bir denetçi kalite standartlarına bir aykırılık gördüğünde bunun tekrarını önlemek için kusurlu malı veya hizmeti üreten kimsenin elini kesme yetkisine sahipti (Bolat, 2000). M.S. 13. Yüzyıl ile birlikte çiraklık ve loncaların gelişmesiyle sanatkârlar, hem eğitim hem de kalitecilik görevini yapmaya başladılar. Bu dönemde ustalar hem yapılan işin kalitesini muayene etmekten hem de çiraklar için eğitici olmaktan sorumluydular ve buna ek olarak yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli mal yapacak şekilde eğitmekten gurur duyardı, bu görev onların ahlaki zorunluluğu olarak kabul edilmekteydi (Topçu, 2005).

James Watt’ın 1765’te buhar makinesini bulmasıyla başlayan endüstriyel devrim ile uygulanan yeni üretim ve yönetim teknikleri, üretim maliyetlerinin düşerek pazara yönelik üretimin gelişmesini sağlamış ve dönemin talep eksikliğini karşılayabilmiştir. Bu durum kalite kavramının önemini bir anda ön plana çıkarmış ve bu alanda önemli gelişmelerin doğmasına yol açmıştır (Tekin, 1999). Bu süreçten 19. yüzyıl sonlarına kadar kalite hem anlayış olarak yaygınlığını arttırmış hem de kaliteye olan yaklaşımlar değişmiş, kaliteye ilk sistemsel, süreçsel ve yönetsel bakış açıları oluşmaya başlamıştır.

Kalite kavramının bir sistem olarak ele alınması ve önceden belirlenmiş ilkelere dayandırılması ise ilk olarak ABD’de çıkmıştır. 19. yüzyıl sonlarında Frederick Taylor, iş planlamasını endüstri mühendislerine vererek bilimsel yönetimin öncülüğünü yapmış ve 20. yüzyılın başlarında Henry Ford, Ford Motor Şirketi’nin imalat ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başlamıştır. Montaj hattı üretimi ile karmaşık operasyonlar sadeleştirilmiş ve düşük maliyetle yüksek kaliteli ürünlerin üretimi gerçekleştirilmiştir. Bu sürecin bir sonucu olarak imalatın sonunda kötü ürünler iyi ürünlerden ayrılmaya başlanmış ve bu sayede görevleri yapılan işleri kontrol edip hatalı ürünleri tespit olan muayene şefleri istihdam edilmeye başlanmıştır (Uluçınar, 2000).

Üretimde firelerin azalması, verimliliğin artırılması dolayısıyla rekabette avantaj sağlanması ürün üretiminde sıfır hatayı yakalamayı gerektirmiş, büyüyen ölçek nedeniyle muayeneciler yetersiz kalmaya başlamış ve bu durum muayene işleminin son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrollerine doğru kaymasına sebep olmuştur. Bu anlamda ilk çalışmalardan birisi olarak 1924 yılında Walter Shewhart’ın geliştirdiği istatistiksel kalite kontrol kavramı ile seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramını gündeme gelmiştir. Bu sistemde, imalatın her aşamasında ölçülen değerler düzenli olarak izlenerek, kartlara kaydedilmekte ve kartlardaki değerlerden, sapma ve değişiklikler tespit edilmektedir. Daha sonraki aşamada, sapma ve değişikliklere yol açan nedenler araştırılarak bulunmakta ve bulunan nedenler kaynaklarında yok edilmektedir. Sorunların kaynağında yok edilmesi, kaliteyi artırırken, maliyeti düşürmüştür (Akın, 2001).

II. Dünya Savaşı ile savaşta olan orduların tedarik etmeleri gereken malzemelerde, tedarik edecekleri malzeme partilerinin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olması gerekliliğine olan ihtiyaçları kalite teknolojisinin gelişimini daha da hızlandırmıştır. Savaş süreci ile birlikte üretimde gelen malları kabul veya reddetmek yerine tüm malların kabul edilebilir olması gerektiği anlayışı sağlamak amacıyla “Kalite Güvence” kavramı tanımlanmıştır (Uluçınar, 2000). II. Dünya Savaşı kalite kavramının en hızlı gelişim ve değişim gösterdiği dönem olmuştur. Bu değişim ve gelişim süreci tek bir ülkede değil, eş zamanlı olarak birçok ülkede olmuştur (Uluçınar, 2000).

1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality Control) oluşturulmuş ve başkanlığına George Edwards seçilmiştir. İşletmeler belgelendirme programları başlatmışlardır. Kalite güvence uzmanları sorunları çözmek amacı ile “kusur analiz teknikleri” geliştirmiş ve tasarım aşamasına katılmaya başlamışlar. Bu arada ürünlerin çevresel performansı test edilmeye başlanmıştır. 1951 yılında Armand V. Feigenbaum Toplam Kalite Kontrol (Total Quality Control) adlı kitabını yayınlamıştır. Feigenbaum kalite kontrolü işletmenin tasarımıdan satış ve sonrasına kadar olan bütün fonksiyonlarına yaymıştır (Çetin ve diğerleri, 2001). Eş zamanlı olarak “Kalite devrimi”, Japonya’da, 1950’lerde Deming ve Juran gibi öncü isimlerin yardımıyla gerçekleşmiştir Deming Japonya’ya ilk kez, 1940 yıllarının sonunda nüfus sayımında çalışmak üzere ziyaret etmiştir. Çalışmalarından etkilenen Japon Mühendisler Birliği, onu 1950’de önde gelen Japon sanayicilerine istatistiksel proses kontrolünün uygulaması üzerine konferanslar vermek üzere tekrar davet etmişlerdir. Amerika bombardımanı ile büyük ölçüde yıkılan Japonya, savaşta yıkılan sanayilerini kurmak için kalite kontrolü ve deneyimini öğrenmek istiyorlardı. Deming, bu süreçte onlara müşterilerinin ne istediklerini bulmaya çalışarak başlamalarını önermiştir (Gülsoy, 2007). Deming’i takip eden Juran; üst yönetimin faaliyete katılması ve proje geliştirme yöntemiyle kesintisiz hamle düşüncelerini gündeme geldi. Daha sonra bu gelişmelere Ishikawa proje işleminin sadece gönüllüler bazında, işçilere kadar indirgenmesi fikriyle katkıda bulunarak kalite yönetimine takım çalışmaları boyutunu ilave etmiştir (Gülsoy, 2007). Bu süreçte Ishikawa Japonya’da Kalite kontrol çemberlerinin ve sebep sonuç diyagramının bulucusu olarak adını kalite yazınında duyurmuştur (Yenigün, 2003).

1980lerden sonra ise kalite üretimden çıkarak yönetim hiyerarşisine doğru bir hareket göstermiş ve stratejik kalite yönetimi ile toplam kalite yönetimi, kalite kavramına farklı boyutlar kazandırmıştır. Kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına girmeye başlamış, işletmeler yalnızca imalata değil, sistemin bütününe odaklanmaya başlamış ve kuruluşlar sürekli var olabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemini anlamışlardır (Çetin ve diğerleri, 2001).

Türkiye’de serbest ekonomiye geçilmesi ile kaliteye duyulan ilgi artmaya başlamış ve yabancı kuruluşlarla yapılan ortaklıklarla yabancı ürünleri tanıdıkça yeni ürünlerde de aynı özellikler aranmaya başlanmıştır. Bu da sanayi sektörünün insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermeleri ve bu alanda da vadeli yatırımlar yapmalarına neden olmuştur (Gülsoy, 2007). Toplam kalite yönetimi başta sanayi için düşünülmüş ve uygulamalar sanayide yapılarak hep sanayiden örnekler verilmiştir. Daha sonraları hizmet sunan diğer işletmelerde de uygulanabileceği görülmüştür. Toplam kalite yönetimi, TSE ve ISO 9000 standartları yalnız sanayi sektöründe değil, hizmet üreten belediyeler, hastaneler, okullar ve bankalar için de düşünülmüştür. 1991 yılında ülkemizde önde gelen 8 kuruluşun işbirliği ile kalite derneği KALDER (Kalite Derneği) kurulmuştur. KALDER (Kalite Derneği) de çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde yaygınlaşmasını amaçlamış ve 1993 yılından itibaren verilmeye başlanan TÜSİAD KALDER kalite ödülleri de bu gelişmeyi destekleyici konumdadır (Gülsoy, 2007). Çalışır’ın Türk hizmet endüstrisinde yapılan ilk çalışma niteliğinde olan çalışmasının sonuçlarına göre, hizmet endüstrisinde yer alan firmaların % 93’ü kalite yönetim sistemlerinden memnun ve tatmin olduklarını ifade etmişlerdir (Çalışır, 2007).

2.3 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Günümüzün zorlu rekabetçi şartları altında kuruluşların ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için etkin bir kalite sistemi ve yönetimine sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzün rekabetçi ortamında kendini geliştirerek değişen koşullara uyum sağlayan, özellikle müşteri memnuniyetindeki değişimleri zamanında yakalayıp, hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen kurumlar için toplam kalite yönetimi, esasen bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesidir. Günümüz koşullarında ideal olan yüksek verimlilik ve kaliteyle üretilen mal veya hizmeti, piyasa koşullarına göre ideal fiyattan satarak hem müşterinin, hem işverenin hem de personelin memnun edilmesidir. Bu çerçevede Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışına gereksinim duyulmaktadır (Çoban, 2004). Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin ve bu süreçlerden oluşan ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine, bu ürün ve hizmetlerin sunulduğu iç ve dış müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanması ve aşılmasına yönelik bir yönetim biçimidir (Okay, 2008).

Benzer bir tanımlamaya göre ise Toplam Kalite Yönetimi, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişikliği desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek, gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasında tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesi olarak düşünülmektedir (Çoban, 2004). Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşun tüm süreçlerinde kaliteyi artırmak, geliştirme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katılımı, planlı sistematik yaklaşım ve sürekli gelişme, iyileştirme yolu ile müşterilerin memnuniyetini sağlamak olarak özetlenebilir. Toplam kalite yönetimi, akılcı bir yönetim anlayışı çerçevesinde, üretilecek olan ürün/hizmet, önceden belirlenmiş amaç ve standartlara uygun bir biçimde ve nitelikte elde edilmesini hedefler (Serin ve Aytekin, 2009).

Toplam Kalite Yönetimi geçmişten günümüze kalite konusunun göstermiş olduğu gelişim çizgisinden ortaya çıkmıştır. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmalar Frederick W. Taylor'un 1920'li yıllarda malların kalitesinin geliştirilmesi için yaptığı çalışmalara kadar uzanmaktadır. 1930'lu yıllara gelindiğinde istatistikî kalite kontrol uygulamaları ortaya çıkmış ve Edward Deming'in öncülüğünde kalite güvence sistemi kullanılmaya başlanmıştır. Kalite ile ilgili tüm bakış açıları takip edilen yıllarda Toplam Kalite Yönetimi odaklı gelişmeye başlamıştır (Kıngır ve diğerleri, 2009). Günümüze ulaşınca dek uzun bir gelişme evrensinden geçen toplam kalite yönetimi, insanlığın ve örgütlerin yaşadığı değişim ve gelişmeler doğrultusunda her geçen gün örgütler tarafından yaygın olarak uygulanmaktadır. Yaşanan her değişim ve yenilik, bu felsefeye yeni boyutlar kazandırmaktadır ve kuşkusuz kazandırmaya da devam edecektir. Toplam Kalite Yönetimi'nin sürekli iyileştirme ve gelişmeyi gerekli kılması, bu yönetim anlayışının zaman içinde demode olması bir yana yeni yönetim felsefelerinin gelişmesine de önderlik edeceğini düşündürmektedir (Yılmaz, 2003). Toplam Kalite Yönetimi'nin dayandığı temel prensipleri Develioğlu ve diğerleri (2006) şu şekilde sıralamışlardır:

- Farklı müşteri gereksinimleri üzerinde odaklanmak
- Süreçler ve sürekli gelişimleri üzerinde odaklanmak
- Önleyici yaklaşımla ürün üretmek
- Tüm çalışanların kalitenin geliştirilmesinde kendini sorumlu bilmesi
- Takım çalışmasının olması

- Kesin ve sağlıklı bilgi temelinde karar almak
- Maliyetleri azaltma üzerine odaklanmak
- Kaliteyi üreticinin değil müşterinin tanımlaması
- Etkin sorun çözme
- Tedarikçiler ile işbirliği.

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel aldığı prensipler doğrultusunda Şimşek (2002) Toplam Kalite Yönetimi'nin kuruluşunu oluşturan etmenleri 4 ana başlıkta toplamıştır. Bunlar:

- İnsan: Tüm personelin katılımıyla, personele yetki vererek ekip çalışmasından en iyi sonuçların elde edilmesini sağlar. Katılımcılık herkesin işini daha iyi yapabilmesi, müşteri tatmini ve sürekli iyileştirilmesi için haberleşme, iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile olacaktır.
- Sürekli gelişim: Firmalar, üretilen mal ve hizmetleri, işletme süreçlerini ve personeli sürekli iyileştirir ve geliştirir. Sürekli gelişim, kalitenin temel prensibini oluşturmaktadır.
- Süreç: Problem çözme süreci ve kalite geliştirme süreci, sürekli gelişim için temel takımları ve ortak bir dili sağlar. Bir ekip problemi analiz ederken, diğer bir ekip çözümleri analiz eder, bir aksiyon planı geliştirir ve uygulama sonuçlarını değerlendirir.
- Müşteri: Toplam Kalite Yönetimindeki birinci odak noktası müşteri ve müşteri memnuniyetidir. Firmalar müşteri odaklı olup, onların ihtiyaçlarının karşılanmasını esas alır. Bu nedenle hızla değişen müşteri taleplerini karşılamak için yüksek reaksiyon hızı gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel aldığı prensipler doğrultusunda Toplam Kalite Yönetimi'nin kuruluşunu oluşturan etmenleri Şimşek' benzer şekilde İlğan da (2008) insan, sürekli gelişim, süreç ve müşteri olmak üzere dört ana başlıkta toplamıştır. Bu etmenlerin gruplamasında iç ve dış müşteriler tatmin faktörüyle ilişkilendirilen etmenler olmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin temel prensipleri ve yapısı dikkate alınarak Toplam Kalite Yönetimi için “Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımı ile gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesiyle işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan; bütün bunlarında, ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır” (Bolat, 2000) tanımı yapılabilir.

2.4 Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimi belirli ilke ve değerlere dayanmaktadır ve bunlar bütün olarak toplam kalite yönetiminin felsefesinin yapısını oluşturur. Toplam kalite yönetim felsefesi ancak tüm ilkeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Aşağıda yer alan ilkelerde de görüleceği gibi, insan gerek çalışan gerekse müşteri olsun, bu felsefenin şekillenmesinde en önemli öğedir (Akın, 2001).

2.4.1 Müşteri odaklılık

Günümüzde dünya pazarında hüküm süren rekabet baskısı, kuruluşları ‘yaptığını satan’ olmaktan çıkarıp ‘satılabileni yapan’ hale gelmeye zorlamıştır. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için “kaliteyi müşteri belirler” anlayışının benimsenmesi gerekmektedir (Karcıoğlu, 2001). Bu noktada müşteri odaklılık ilkesi, “kaliteyi müşteri tanımlar” anlayışı ile öz bir şekilde ifade edilebilir. Toplam kalite yönetiminin bu ilkesi belki de uygulanması en zor, fakat uzun dönemde en fazla yarar sağlayacak olandır (İlğan, 2008). Toplam kalite yönetimi öncelikli olarak müşteri üzerine odaklanan bir çalışmaları bütünüdür. Müşteri, ürün ya da hizmetin ulaştığı en son kişi olarak tanımlanır. Toplam kalite yönetiminde tüm sistemler, kurum müşterilerinin tümüyle doyum sağlamasına yönelik politika ve strateji çerçevesinde çalışır. Özünde toplam kalite yönetimi demek, kurum yerine; müşteri odaklı çalışma demektir. Bir bakıma tüm çalışmaların değerlendirilmesinin mihenk taşı, çalışmaların müşteri memnuniyetini sağlayıp sağlayamadığıdır (Erkılıç, 2007).

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlar onların ihtiyaç ve beklentileridir. Bu noktada Toplam Kalite Yönetimi süreçleri müşterilerin bu ihtiyaç ve beklentilerini olabilecek en iyi ve en az maliyetli şekilde karşılayacak hatta daha da ileriye gidilerek müşterilerin dahi farkında olmadıkları, ancak ihtiyaç duyabilecekleri hizmet ya da ürünler üretilecek şekilde işleyerek müşteri odaklı şekilde işler (Akın, 2001).

Toplam Kalite Yönetiminde müşteri kavramı iki ayrı başlık altında ele alınmıştır. Başka bir deyişle, yalnızca işletmelerin üretmekte oldukları ürün ve hizmetleri satın alan dış müşterilerle sınırlandırılmamıştır. Toplam Kalite Yönetimi, “bir sonraki süreç müşterimizdir” anlayışıyla, iç müşteri kavramını da gündeme getirerek, müşterilere bir bütün olarak bakılmasını sağlamakta, müşteri tatmini hedeflerini işletme dışında olduğu kadar işletme içinde de gerçekleştirmektedir. Dış müşteri olarak işletme ürünlerini satın alan tüketiciler, iç müşteri olarak işletme içindeki çalışanlar kastedilmektedir. Başka bir deyişle, dış müşteri işletmeden ürün ya da hizmet talep eden kişi ya da kuruluştur. İç müşteri ise, işletmenin içinde ürün ya da hizmeti bir öncekinden alan kişi ya da bölümdür. Bu nedenle, işletme içerisinde çalışan herkesin işletmeden beklentileri, istek ve ihtiyaçları olacaktır. İşletme hiyerarşisinde yer alıp birbirine hizmet sağlayan herkes bir diğerine göre iç müşteri konumundadır. İç müşterilerin aldıkları hizmetten memnuniyetleri, ürün ya da hizmetin asıl alıcısı olan dış müşteriye de önemli ölçüde yansımaktadır. Müşteri memnuniyeti, bir işletmenin müşterinin beklentilerini, sonuçtan aldığı memnuniyetle karşılaştırmasıdır. Beklentilerini karşıladığı oranda müşteri mutludur (Halis, 2004).

2.4.2 Sürekli ölçme değerlendirme

Toplam Kalite Yönetimi sürecinde ölçme, değerlendirme ve problemlere sistematik yaklaşabilme çok önemlidir. Bu unsur, sistemin sürekliliğinin sağlanmasında ve sürekli olarak geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Şahin, 2007). Bunu sağlamak amacıyla Toplam Kalite Yönetimi sürecinde ilk olarak üretim süresi, hata oranı, devamsızlık yüzdesi, kayıp zaman gibi ölçütler belirlenir. Bu ölçütler doğrultusunda sürecin ve performansın daha net kontrolünü yapmak amacıyla çeşitli üretim verileri (ürün ağaçları, rotalar), ürünler hakkında müşteri şikâyetleri, iş emri verileri gibi pek çok önemli bilgi sistematik bir şekilde oluşturulup, toplanıp, analiz edilip ve son olarak değerlendirilir ve süreç üzerindeki sağlanır (Biçer, 2006).

2.4.3 Sürekli iyileştirme ve geliştirme

Japonların performansını en iyi açıklayan ilkelerin başında gelen Kaizen Japoncada kai; değişim ve zen; iyi daha iyi kelimelerinden oluşup, geliştirme, iyileştirme ve özellikle sürekli iyileştirme anlamında kullanılmaktadır (Gencel, 2001). Toplam kalite yönetiminin temeli de sürekli gelişmeye dayanır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Sürekli gelişme faaliyetleri sonucu, müşteri memnuniyetinin artacağı varsayılır. Sürekli gelişme, kurumun hedeflerine ulaşabilmek için yürüttüğü faaliyetlere ilişkin tüm süreçlerde, varılan sonuç ne olursa olsun bununla tatmin olmayıp, sürekli daha iyiye ulaşma çabasının kurumdaki tüm çalışanların katılımı ile gerçekleşmesidir (Çoban, 2004).

Toplam kalite yönetiminde “yeterince iyi yeterli değildir” ilkesi vardır. Rekabet koşullarının ve müşteri beklentilerinin sürekli olarak değişmesi, üretilen ürün ya da malın kalitesinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Toplam kalite yönetiminde mükemmele bir yolculuk vardır. Bu yolculuğun rotasını ise sürekli gelişme ve öğrenme çizmektedir (İlğan, 2008).

Sürekli gelişme sayesinde; örgüt faaliyetlerine canlılık gelmektedir, tüm örgüt çalışanlarının örgütün amaç ve hedeflerine kilitlenmeleri sağlanmakta, verimlilik artmakta, aksamalar, problemler en kısa yoldan çözülmektedir. Bu özellikler örgütsel denetime de katkıda bulunmaktadır. Örgütsel denetimin de amacı, çalışmaları ve çalışanları örgüt amaçları çerçevesi içinde tutmak, hata ve sapmaları önleyerek verimliliği artırmak olduğuna göre, toplam kalite yönetiminin sürekli gelişme ilkesiyle ilgili saydığımız bu gerekleri yerine getirmek suretiyle örgütsel denetim gerçekleşmektedir (Çoban, 2004). Sürekli gelişme uygulamalarında, Shewhart ve Deming çemberi adıyla anılan “Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al” (PUKÖ) çemberi, genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır (Şenturan, 2007). Bu döngü iyileştirme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyettir. Bu faaliyetler süreci planlama ile başlar ve planlar uygulandıktan sonra planlananlar ile uygulananlar karşılaştırılır, arada olumsuz bir fark varsa farkın kapatılmasına yönelik olarak düzeltici ve önleyici faaliyetler başlatılır. Önleyici faaliyetler kapsamında yapılan çalışmalar sürekli iyileştirmeyi sağlayan esas faaliyetlerdir ve bunlar uygulandıktan sonra mevcut durum tekrar gözden geçirilerek faaliyetin işe yarayıp yaramadığı kontrol edilir. Faaliyet olumlu sonuç vermiş ise bu faaliyet standartlaştırılır (Pakdil, 2004).

2.4.4 Çalışanların katılımı

Çalışanların katılımı ilkesi toplam kalite yönetiminin başarı kazanmasında, tüm çalışanların buna inanması ve bağlı kalmasının önemli rol oynadığını bu yüzden de örgütün tüm üyelerinin, gerek çalıştıkları süreçlerin ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesine, gerekse öneriler sunulmasına ve kararlara katılımını ifade etmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2002). Toplam kalite yönetimi felsefesinde yer alan sürekli iyileştirme stratejileri ve analizleri, takım olarak çalışmayı ve grup dinamiğini oluşturarak örgüt üyelerinin tamamının katılımını gerekli kılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılma, karar alma ve uygulama yetkisinin uygulayıcılara devredilmesi sürecidir (Akın, 2001). Katılım, yalnızca kalitede sürekli gelişim için değil, motivasyonu artırıcı ve eğitsel kalite bakımından da önemlidir (Şenturan, 2007). Yetki düzeyi arttıkça, sorumluluk ve işini sahiplenme duygusu artmakta, çalışanlar ve yönetim arasındaki güven duygusu da gelişmektedir. Buna bağlı olarak memnuniyet düzeyi ve iş motivasyonu da artmakta ve artan bu memnuniyet düzeyi kalitenin nihai amacı olan müşteri memnuniyetini arttırmaktadır (Pakdil, 2004). Ayrıca çalışanlar, katılımcı bir ortamda, üretime ve kararlara katıldıkları için değişime karşı direnç göstermemekte ve hedeflere yönelik çalışmalarda daha fazla güdülenebilmektedir. Çalışanların katılımı sürecinde ödüllendirilen çabalar, katkılar, çalışanı güdümlenerek, kariyerini ve işini kendi performansı ile geliştirmesine olanak tanıyabilecektir (Akın, 2001).

2.4.5 Eğitim

Kişi, grup ya da işletmelerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinliklere eğitim adı verilir. Toplam kalite yönetim felsefesi hem yöneticiler hem de çalışanlar için bir zihniyet değişimini öngörmektedir. Bu değişimi sağlamanın yolu ise tüm çalışanlara sürekli bir eğitimin planlaması yapılması ve bunun çalışanlara verilmesi, periyodik olarak toplantılar ve bilgilendirme seminerleri yapılmasından geçmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nde eğitim bir örgütün iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynaklarında kalite bilinci oluşturmak, onların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışını örgütte yerleştirmek amacıyla yürütülen planlı ve sürekli faaliyetler zinciridir (İlğan, 2008). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi süreci içerisinde verilecek eğitimler, o işletmelerin verimliliğini de etkileyecektir.

Eğitimin verimliliğe etkisi; eğitimin işgücü niteliğini arttırarak verimliliği doğrudan etkilemesi, teknik gelişmeye olanak sağlayarak verimliliği dolaylı olarak etkilemesi ve yöneticilerin davranışlarını etkileyerek girdilerin akılcı kullanımını sağlamasıdır. Eğitim süreci içinde bireyden insanlığa saygı duyması, başkalarıyla işbirliği yapmayı öğrenmesi, eleştirel düşünme yeteneği kazanması, ulusal kaynakları koruması, dünyadaki gelişmeleri ve ülke üzerindeki etkilerini izlemesi gibi davranışlar göstermesi beklenmektedir. Bu davranışların kazanılması örgütte daha ılımlı çalışma ortamlarının sağlanmasına, çatışmaların daha kolay ve yaratıcı bir biçimde çözümlenmesine ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim kurulmasına katkıda bulunacaktır (Akın, 2001).

2.4.6 Üst yönetim ve liderlik

Toplam Kalite Yönetimi mükemmeli arayan uzun ve sürekli bir yolculuk olarak düşünüldüğünde bu yolculuk süresince çalışanların motivasyonunu yüksek tutacak, onları güdümlenecek ve kalite çalışmalarına bağlılıklarını arttıracak, cesaretlendirecek, yol gösterecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlerin yönetim anlayışları ile tutum ve davranışları kalite kültürünün şekillenmesinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Liderler, kalite kültürünün temel özelliklerini belirlemede ve kültür gelişimi faaliyetlerinde aktif bir şekilde yer almaktadırlar (Pakdil, 2004).

Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar. Sürekli iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar. Liderler müşterilerle, kurumun işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile olan ilişkileri yürütürler. Tüm çalışanlarla katılımcı bir işbirliği gerçekleştirerek mükemmellik kültürünü yayarlar (Erkılıç, 2007). Toplam Kalite Yönetimi, yalnızca belli bir bölüm, kişi ya da grubun gayret ve faaliyeti ile değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim becerisi ile başarılı olabilir. Toplam Kalite Yönetiminde liderden; bir vizyon çizmeyi başarmak, etkili ve işlevsel iletişim kurmak, vizyon ve misyona uygun politika ve stratejiler geliştirmek, değişime karşı direnci kırmak, çalışmalara politik destek oluşturmak ve iş görenleri güdüleme gibi özelliklere sahip olması beklenmektedir (Erkılıç, 2007).

2.5 Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Farklar

Toplam Kalite Yönetimi ve Klasik Yönetim anlayışı arasında belirgin farklar olduğu söylenebilir. Klasik yönetim yaklaşımının hedefi, belli bir standart oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretim gerçekleştirmektir. Toplam Kalite Yönetiminde ise amaç, müşteri tatmini sağlamak üzere ürün ya da hizmetin sürekli geliştirilmesidir (Özgör, 2008).

Klasik yönetimde, optimum stok, kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim, hiyerarşiye dayalı öncelikler, işi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış, ödül ya da cezaya dayalı motivasyon, sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim, işlevlerin kesin ayrımına dayalı örgüt, kâr maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme ve AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğuna dayalı ürün anlayışı hâkim iken; Toplam Kalite Yönetiminde sıfır stok, sıfır hatayı hedefleyen üretim, müşteri tatminine dayanan öncelikler, işe en yatkın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim, onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon, olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim, işin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı örgüt, yüksek kalite sağlamayı hedefleyen güdülenme ve tüm üretim ve satış işlevlerinin katkısı olan ürün geliştirme anlayışı hâkimdir (Özgör, 2008).

Bu farklardan ilki Klasik Yönetim Anlayışında şirketin hedefi mali dönem için belirlenmiş olan karı elde etmek iken Toplam Kalite Yönetiminde hedef karlılığı garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurmak ve süreçler geliştirmektir. Klasik Yönetim Anlayışında sanayi kuruluşlarında üretimi makineler yapar. İnsanların görevi bu makineleri çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makineden yeterli verim alınamıyorsa ve sık sık imalat kesintileri oluyorsa bunun sorumlusu o makineyi işletendir. Toplam Kalite Yönetiminde ise her şeyi insan gerçekleştirir. Makineler sadece insanların yardımcılarıdır, insanlar makineleri de sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar (Gönültaş, 2008). Klasik Yönetim Anlayışında yeni teknoloji daha az elemanı öngörür, teknolojisi yenilenen bir şirketin her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına çıkarması doğaldır. Toplam Kalite Yönetiminde ise teknoloji geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkânlar üretimi de istihdamı da artırır. Elemanlar kaliteli sürekli eğitildiğinden teknolojiye uyumsuzluk olmaz.

Klasik Yönetim Anlayışındaki sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metot, prosedür ve randıman ölçüleri vardır. Yine yönetimce konan standartlardan netice beklenir. Üretim, satış vs gibi konularda belli standartlar, parametreler vardır. Toplam Kalite Yönetiminde tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı içinde işlerini geliştirirler. Varılan her düzey (standart) en kısa zamanda asılmak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir (Gönültaş, 2008). Klasik Yönetim Anlayışındaki amirlerin esas görevi, insanları standartlara uyacak şekilde çalıştırmaktır. Şirket içinde en büyük bölümlerin amirleri, en önemli yöneticilerdir, çünkü en zor mesele insanları yüksek randımanla çalıştırmaktır. Toplam Kalite Yönetiminde amirlerin temel görevi liderlik etmektir, yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır. Klasik Yönetim Anlayışında motivasyonun temel ögesi paradır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa onlara daha yüksek oranlı zam yapar. Zaten kişilerin de temel dürtüleri çok para kazanmak olduğundan, üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayreti gösterirler. Toplam Kalite Yönetiminde ise temel motivasyon, şirket iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur (Gönültaş, 2008). Klasik Yönetim Anlayışında kişinin tüm potansiyelini göstermesi sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir kere gösterdiğinde, her yıl yöneticileri aynı performans bekler. En doğru strateji, bu potansiyeli göstermemek, her yıl az miktarda performansı artırmaktır. Toplam Kalite Yönetiminde ise kişinin işinde uyguladığı sürekli gelişme yaklaşımının kendi gelişimine de uygulanması temel amaçtır. Şirket rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde kişiler de seviyelerini yükseltme azmine sahip olacaklardır. Klasik Yönetim Anlayışında kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden, hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellik, hataları tespit etmektir. Toplam Kalite Yönetiminde ise yönetimin görevi, herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkânları var etmektir. Bu imkânları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde ödüllendirilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır. Son olarak Klasik Yönetim Anlayışında sadece hataları tespit etmek de her zaman yeterli değildir, hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir, ikincide cezalandırmaya, üçüncüde ise daha ciddi tedbirlere başvurulur. Böylece, işini gereği gibi yapamayanlar elendiği gibi, diğer çalışanlara da yeterli gözdağı verilmiş olur. Toplam Kalite Yönetiminde ise faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir

rekabetin varlığı başarıyı artırdığı gibi, çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar (Gönültaş, 2008).

2.6 ISO 9001 Kalite Yönetimi Sistemi

ISO 9001, işletmenin koşullarına uygun bir kalite yönetim sistemi geliştirilmesinde ve/veya bir başka organizasyonun kalite yönetim sisteminin değerlendirilmesinde esas olarak kullanılabilecek bir modeldir. Bu modele uygunluk ise bir işletme için birçok endüstrileşmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslararası bir standarda uygun bir kalite yönetim sistemine sahip olmak anlamına gelecektir. Model uygulandığında, kalitenin yönetilmesi için araçlar temin eden bir yönetim sisteminin gerekliliklerini tanımlar (Çetin ve diğerleri, 2001).

ISO 9001 etkin bir kalite yönetim sisteminin şartlarını ortaya koyar. Standardın amacı, hata ve kusurları, azaltmak, ortadan kaldırmak ve daha önemlisi önlemektir. Standart, ürün ve hizmet kalitesinden ziyade yönetim sistemin kalitesi ile ilgilidir. Buradaki temel varsayım, etkin bir kalite yönetim sistemi oluşturulması ve uygulanması halinde müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak kaliteli ürün ve hizmetler üretilceğidir (Uyanıker, 2007).

Tüm kuruluşlar diğerlerinden farklı ve kendine özgü olduklarından, standart bir kalite yönetim sistemi de söz konusu olamaz. ISO 9001'in şartlarını karşılayanın da farklı yolları vardır. Standart, kalite yönetim sisteminin nasıl oluşturulacağını tamamen bireye ve kuruma bırakmıştır. Yapılması gereken standart bir kalite yönetim sistemi değil, standardın şartlarını karşılayan bire kalite yönetim sistemi oluşturmaktır. Kuruluşlar standardın şartlarını karşıladığı sürece istedikleri kalite yönetim sistemini uygulayabilirler; bu açıdan standart zorlayıcı değildir. Genel şartlar içerir. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, gerekli tüm faaliyetlerin yapılmasını sağlayacak bir kontrol mekanizmasıdır. Kuruluşlar ISO 9001 belgesini alabilmek için, kalite yönetim sistemlerini tanımlamalı ve işleri tanımlandığı gibi yürütmelidirler. Kalite yönetim sistemi, kuruluşun yapısının temelidir. Nelerin kim tarafından, ne zaman yapılacağını tanımlar. Kalite politikasını uygulama aracıdır. Kuruluşun strateji ve taktiklerini tanımlar ve personelin birbiri ile koordineli ekipler halinde çalışmasını sağlar (Uyanıker, 2007).

15 Aralık 2000’de yayınlanan ISO 9001:2000 standardının sekiz yıl boyunca uygulanması sürecinde ortaya çıkan iyileştirme ihtiyaçları göz önünde bulundurularak 8 yıl sonra ISO 9001:2000 standardının, revize edilmiş yeni versiyonu olan ISO 9001:2008 standardı 15 Kasım 2008 tarihinde yayımlanmıştır. Yeni standart ISO 9001:2000’e göre ilave şart getirmemekte ve ISO 9001:2000’nin esaslarını değiştirmemektedir. Yeni standart, ayrıca daha açıklayıcı olması amacıyla, birçok yeni not ile desteklenmiştir; maddeler arasındaki ilişkileri gösteren çapraz referanslar standarda eklenmiştir.

2.7 ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi

İlk olarak 1959-1960’da NASA’daki Astronotlar için güvenli gıda üretmek amacıyla ortaya çıkan HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), yani, “Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları” kavramı, bu ihtiyaca sistematik ve mantıksal bir yaklaşım getiren bir sistemdir. 1963 yılında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve CAC (Codex Alimentarius Commission) tarafından prensipleri yayınlanmıştır. Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları (HACCP) güvenli bir gıda yönetim sisteminin gerekliliklerini tanımlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın ortaya çıkmasındaki temel amaç, “sıfır hatalı” ürün üretmektir.

Eylül 2005’te ISO tarafından yayınlanan ISO 22000 standardı HACCP’e uluslararası bir nitelik kazandırmıştır. ISO 22000 denetlenebilir ve kuran firmanın belgelendirme (sertifikalandırma) kuruluşlarına başvurusu üzerine sertifikalandırılabilir bir sistemdir. ISO 22000’e göre “gıda güvenliği” tüketim anındaki gıdada bulunabilecek gıda kaynaklı tehlikelerle ilişkilidir. Gıda zincirinin herhangi bir aşamasında gıda kaynaklı tehlikeler gıdaya girebilir; bu nedenle zincirin bütün aşamalarında yeterli kontrol çok önemlidir. ISO 22000 sistemi; gıda zinciri içindeki kuruluşlar, taze sebze- meyve üreticiler, taze hayvansal ürün üreticileri, gıdayı işleyen kuruluşlar, taşıyanlar/nakliye edenler ve son gıda satış noktalarını kapsamaktadır (Mahmutoğlu, 2007). ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi içerisinde HACCP prensipleri de bulunmaktadır. ISO 22000 standartları HACCP prensiplerinden farklı olarak uygulama ağırlıklı yeni yaklaşımları ve yöntemleri tanımlamaktadır.

2.8 Kalite Yönetimi Sistemleri Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Gıda güvenliği yönetim sistemleri gıda üreten bütün işletmeler için yüksek kalite standartlarına ulaşmada, kalitenin yanında tüketici sağlığının korunması ve kaynak israfının engellenmesinde başvurulacak önemli bir araçtır. Fakat her uygulama ve değişim gibi gıda güvenlik sistemlerinin kurulmasında da karşılaşılan bazı zorluklar ortaya çıkmaktadır (Eren, 2008). Karşılaşılan sorunlardan en önemlisi işletme ve yönetim ile ilgili olan sorunlardır. Yönetimin kalite yönetim sistemine sahip olmayı desteklememesi veya önemsememesi, kalite yönetim sisteminin şirket yöneticilerinin öncelikleri arasında yer almaması ve yönetimin konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması bu sorunlardan bazılarıdır. Ek olarak, işletmenin fiziksel yapısının (üretim, mutfak, depolama alanı gibi) kalite yönetim sistemi kurulmak için uygun tasarlanmamış olması ve şirket misyon, vizyon ve amaçlarının kalite yönetim sistemi, getirileri ve gereksinimleri ile uyum olmaması bu sorunun sebeplerindendir. İşletmede kalite yönetimi sistemi kurulması için konu hakkında bilgili ve deneyimli uzmana ihtiyaç duyulması ve uzmanın olmayışı ya da bu uzmanın başka konularla meşgul olduğu için kalite yönetim sistemi geliştirmek için yeterli zamanın olmayışı uygulama sürecinde sıkça karşılaşılan engeller arasındadır (Eren, 2008).

Karşılaşılan sorunların en önemli sebeplerinden biri de çalışanlarla ilgili sebeplerdir. Çalışanların konu hakkında yetersiz bilgiye sahip olmaları ve ilgili prosedürleri takip etmek için yeterli motivasyonlarının olmaması, çalışan sayısının sistemin uygulanması için yeterli olmaması ve yer yer mevsimlik çalışanların çok olması bu duruma kaynak olarak gösterilebilir. Buna ek olarak kalite yönetim sistemine sahip olmak için işletme tarafından yapılması gereken harcamalar da uygulama sürecinde sıkça karşılaşılan engellerdendir. Ayrıca kalite yönetimi sistemine sahip olmak için devlet tarafından yeterli teşvik olmayışı ya da yetkililer tarafından gıda güvenliği konusunda yeterli kontrollerin yapılmaması da işletmelerin kalite yönetim sistemi uygulama sürecinde motivasyonlarını azaltan sebeplerdendir (Eren, 2008).

Cebeci ve Beskese'nin 2001 yılında yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre firmalar kalite yönetim sistemleri ile ilgili yaşadıkları sorunlar olarak

- Artan ve karmaşıklaşan form ve dokümantasyonla ilgili işleri
- ISO 9000'ın getirdiği ek maliyetleri
- Elde etmeyi bekledikleri pazar payını elde edememelerini,

- Var olan teklif ve ihaleleri kaybetmelerini
- Doldurulmayı bekleyen yüksek sayıdaki anket ve soru formunu

belirtmişlerdir (Cebeci ve Beskese, 2001).

3. İŞ TATMİNİ

3.1 İş Tatmini Tanımı

İş tatmini, gözle görülebilmesi zor olduğu kadar tanımlanması da oldukça zor olan bir kavramdır. Her çalışanın bir süre sonunda işinde, çalıştığı kurumda ve iş çevresinde bir dizi deneyimi oluşmaktadır ve bir takım beklentiler, yaşanan ve görülen olaylar, kazanç ve kayıplar dolayısıyla tüm deneyimler sonucunda, işine ve iş çevresine karşı tutumlar geliştirmektedir. Çalışanların bu kazanç ve kayıpları karşılaştırmaları sonucunda kazançlarının çokluğu iş tatminini, azlığı ise iş tatminsizliğini oluşturacaktır. Her çalışanın bu konuyla ilgili tutumları değerlendirmeleri farklı olabilmektedir. Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920’lerde ortaya atılmış olup önemi 1930-1940’lı yıllarda anlaşılmıştır. Ve son 50 yıllık süreç içerisinde bu konu üzerine ve insan kaynağı verimliliğini artırmak ve çalışanların motivasyonunu sağlamak için birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda, çeşitli iş tatmini tanımları yapılmış ve genel olarak iş tatmini, çalışanın işine karşı olan genel tutumunu tanımlayan bir terim olarak tanımlanmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş tatmini için yapılan tanımlamalar kronolojik olarak incelendiğinde Adams 1963 yılında yayınladığı bir makalesinde iş tatminini, bireyin algıladığı girdi-çıktı dengesi olarak tanımlamıştır (Adams, 1963). Vroom (1964) iş tatmini, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlarken, Hackman ve Oldhan (1975) ise iş tatminini, çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlamışlardır (Tütüncü, 2000). Benzer şekilde Locke’a göre iş tatmini, bireyin işi ya da iş deneyiminin değerlendirilmesi sonucunda duyulan olumlu his ya da memnuniyet olarak tanımlamıştır (Locke, 1976). İş tatmini, çalışanların bireysel, kültürel ve ekonomik beklentilerine göre değişiklik gösterebilen ve bu beklentiler doğrultusunda çalıştıkları işlerinden beklentilerinin karşılanma oranına göre geliştirmiş oldukları davranış biçimidir (Froese ve Peltokorpi, 2011).

İş tatmini, bireyin işine karşı olan genel davranışlar, tutumlarıdır. İş tatmini, çalışanların iç huzurunu ve rahatlığını içerir. Çalışanların beklentileri ile elde ettikleri uyumlu ise tatmini artar (Kutaniş, 2003). Bu noktada iş tatmini çalışanların işinden duyduğu hoşnutluğun bir derecesi olarak kabul edilmekte olup, örgütsel çalışmalarda çalışanların işlerine karşı olan tepkilerini belirlemede önemli bulunan bir kavramdır (Yüksel, 2005).

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri bazı davranışlara ilişkin bir kavram ve çalışanların önemli olarak gördükleri şeylerin, ne kadarını işlerinden elde ettiklerine dair düşüncelerinin sonucunda ortaya çıkan durumdur. Çalışanlar çalışmaları sonucunda ortaya koydukları eseri somut olarak görebiliyorlarsa, bundan duyacakları gurur onlar için büyük tatmin kaynağı olacaktır (Çetinkanat, 2000). İş tatmini, işin özellikleri ile çalışanların beklentileri ve istekleri kesiştiği zaman gerçekleşir. Dolayısı ile iş tatmini düzeyinin, işin kişinin en güçlü biçimde duyduğu gereksinimlerini karşılama derecesi ile doğru orantılı geliştiği kabul edilmektedir. Çalışanların bu düzeyleri, gereksinimlerinden en önemlilerinin, yaptıkları iş tarafından, ne kadarının doyurulduğu ile değişmektedir. Kısaca, iş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Silah, 2000).

3.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörlere bakıldığında birçok değişkenin etkili olduğu görülmektedir. Oysa bu konuda temel olarak iki ana faktörün belirleyiciliği dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi kişinin kendine özgü kişisel durumudur bir diğer deyişle bireysel faktörlerdir. Burada kişinin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların şiddeti göz önüne alınmaktadır. Kişisel durumda görülen ihtiyaçlar arasında fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları öncelikli olanlar arasındadır. Bu noktada bu ihtiyaçların belirlenmesi ya da ölçülmesinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, iş tecrübesi, kişilik, kültürel farklılıklar ve sosyal ilişkiler gibi demografik değişkenler yardımcı olmaktadır (Kök, 2006). Kişilerin iş tatminleri cinsiyeti yaş, medeni durum ve çalıştıkları işte geçirdikleri zamana anlamlı derecede bağlı olarak farklılık göstermektedir (Yelboğa, 2007).

İş tatminini etkileyen ikinci faktör ise, işle ilgili koşullardan oluşmaktadır. İş yaşamında yer alan fiziki ve psikolojik koşullar burada önem taşımakla beraber mevcut koşulların çalışanın ihtiyaçlarına ne kadar cevap verip vermediği de önemli olmaktadır. Bu noktada ücret, yükselme (terfi) ve ödül fırsatları, işyerinin fiziksel koşulları, işin doğası ve niteliği, çalışma şartları, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, iş içerisinde kişinin kendini geliştirebilme ya da eğitim fırsatları ve son olarak şirket içi politikalar gibi temel organizasyonel faktörlerdir (Kök, 2006).

3.2.1 Bireysel faktörler

3.2.1.1 Cinsiyet

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki yapılan araştırmalarda en çok dikkat çeken konulardan birisi olup, yapılan araştırmalar çalışanların cinsiyetleri yönünden iş tatmini anlamında farklılaştığını ortaya koymaktadır. Genel olarak iş yaşamında cinsiyet açısından erkeklerle kadınlar karşılaştırıldığında, kadınların daha az ücret aldıkları, aynı zamanda ev, aile ve iş idaresi konusundaki problemlerle başa çıkmaya çalıştıkları; sosyal rollerdeki bu farklılığın da işle ilgili beklentilerin farklılaşmasına sebep olduğu görülmektedir. Bu beklenti farklılığı kadınlar ile erkeklerin iş tatminlerinin farklılaşmasına sebep olmaktadır. (Özdemir, 2009). Yapılan bir araştırmada kadın çalışanların öncelikle işin planlanması aşamasıyla yani bir işin başarılmaması için kullanılan yöntemle ilgilendiklerini fakat erkeklerin ise daha çok sonuçlarla ilgilenerek tatmin olduklarını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde kadınların tartışma yöntemi gerektiren işlerde erkeklerin ise çözüm gerektiren sorun üzerinde çalışabildikleri işlerde daha yüksek iş tatmini sağladıkları bulunmuştur (Silah, 2000).

Bir başka araştırma erkekler için iş tatmini sağlayan başlıca unsurların ücret, terfi ve iş güvenliği olduğunu ortaya koyarken kadınlar için bu unsurların yöneticiler ile iyi ilişkiler, işin kendisi ve iş saatleri olarak değiştiğini göstermektedir (Chusmir ve Parker, 2001). Dokuz Avrupa ülkesinde altı binin üzerinde çalışan arasında yürütülen bir çalışma, kadınların ve erkeklerin işlerini aynı ölçüde çekici bulmalarına rağmen kadınların beklentilerinin düşük olduğunu ve bu nedenle iş tatminlerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır (Yaman, 2009).

Erkeklerle karşılaştırıldığında bayanların iş tatmini, iş yerindeki sosyal destek ve işteki konsantrasyon gibi faktörlerle farklı ilişkilere sahiptir. Bu yüzden bayanlara uygun olan faktörler, erkekler için uygun olanlardan farklılık gösterebilmekte ve iş tatmini farklı şekillerde etkileyebilmektedir.

3.2.1.2 Yaş

İş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında son zamanlarda yapılan çalışmalarda bu faktörün belirleyici olduğu ve buna ek olarak da çalışanın görev süresiyle yaşın da ilişkilendirildiği görülmektedir. Genel olarak yaş ilerledikçe işten alınan tatmin de artmaktadır. Bunu deneyim arttıkça uyumun ve beklentilerin karşılanma oranının artması olarak yorumlamak da mümkündür. Benzer olarak daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş kollarına ait aşırı beklentilere sahip olmalarının ilk işe girdiklerinde iş tatminlerinin daha düşük olmasına neden olduğunu ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur (Silah, 2000).

Herzberg, yaş ve iş tatmini arasında U şeklinde bir fonksiyonun varlığına inanmıştır. İş tatmini, genç yaşta aslında yüksek olup orta yaşlarda eğilmekte ve daha sonra yüksek seviyesine geri dönmektedir. Moral, genç çalışanlar için işe girildiğinde yüksek ve sonra tekrar yükselmeden önce can sıkıntısı ve algılanan terfi fırsatlarının azalmasına bağlı olarak yavaşça düşmektedir (Petty, 2005). Bu eğilim U-şeklinde bir “tatmin dönemi” olarak adlandırılmış olup yaklaşık 20 yaşlarında yüksek tatminle başlayıp 30’lu yaşlar civarında düşük tatmine doğru gerilemekte ve sonra meslek hayatının ortalarında derece derece yüksek tatmine doğru artmaktadır. Çünkü insanlar gelişim ve uyum sağladıkça amaçları ile zamanlarını ve çabalarını harcadıkları işleri arasında çok yakın bir uyum sağlamaktadırlar. Diğer bir deyişle amaçlar ile iş artarak uyumlu hale gelmektedir. Bu yüzden iş tatmininin, insanın meslek hayatı sürecinde ilerlerken artması beklenir (Petty, 2005). Zaman içinde tecrübe ve beceri kazanan bir çalışanın, daha iyi iş çıkartma olasılığı artar ve iyi iş çıkartmanın tatmin üzerindeki olumlu etkisi kendini gösterir. 2011 yılında on bir Avrupa ülkesinde gerçekleştirilen bir çalışma, orta ve ileri yaşlardaki çalışanların iş tatminlerine etki eden tüm faktörler ile ilgili olumlu görüşlere sahip olduklarını ve iş tatminlerinin çok yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Pagan, 2011). Bu sebeple, genel olarak yaş iş tatmini arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir (Özdemir, 2009).

3.2.1.3 Medeni durum

İş tatmini ile medeni durum arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çeşitli çalışmalarda güçlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bekâr bireylerin sadece kendilerine karşı olan, evli bireylerin ise eşlerin karşılıklı olarak birbirlerine karşı olan sorumlulukları sebebiyle medeni durum bireylerin işlerine karşı olan davranışlarını da etkilemektedir. Özkalp ve Kirel 'e (2001) göre evli olan çalışanlar daha az devamsızlık göstermekte, daha az işten ayrılma eğilimine sahip olmakta ve bekâr olanlara kıyasla daha çok tatminkârlardır. Başka bir araştırmada evli olan erkek ve bayan çalışanların, evli olmayan çalışanlara göre daha mutlu ve daha tatmin oldukları belirtilmektedir. Lambert ve Kellough da evli çalışanların işlerinden bekâr çalışanlardan daha çok tatmin olduklarını bulmuşlardır (Petty, 2005). Evli çalışanlar arasında yapılan bir araştırmaya göre ise aile hayatlarında sorun yaşamayan ve mutlu bir aile hayatları olduğunu belirten çalışanların, bu durumun aksini belirten çalışanlara göre belirgin bir farklılıkla daha yüksek iş tatmin ve çalışma motivasyonuna sahip oldukları bulgulanmıştır (Zhao ve diğerleri, 2011).

3.2.1.4 Eğitim düzeyi

İçinde bulunulan sosyal ve ekonomik şartlar ile kişinin sahip olduğu aile yapısı eğitimlerini sürdürebilmeleri konusunda etkili olan değişkenler arasında yer almaktadır. İnsanların hayatlarına bakış açılarında oldukça etkili olan eğitim düzeyi ise onların iş hayatından beklentilerini de ortaya koyan değişkenlerin başında gelmektedir (Yaman, 2009). Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek çalışanların genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş çalışanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Benzer şekilde eğitim düzeyi ve görev kompleksliği arasındaki ilişki incelendiğinde ise üniversite mezunlarının, kompleksliği az olan işlerde ilkökul mezunlarına göre daha az tatmin oldukları görülmektedir (Gözen, 2007). Bazen de eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha çok ücret almaları söz konusu olduğundan iş tatminleri yükselmektedir (Gözen, 2007).

3.2.1.5 İş tecrübesi

Genelde meslekteki çalışma süresi arttıkça işten duyulan tatminin de arttığı gözlenmiştir. Bunun nedeni, işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması ve kişinin kendisini iş ortamına uydurması olabilir. Ayrıca yüksek pozisyonlarda ücret ve çalışma şartlarının iyi olması nedeniyle yüksek iş tatmini beklenmesi normaldir (Gözen, 2007). Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye başvuran ve kabul edilen kişi çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Yeni işe başlayan bireylerin iş hakkında beklentileri eski çalışanlara göre daha yüksektir. Yeni işe başlayanlar çok daha iyi şeyleri hayal etmektedirler. Ancak zamanla bu isteklerinin karşılanması olanağının olmadığını gördüklerinde iş tatminsizliği yaşayacaklardır (Gözen, 2007). Hizmet süresi açısından bir işletmeyle 10 yıl veya daha uzun süre çalışan çalışanlar yüksek iş tatmini belirtmeye eğilimlidirler. Aynı şekilde bir işletmeyle 3 ve 7 yıl arasında çalışan çalışanlar işletmedeki diğer hizmet yılı gruplarından daha az iş tatmini belirtmektedirler. Bir çalışmada, bir işletmede 3 yıldan daha az çalışan çalışanlar işletmede 3–6 yıl çalışanlardan daha fazla tatmin belirtirken, 7 yıl veya daha uzun süredir çalışan çalışanlar en yüksek iş tatminini belirtmişlerdir (Petty, 2005).

3.2.2 Örgütsel faktörler

3.2.2.1 Çalışma koşulları

Diğer iş tatmini faktörleriyle karşılaştırıldığında, çalışma koşulları iş tatmini üzerinde daha az etkili olsa da; işin kişi için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı sıcak veya soğuk olması, işyerinin kişinin oturduğu yere uzak olması, işin tam ve doğru yapılabilmesi için yeterli ve gerekli ekipmana sahip olunması gibi değişkenler iş tatminini belli sınırlar içinde etkilemektedir. Bunun sebebi olarak da çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılayarak rahatlık sağlanması ve çalışma amaçlarını daha iyi şekilde gerçekleştirme imkânı bulmalarının yatması gösterilebilir. Çalışma ortamının işin istenilen düzeyde yapılması için düzenlenmemesi, çalışanların kısa sürede yorulmalarına, işten tatmin olmamalarına, çalışma ortamından uzaklaşmalarına ve verimli çalışamamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle uygun çalışma ortamı, işin gerektirdiği koşulları ve çalışan gereksinimlerini karşılayan bir ortamdır.

Yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır. Çalışanlar, ısısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliğı, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli şartları olan işyerlerini tercih etmektedir. Ayrıca alışanların çoğı işyerlerinin evlerine yakın, çalıştıkları binanın temiz, işleri için gerekli araç-gereçlerin uygun ve kullanılabilir olmasını istemektedirler. Çalışanlara bu olanakların sağlanması, tatmin için gerekli görölmektedir (ınar ve Kavlak, 2009).

3.2.2.2 Ücret

Çalışanların ücrete ilişkin algıları genellikle ücretin yeterliliğı ya da adaleti boyutlarında olmaktadır. Çalışanların ücret tatmini, aldığı ücretin kendi tatminini sağlaması yanında, hakça saptanması, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı ve performanslarında farklılıkları varsa bu farkın ücrete yansması ve çalışanın bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi ile ilgili algılarından ortaya çıkar denilebilir. Örgütsel faktörlerden ücret tatmini özellikle günümüz çalışma hayatında öne çıkan konulardan biri olmuştur. Zira ücret tatmini önemli bazı örgütsel sonuçları etkilemekte ve aynı zamanda iş tatmininin ölçülmesinde veya değerlendirilmesinde kullanılan önemli değişkenlerden biri olarak ele alınmaktadır (İlğan, 2008).

Araştırmacılar iş tatmininin ücretle yakından ilişkisi olduğunu ileri sürmekte ve düşük ücretin çalışanların en önde gelen doyumsuzluk kaynağı olduğunu belirtmektedirler. Özellikle ölkemizde, ücretle ilgili memnuniyetsizlik oldukça fazladır (Telman ve Ünsal, 2004). Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimi arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan da çalışanı işletmeye bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Bir bakıma ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur (Ergün, 2006). Çalışanların işlerinden sağladıkları maddi ve sosyal çıkarların finansal ve iş tatminleri üzerinde çok büyük bir etken olduğunu ortaya koymaktadır (Depianto, 2011). 2006 yılında Örucü ve arkadaşlarının kalite yöntem sistemleri çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatminini ve iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçladığı çalışmada ücret faktörünün iş tatminini anlamlı şekilde etkilediğı saptanmıştır (Örucü ve diğerleri, 2006).

Yapılmış olan bir araştırma sonuçlarına göre, maaşın yarattığı gerginlikten kaçınmak ve ücretlerini arttırmak için birçok çalışan iş değiştirmeye yönelebilmektedir. Araştırma bulguları ücretin, bireyin hem fizyolojik ve güvence ihtiyaçları hem de daha üst düzeydeki diğer ihtiyaçlarının doyurulması için bir araç olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Ayrıca ücret, çalışanlarca başarının bir simgesi, tanınma ve benzeri değişkenlerinin bir kaynağı olarak da algılanmaktadır. Hatta çalışana yüksek ücret ödendiğinde bulunduğu grup veya toplum içinde sosyal statüsü yükselmekte ve saygınlık kazanmaktadır (Ergün, 2006). Ücrete ek olarak çalışanın beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında ücrete ek olarak örgütün çalışana sağladığı ulaşım, yemek, sigorta vb. sosyal hak ve olanaklar da belirleyici rol oynamaktadırlar. Ücret ile sağlanan yan haklar ve çalışanların hak ettiklerini düşündükleri ücreti almaları çalışma performansları ve iş tatminleri üzerinde rol oynayan en önemli faktörlerden biridir (Cornelissen ve diğerleri, 2011).

3.2.2.3 Çalışma arkadaşları

İşletmeler genellikle bir aile yapısına benzetilir ve aile olarak lanse edilmeye çalışılır. İşletmeler de çalışanlar arasında "Biz" bilincini oturtmaya çalışmakta ve bunun temel amacı işbirliği oluşturmaktır. Eğer işletmeler çalışanlar arasında "Biz" bilincini yerleştirebilirse, bu durum çalışanların tatminine olumlu etkide bulunur. Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanmaktadır. Çalışma grubuyla özdeşleşme, kişinin ait olma ve sosyal kabul görme ihtiyaçlarını karşıladığından iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir. Kendisini üretken ve birbirine bağlı bir grubun üyesi olarak hisseden kimse işinde daha mutlu olacak ve tatmini artacaktır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışanların iş tatminini sağlamaktadır (Başaran, 2000). İngiltere’de Oshagbemi tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisi tespit edilmiştir. Frekans analizleri sonuçları açıkça göstermektedir ki çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle olan dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Luthans’ın bulgularına göre de çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır (Tikici, 2005).

3.2.2.4 Yönetici ile ilişkiler

Yöneticinin tutumu iş tatminin ana dayanaklarından birisi olup bu boyut kişinin üst kademesindeki yöneticileriyle olan ilişkilerini yansıtmaktadır. Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini arttırıcı etkiye sahip olabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Yöneticinin anlayışlı ve samimi olduğu, çalışanlarına olumlu geri bildirimlerde bulunduğu, astlarından kopuk bir ilişkide bulunmadığı zaman iş tatminin artacağını göstermektedir. Benzer şekilde iş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler çalışanlarda tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Yöneticiler her iş tatmin incelemesinde önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Bunun sebepleri yöneticilerin ücret artışları, işte yükselmeler ve terfiler, görevlendirmeler ve çalışanın işinde başarılı olup olmadığına yönelik performans değerlendirmelerinde kilit rol oynayan pozisyonda olmalarıdır (Özdemir, 2009). Ek olarak organizasyonlarda çalışanlar arasında sıcak, zevkli bir iş ortamı oluşturulması ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin arttırılarak organizasyonun çalışanlar açısından bağlanılabilir bir yer olması yöneticinin görevlerindendir (Özdemir, 2009). Morrow ve arkadaşlarının (2011) yaptığı bir çalışma sonuçlarına göre, yöneticilerin kalite yönetim sistemleri çalışanlarının arasında sağlayabildiği karşılıklı nezakete dayalı çalışma ortamının, çalışanların iş tatminlerinde ve kalite yönetimi uygulamalarına bakış açılarında, karşılıklı nezakete dayalı ilişkilerin olmadığı organizasyonlardaki çalışanlara göre daha yüksek ve daha olumlu sonuçlara yol açmaktadır.

Yöneticilerin bilgileri, insan ilişkilerindeki yetenekleri, görevleri adaletli ve çalışana uygun şekilde koordine etme özellikleri, yönetim biçimleri ve çalışanlarla oluşturdukları ikili ilişkiler iş tatminini etkilemektedir. Yapılan birçok araştırma yöneticileri tarafından sevgi ve saygı gören, dikkate alınan ve kendilerine değer verildiği hissi taşıyan çalışanların tatmin düzeylerinin çok yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Özdemir, 2009). Bir araştırmada, işinden memnun olanların yüzde 97'si üstünün kendisini, "iş yapan bir çalışan gibi değil de, her şeyden önce bir insan gibi gördüğünü bildirirken, işinden memnun olmayanların ancak yüzde 33'ü bu yanıtı vermiştir (Barış, 2000).

3.2.2.5 Eğitim

Eğitimi bireysel ve örgütsel açıdan ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, çalışanların davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Eğitim süreci tamamlandığında çalışanların performansı artacak ve davranışlarında olumlu yönde değişimler oluşacak ve bu genel iş tatminlerinin de artmasını sağlayacaktır. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkinlik, etkililik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür (Çetin, 2009). İşletmede çalışanlara uygulanan ilk eğitim programı oryantasyondur. Oryantasyon eğitimi, işletmeye yeni katılanlara veya iş değişikliği yapan çalışanlara uygulanır. Oryantasyon eğitiminde amaçlanan en önemli noktalardan biri, yeni çalışanların işe ve kuruma yabancılaşmasını önleyerek, sosyal yakınlaşmayı sağlamak dolayısıyla ilk günlerde duyduğu çekingenlikten sıyrılarak kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesini sağlamaktır. Aynı zamanda bu eğitim, işten ayrılma oranlarının düşmesine, çalışanın motivasyonunu etkileyerek verimliliğin artmasına ve işletme bağlılığının ve iş tatmininin yükselmesine neden olmaktadır (Çetin, 2009). Hizmet içi eğitim ise, kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşılması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir. Hizmet içi eğitimin amaçları, çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının giderilmesi ve örgüt tarafından istenen standartlara uygunluğunun sağlanmasıdır. İş başında eğitim, iş dışında eğitim ve kademelere göre hizmet içi eğitim şeklinde sınıflandırılır. Bu eğitimler ile çalışanların bilgilerine ve yetkinliklerine yapılan katkılar çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatı vermekte ve çalışanların kendilerini işletme içinde daha işe yarar hissetmelerini sağlamakta ve sonuç olarak iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Çetin, 2009).

3.2.2.6 Terfi olanakları ve ödüller

Terfi olmak, maddi ve psikolojik ödülleri birlikte içeren bir belirleyici niteliğindedir. Terfi olmak her şeyden önce çalışanın gösterdiği başarının ödülüdür ve bu ödül çalışanın kendine olan güvenini arttırmakta bunun sonucunda da iş tatmin düzeyi yükselmektedir.

Terfi olanakları, iş tatminini yoğun biçimde etkilemektedir. Araştırmalar sonucunda, istenilen yükselmeye zamanında ulaşamamanın iş tatminini olumsuz etkilediği bulunmuştur. Terfi olmayı hak ettiğine inanan çalışanların yükselememesi nedeniyle iş tatminlerinin düşük olduğu ve devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırmasının yanında, çalışanın sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu yüzden çalışanlar, çalıştıkları işyerlerinde terfi olanakları da istemektedirler. Terfi olma arzusu olan kişiler, terfi olanağı buldukları işten yüksek düzeyde tatmin olmaktadır. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde terfi olanağı bulması, yaptığı isteki tatminini arttıracaktır (İmamoğlu ve diğerleri, 2004).

İşletmelerdeki tüm terfi olunabilecek kademeler dolu ise, çalışanlar başarılı olsa dahi yükselme olanağı bulamayacaksa çalışanların giderek iş tatmini azalacaktır. Terfi olmak hem kuvvetli itibar, hem de kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu olanağı sağladığından, psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek sosyal saygınlık anlamına gelen yükselme, personelin iş tatmin düzeyini arttırmaktadır. Özellikle yönetici düzeyindeki yükselmelerde fazla ücret ve yan hak artışı söz konusu olduğu için, çalışanlara nazaran yöneticilerde iş tatmini yüksek olmaktadır. Yöneticilerin astlarına göre terfi istekleri çok daha fazladır. Terfi sonucu ulaşılan sosyal statü, daha fazla sorumluluk yüklenme ve yüksek ücret artışı ile elde edilen psikolojik gelişim; yöneticilerin elde etmek istedikleri bir durumdur (İmamoğlu ve diğerleri, 2004).

3.2.2.7 İşin niteliği

İşin niteliksel özelliği de iş tatmini etkileyen faktörlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi, toplum içinde saygınlık gören bir iş olması birer tatmin nedenidir. İş tatminini oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil eder. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise o derece tatmin sağlayabilmektedir. İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan yüksek düzeyde tatmin olacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005).

Bunun yanında fiziksel zorluğun iş tatmini açısından tatmin faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. Çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorundaysa, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğu ise iş tatminsizliğine neden olur (Sevimli ve İşcan, 2005).

Hep aynı şekilde tekrarlanan, monoton, sıkıcı işlerde çalışanların tatminleri azalır. Çalışanların çoğu yapılmaya değer bir işe sahip olduğunu düşündükleri zaman daha çok çalışırlar. Buna ek olarak işin toplum içindeki genel görünümü de doğrudan iş tatmini belirleyen bir faktördür. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen işlerde çalışmak çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerinde düşüşe sebep olacaktır (Özdemir, 2009).

3.3 İş Tatmini Kuram ve Teorileri

İş tatmin teorileri, kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki grup altında sınıflandırılmıştır. Kapsam teorileri, kişilerin ihtiyaçlarını ifade eden motivasyon öğelerine yani kişinin içsel faktörlerine, süreç teorileri ise teşviklere yani kişinin dışında olan dışarıdan verilen faktörlere yani ağırlık vermektedir.

3.3.1 Kapsam teorileri

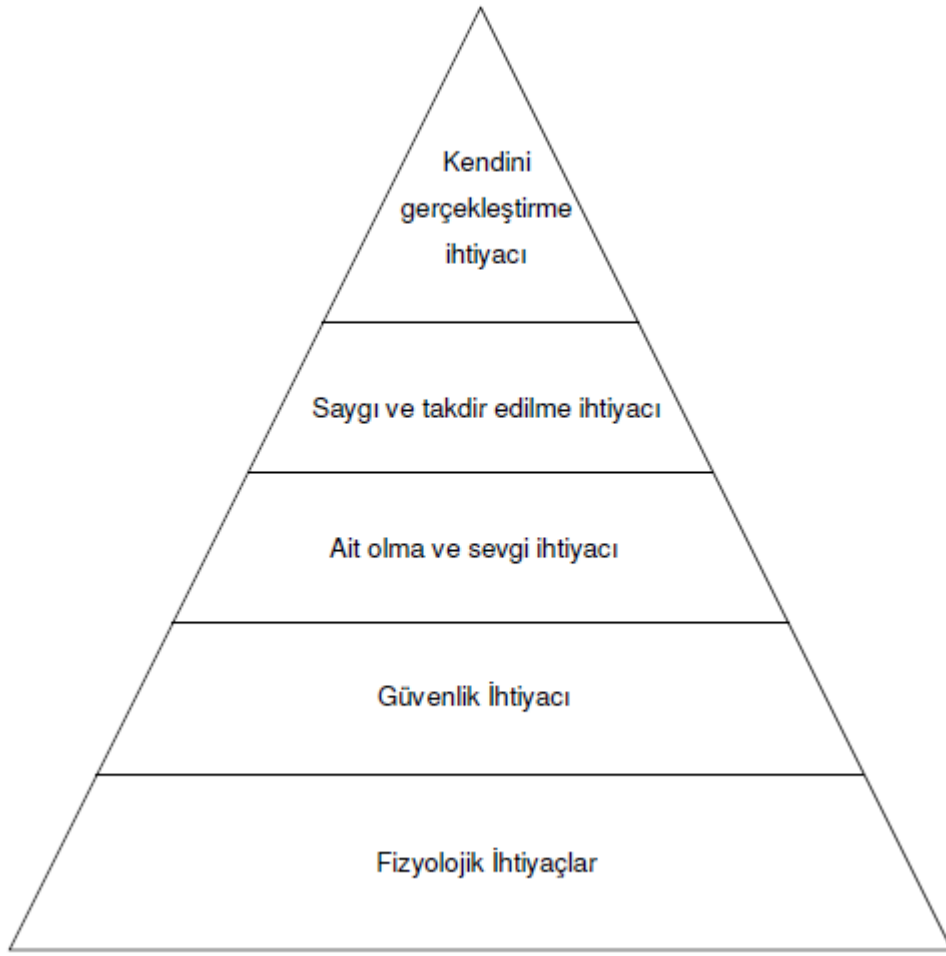
3.3.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Bu teori A.Maslow tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşımın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğuna dairdir. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. İkinci varsayım ise ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Buna göre kişi belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerde bulunan ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. Ancak ve ancak tatmin edilen bir ihtiyaç sonrasında daha üst seviyedeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlar (Gordon, 1999).

Maslow’a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir. Bu kademelendirme şu şekildedir (Koçel, 2005) :

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme, uyku gibi ihtiyaçlar.
- Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliğı, hastalık, yaşlılık vb. hallerde geleceğı garantiye alma, tehlikelerden korunma gibi ihtiyaçlar.
- Sosyal İhtiyaçlar (Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları): Gruba mensup olma, kendi kendini anlama, şefkat, kabul edilme, başkaları tarafından sevilme, dostluk ilişkileri geliştirme gibi ihtiyaçlar.
- Değer İhtiyaçları (Saygınlık İhtiyacı): Prestij, başarı, saygı görme, kendine güven duyma, başkalarının takdirini kazanma ihtiyaçlar.
- Kendini Tamamlama İhtiyaçları (Kişisel Bütünlük İhtiyaçları) :Yaratma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar, sahip olunan potansiyeli geliştirme gibi ihtiyaçlar.

Bir hizmet işletmesinin aynı organizasyon biriminde çalışanlarla 2001, 2003 ve 2007 yıllarında yapılan benzer nitelikli çalışma sonuçlarına göre, çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörler, bireylerin zaman içinde değışen ihtiyaçları doğırtusunda değıştiğini ortaya koymaktadır. Yapılan alışma, 2001 ya da 2003 yılında iş tatminini etkileyen bir faktörün 2007 yılında iş tatmini üzerindeki etkisini yitirdiğini ortaya koymaktadır (Spagnoli ve diğerkleri, 2011). Benzer şekilde 2007 yılında yapılan çalışmada daha önceki çalışmalarda iş tatminine etkisi olmayan yeni faktörlerin artık iş tatmini etkileyen önemli faktörler olmaya başladığı saptamıştır (Spagnoli ve diğerkleri, 2011). Bu yönüyle alışma Maslow’un teorisini destekler niteliktedir. Maslow bu hiyerarşiyi şekil 3.1’de gösterilen “Maslow’un İhtiyaçlar Piramidi” üzerinden tanımlamıştır (Fındıkçı, 2000).



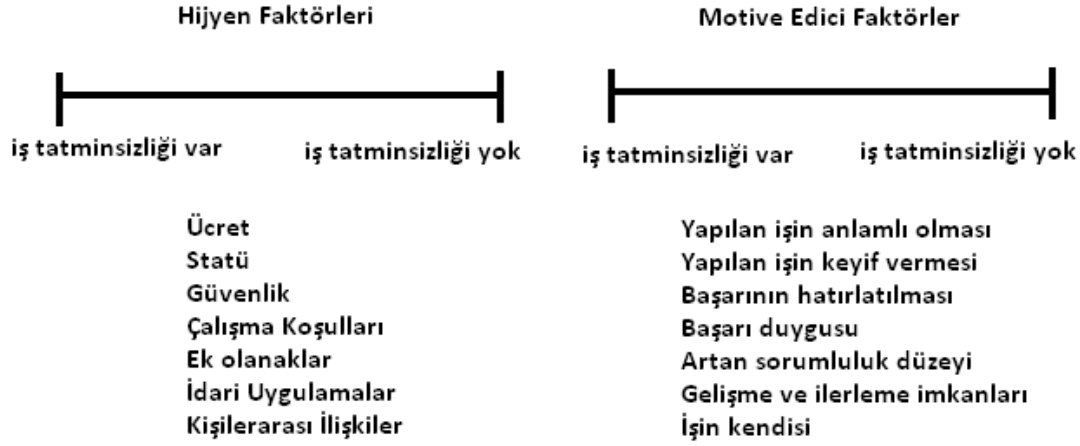
Şekil 3.1 : Maslow'un ihtiyaçlar piramidi (Fındıkçı, 2000).

Maslow'un geliştirdiği teoremin esasında, ihtiyaçların bir sıra takip ettiği ve tatmin edilen ihtiyaçların teşvik edici etkisini kaybedeceği varsayılmaktadır. Ancak ihtiyaçların kurallar ve sınırlamalar içinde bir sıra takip ettikleri fikrine her zaman katılmak mümkün değildir. Bazı durumlarda bir ihtiyaç bir üst düzeyde yer alan ihtiyaçtan önce hissedilebilir. İnsanın kişilik ve davranış yapısına göre ihtiyaçların önceliği değişebilir. Örneğin saygınlık ihtiyacını sosyal ihtiyaçtan önce duyan insanlar olabilir. Bazı durumlarda da böyle bir sıra takip etmek yerine, birkaç ihtiyaç aynı anda hissedilebilir. Nitekim bir insan, fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları aynı zamanda hissedebilir (Koçel, 2005). Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Bu noktada bazı araştırmacılar bu yaklaşıma sert şekilde itirazlarını da dile getirmişlerdir. Bu varsayım karşıtların yaygın görüşü bu yaklaşımın tüm meslek grupları için genellenemeyeceği bu sebeple de temsil yeteneğinin zayıf olduğu yönünde olmuştur.

Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığı iddia etmişlerdir. Ancak, basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2005).

3.3.1.2 Herzberg'in çift faktör teorisi

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinden sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir. Bu teori Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bu araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu araştırmada çok basit bir şekilde şu soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız". Araştırma verileri incelendiğinde katılımcıların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırken iş ile doğrudan ilgili olan, işin kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırken de iş ile ilgili olmakla birlikte işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, denetim vb. kavramları kullanmışlardır (Koçel, 2005). Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır. Motive edici faktörler adı verilen birinci grupta; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2005). İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, idari uygulamalar, kişilerarası ilişkiler gibi faktörler bu grubu oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olamayacaktır. Bunların mevcut olması çalışanların motive olabileceği minimum koşulları sağlayacaktır (Koçel, 2005). Çift Faktör Teorisi denilen bu teorideki gruplar ve gruplara ait olan faktörler Şekil 3.2'de gösterilmiştir (Gordon, 1999).



Şekil 3.2 : Herzberg'in çift faktör teorisi (Gordon, 1999).

3.3.1.3 David McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi

David McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre birey üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedir. Bunlar başarıma, güç kazanma ve bağlılık ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. McClelland'a göre insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duyularının altında başarı ihtiyacı saklıdır (Eren, 2003). Üç grup altında toplanan bu ihtiyaçlardan başarıma ihtiyacı kuvvetli olan birey, kendisine ulaşılması güç ve alışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2005). McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacak bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Eren, 2003).

Güç kazanma ihtiyacı ise insanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Güç kazanma ihtiyacı fazla olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir (Eren, 2003).

Son olarak bağıllık (ilişki kurma) ihtiyacı ise insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağıllık ve onlarla çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuskusuz kişiden kişiye değişecektir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, insanlar arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Eren, 2003).

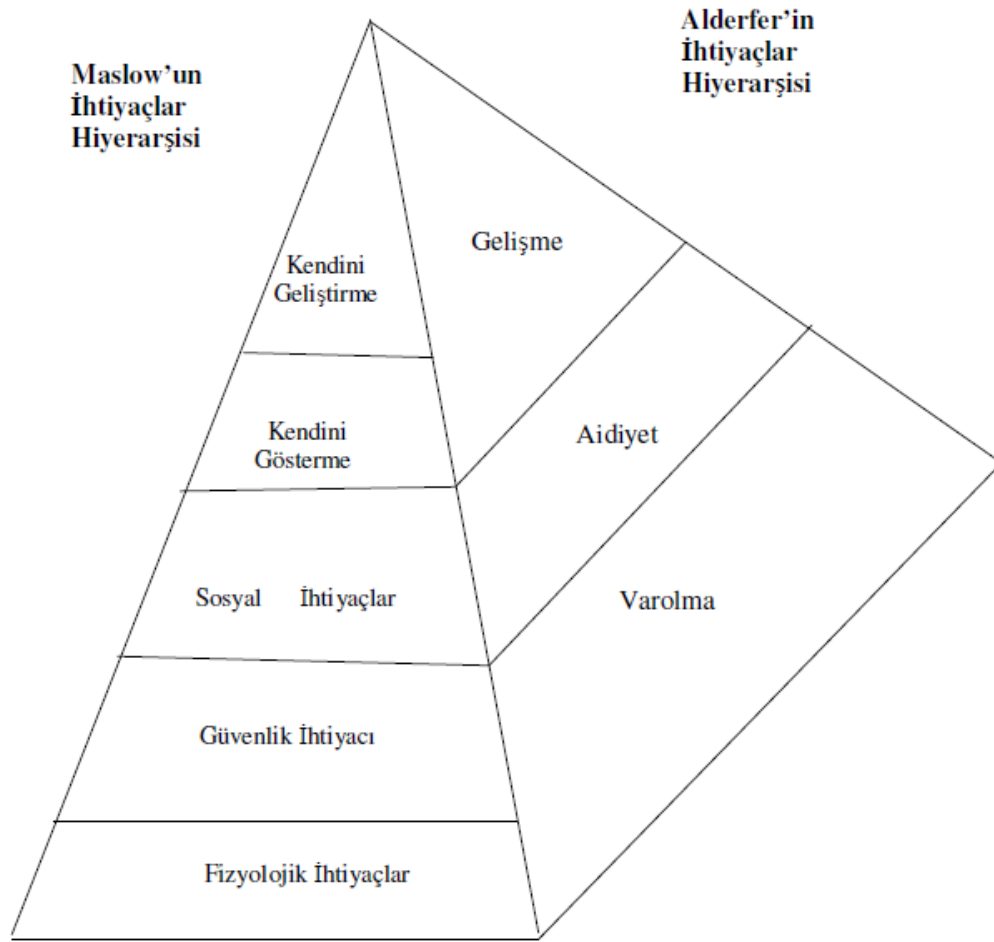
Bu teoriye göre eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 2005).

3.3.1.4 Clayton Alderfer'in ERG teorisi

Bu yaklaşım Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar teorisini basitleştirerek geliştirmiş olduğu tatmin ve motivasyon teorisidir. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflandırması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke aynıdır; önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2005). Bu teoride beş gereksinim yerine 3 temel gereksinimden söz edilmiştir (Çetinkanat, 2000). Bu gereksinimlerden ilki olan Varolma (Existance) gereksinimleri en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili olan gereksinimlerdir. Yiyecek, su, korunma, organizasyon tarafından belirlenen ücret, yan ödemeler, fiziksel çalışma koşulları gibi ihtiyaçlardır. Bu kategori Maslow'un temel ve kısmen de güvenlik ihtiyaçlarıyla kıyaslanabilir (Çetinkanat, 2000).

İkinci grup olan Aidiyet, İlişki Kurma, Beraber Olma (Relatedness) gereksinimleri ise iş ortamında kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek tatminleri kapsar. Bu gereksinimler, işte iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler, iş dışında da arkadaşlar ve aile ile tatmin edilebilir. Bu ihtiyaç kategorisi, Maslow'un güvenlik, aidiyet ve kısmen de saygınlık ihtiyaçlarına benzemektedir (Çetinkanat, 2000).

Son grup olan Gelişme (Growth) gereksinimleri ise bireyin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir. Bireyin üzerinde yoğunlaşır ve bireysel olgunlaşma ve gelişmeyi içerir. Bu gereksinimlerin tatmin edilmesi, bireysel kapasitesinin daha gelişmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Maslow'un kendini gerçekleştirme ve kısmen de saygınlık ihtiyaçları, gelişme ihtiyaçları ile kıyaslanabilir (Çetinkanat, 2000). Şekil 3.3 Maslow ve Alderfer'in Teorileri arasındaki ilişkiyi benzerlikler boyutunda göstermektedir (Gordon, 1999).



Şekil 3.3 : Maslow ve Alderfer'in teorileri (Gordon, 1999).

Maslow'un teorisinden farklı olarak bu teoride gereksinimler hiyerarşik değil, somutluk durumuna göre sıraya konulmuştur. Böylece Alderfer, Maslow'un en büyük problemlerinden bir tanesini bertaraf etmiştir. Dolayısıyla, bir üst sıradaki gereksinimi karşılamak güç olduğunda, bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Çünkü teoriye göre, daha az somut amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz fakat daha somut olan, onun yerine geçer (Koçel, 2005).

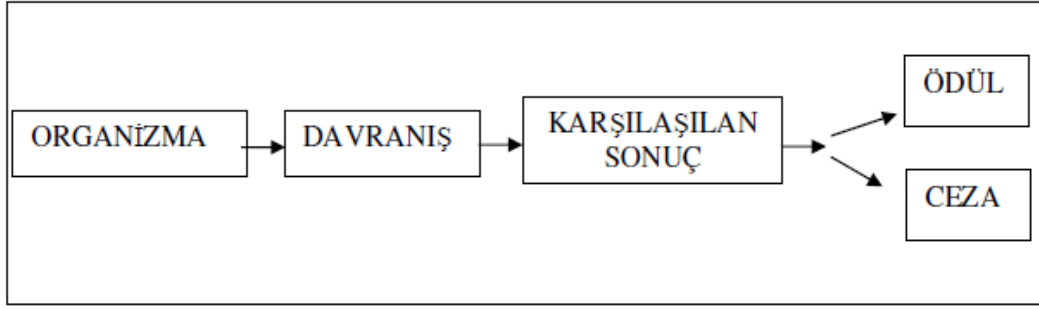
3.3.2 Süreç teorileri

3.3.2.1 Skinner’ın davranış şartlandırması teorisi

Davranış bilimci B.F.Skinner, insan davranışının nedenlerini ihtiyaç gibi içsel faktörler yerine, doğrudan doğruya dışsal faktörlere bağlamış ve hayvanlar üzerinde gerçekleştirdiği deneyler sonucunda Edimsel Koşullandırma Teorisini geliştirmiştir. Ödüllendirilen davranış tekrarlanır kuralına dayanan bu teoride, istenen davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her türlü uyarıcıya pekiştireç adı verilir. Kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranış, pekiştireçler yardımıyla gerçekleştirmek Skinner’ın teorisinin temelini oluşturur (Gözen, 2007). Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendiren davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir. O halde, bir davranışın kaynakları ya da onun ortaya çıkaran nedenler üzerinde durmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır (Gözen, 2007).

Şartlandırma kavramının klasik ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki türü vardır. Klasik şartlandırma Pavlov’un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen şartlandırma türüdür. Bu tür şartlandırmada davranışlar belirli uyarıcılarla harekete geçirilmelidir. Örneğin, Pavlov’un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine, azgının sulanmasına neden olmaktadır (Koçel, 2005).

Sonuçsal koşullandırmada ise olumsuzluk ve cezalandırma sonucunun davranışın tekrarlanmamasına, ödüllendirme sonucunun ise davranışın tekrarlanmasına yol açacağını ileri sürülmektedir. Motivasyon kuramı olarak ele alınan sonuçsal koşullandırma türünün ana fikri, davranışlarının karşılaştığı sonuçlar tarafından koşullandığı varsayımıdır (Gözen, 2007). Şekil 3.4’de sonuçsal koşullandırma için davranış, sonuç, ödül ya da ceza ilişkisi gösterilmiştir (Koçel,2005).



Şekil 3.4 : Sonuçsal koşullandırma (Koçel,2005).

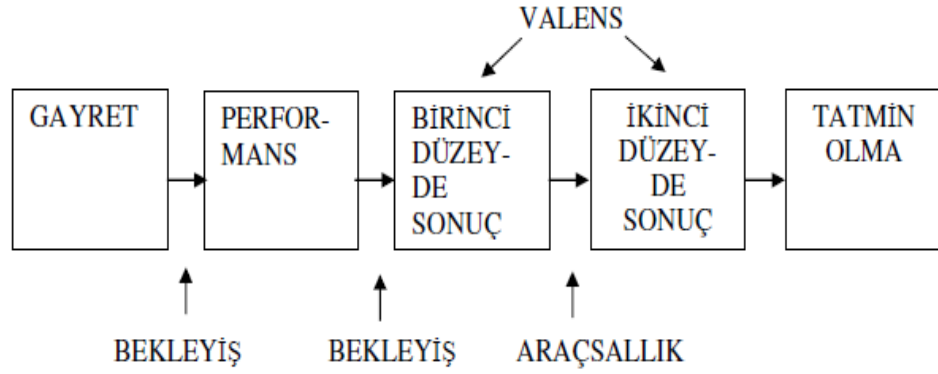
Kişi şu veya bu nedenle bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaşıcağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen personelin geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşıcağı sonuç tarafından etkilenecektir (Koçel, 2005). Belirli bir davranış karşısında eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyimle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2005).

3.3.2.2 Vroom'un bekleyiş teorisi

Şekil 3.5'de de açıklanan, Vroom'un geliştirdiği bu modele göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Modelde kişinin belli bir iş için gayret göstermesi üç faktöre bağlanmıştır (Koçel, 2005):

- **Valens:** Kişinin ödülü arzulanma derecesini ifade eder. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken bazıları da ödüle hiç değer vermeyecektir. Valensi – 1 ile +1 arasında bir değer olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Sonuç olarak yüksek Valens kişinin daha fazla gayret sarf etmesine neden olacaktır.
- **Bekleyiş:** Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancını ifade eder. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür.

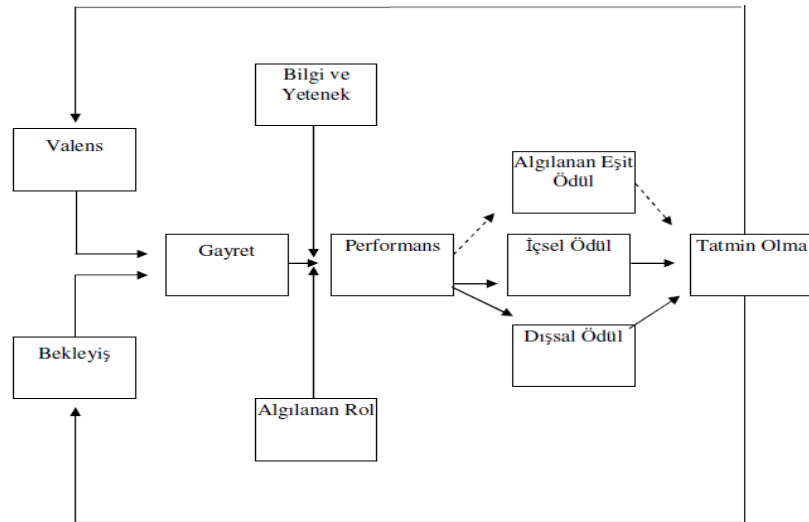
- Araçsallık: Kişiler belirli davranışları sonucu ortaya çıkan davranışlarıyla ödüllendirilirler. Bu ödüllendirme maaş artışı, izin, terfi gibi birinci kademe faktörlerdir. Aslında bu birinci kademe, ikinci kademedeki faktörlerin gerçekleştirilebilmesi için bir araçtır. Yani maaş artışı esasında etrafında tanınmak, statü kazanmak, kişinin kendisini ve ailesini daha iyi geçindirebilmesi için bir araçtır. Bu durumda kişi belirli bir düzeyde gayretin belirli bir performansla sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansında belirli bir birinci kademe sonuç ödül ilişkisi ile karşılanacağına inanıyorsa ve bu ödülün ikinci kadem ihtiyaçlarını karşılayacağına inanıyorsa kişi motive olacaktır.



Şekil 3.5 : Vroom'un motivasyon modeli (Koçel, 2005).

3.3.2.3 Lawler ve Porter'in bekleme teorisi

Bu model Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Bu modeli Şekil 3.6'daki ifade etmek mümkündür (Koçel, 2005).



Şekil 3.6 : Lawler ve Porter'in bekleme teorisi modeli (Koçel, 2005).

Bu modelin ilk bölümü Vroom'un modelinin aynısıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre bireyin her davranışı yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan ilki bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer birey gereken bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (Koçel, 2005). İkinci ilave değişken ise, bireyin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol davranışlarını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Her örgüt üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durumda bireyin performans göstermesini engelleyecektir (Koçel, 2005).

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu teoride yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Gözen, 2007).

Teori, bir organizasyonda düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş çalışanların olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkânsız olduğu bir daha ortaya çıkmaktadır. Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde verilmektedir. İçsel ödüller bireye, iyi bir performans gösterdiği an, bireyin kendisi tarafından verilmektedir. Bu ödüller başarı duygularını ve Maslow tarafından tanımlanmış olan üst düzey gereksinimlerin karşılanmasını kapsar (Gözen, 2007). Dışsal ödüller ise örgüt tarafından ve alt düzey gereksinimlerin tatmini için verilir. Bu gruptaki ödüller; ücret, terfi, statü ve iş güvenliği gibi konuları kapsamaktadır (Gözen, 2007).

3.3.2.4 Adams'ın eşitlik teorisi

Süreç teorilerinden bir diğeri de J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisidir. Bu teorinin temeli, çalışanların eşit şekilde muamele görme arzusunda olduklarına ve bu arzunun motivasyonu etkilediğine dayanır. Çalışanın iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Koçel, 2005).

Adams'a göre bireyler daima kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri karşılaştırmakta ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışmaktadır (Eren, 2003). Bu eşitsizlik çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin, benzer niteliklere sahip çalışanların daha fazla, ya da daha az nitelikli diğer çalışanların kendisi kadar ücret aldığını algılayan bir çalışan, kendi ücretinin eşitsiz olduğunu değerlendirir. Bu her iki durum ücret yetersizliğine dayalı eşitsizliktir. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır (Gordon, 1999). Bu davranışlara örnek olarak sarf edilen gayretin değiştirilmesi, sonucun değiştirilmesi, gayret ve sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi ve böylece eşitsizliğin azaltılması, işi terk etme, başkalarını, sarf ettikleri gayretleri azaltmaya zorlama verilebilir (Koçel, 2005).

3.3.2.5 Edwin Locke'nin amaç teorisi

Edvin A.Locke ve Gary P.Latham tarafından geliştirilen amaç teorisinde, insanların kendileri için saptadıkları amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından, işe bu amaçlar için güdülendirildikleri görüşü savunulmaktadır. Locke, kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkalarının onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireylerin, daha çok çalışıp ve daha iyi performans göstereceğini ileri sürmektedir (Çetinkanat, 2000). Locke amaçların iki ana görevi olduğunu savunur. Bunlardan birincisi motivasyonel amaçtır ve bir iş için harcanacak gücün miktarının belirlenmesine yardım eder. Belirlenen herhangi bir amacın gerçekleşebilmesi için, bir takım koşulları yerine getirmek gerekir. İlk olarak birey amacının ne olduğunun bilincinde olmalı, başarabilmek için ne yapacağını bilmelidir. İkinci görev de; dışarıdan örgüt tarafından verilen özendiricilerdir. Bunlar çalışanların amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek, iş başarısı üzerinde etkili olurlar. Bireyin amaçlarına ulaşması ya da yüksek düzeyde performans göstermesi tatmin adını verdiğimiz olumlu bir duygusal durumu ortaya koyarken, amaçlarına ulaşmaması tatminsizliğe neden olmaktadır. Bu teorinin ana fikri; bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Çeşitli yönetim uygulamaları, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler amaç kuramı açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur (Koçel, 2005).

Örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Çalışanlar ilk etapta çevresel gözlemlerde bulunurlar ve çevresel etmenlerin etkisiyle algılama ve değerlendirme sürecine girerler. Algıları ve değerlendirmeleri sonucu yargıları oluşur. Yargılar ise bireysel tepkilere yol açacak bir takım duyguları ortaya çıkarır. Bu ortam içinde birey kendi davranışının biçim ve yönünü ve bireysel amaçlarını ortaya koyacaktır. Bu amaçlar ise çalışanın organizasyon içerisindeki başarılarını ve motivasyonunu belirleyecektir (Eren, 2003).

3.4 İş Tatmini Ölçümü

İş tatmini konusundaki en önemli hususlardan biri çalışanların tatmin ve tatminsizliklerinin arasındaki farkın belirlenmesidir. İş tatmini bir tutum olduğuna göre doğrudan gözlenmesi zordur. Ölçüm, kişilerin verecekleri bilgiye dayanmak zorundadır. Başka bir deyişle, iş tatmini ölçümünde bilgi doğrudan çalışandan alınacaktır. Bu durumda ölçümün sağlıklı olması bilgiyi verenin doğruluğuna ve bilgi toplama tekniğinin tutarlılığına bağlıdır. Bu doğrultuda, iş tatminin doğru ölçülmesi için birçok yöntem ve anket geliştirilmiştir. Genelde yöneticiler çalışanların davranışlarını dikkatle gözlemleyerek, söylediklerini dinleyerek ve yorumlayarak bilgi sahibi olabilirken aynı zamanda değişik teknikler kullanılarak ölçebilmektedir. Bu teknikler arasında en sık kullanılanlar Minnesota tatmin ölçeği, iş tanımlama endeksi ve Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketidir.

3.4.1 Minnesota tatmin ölçeği

Bu ölçek 1967 yılında Weiss Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında da Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu ölçekte işin koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır. Yöntem, iş değerlemesi yapılırken betimleyici olmaktan çok, bireyin işle ilgili duygularını sorgulamaktadır. Anketteki her bir ifade “Hiç memnun değilim” “Memnun değilim” “kararsızım” “memnunum” ve “çok memnunum” yanıtlarından oluşan 5’li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmektedir. Tatmin sağlayan ya da tatminsizliğe neden olan faktörlerin her biri birer ölçek olarak kabul edilir. Cevaplayıcıdan ifadeleri değerlendirmesi ve uygun yanıtı işaretlenmesi istenir.

Tüm cevaplayıcıların verdiği bilgilerden işin tatmin yaratan yönleri, çalışanların toplam olarak tatmin düzeyi ve tatminsizliği yaratan faktörler bulunabilmektedir. Ölçekten sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan 20'dir. Ölçeğin uzun biçimi 100 maddeden (belirlenmiş olan 20 faktörün her biriyle ilgili 5 madde mevcuttur) oluşur. Ölçeğin kısa biçimi ise 20 maddeden oluşur ve genel tatmin bu 20 maddenin puanlarının toplamıyla ölçülür. Ölçeğin uzun biçiminin uygulanması yaklaşık 30 dakika, kısa biçiminin uygulanması ise sadece 10 dakika sürer. Şekil 3.7'de Minnesota Tatmin Ölçeği'nin 20 sorudan oluşan kısa formu görülmektedir (Gözen, 2007).

Şimdiki işimden;

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından
17. Çalışma şartları bakımından
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden

Şekil 3.7 : Minnesota tatmin ölçeği (Gözen, 2007).

3.4.2 İş tanımlama endeksi

Yöntem, en çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir. Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1985 yılında JDI Araştırma Grubu tarafından geliştirilmiştir. Bu endekste işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler yer almaktadır. İş Tanımlama Endeksi, çalışanların işleriyle ilgili olumlu ya da olumsuz duygular geliştirip geliştirmediğini araştırmaktadır. JDI çalışanların işleri hakkında olumlu ya da olumsuz duygular geliştirip geliştirmediğini çok iyi şekilde özetlemektedir (Schermerhorn ve diğerleri, 1994). Smith, Kendal ve Hulin'in 1969 yılında geliştirdiği ve başlangıçta 100 maddeden oluşan İş Tatmin Ölçeği, en son yapılan çalışmalarda; işin türü için (18 madde), ücret (9 madde), terfi fırsatları (9 madde), yönetim (18 madde), iş arkadaşları (18 madde) gibi alt ölçekler içermektedir. İş tanımlama endeksinde ise; toplam 5 maddeden işim, ücretim, terfi fırsatları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzından, oluşmaktadır.

3.4.3 Porter ihtiyaç ve tatmin anketi

Porter'ın geliştirmiş olduğu bu ölçek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil ihtiyaçlarının karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil ihtiyaçlarının (sevme, sevilme, sayma sayılma ve kendini kanıtlama ihtiyaçları) karşılanması gerektiğini ifade etmektedir. Porter buradan hareketle çalışanların algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Özdemir, 2009). Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş tatmini boyutlarını kullanarak çalışanların tatmin ya da tatminsizliğini ölçen soru formudur.

3.5 Kalite Yönetimi ile İş Tatmini İlişkisi

Günümüzde organizasyonlar arasındaki rekabetin hızlanması ile birlikte; organizasyonların “düşük maliyet”, “yüksek kar” hedeflerinin yanı sıra bir takım yeni kavramlar ve hedefler öne çıkmaya başlamışlardır. Bunlardan en belirgin olanlarından birisi de “kalite” olmaktadır. “Kalite” giderek, “Kalite Yönetimi” yaklaşımı ile tüm kuruluşları sararak rekabet edebilirliğin en önemli koşullarından birisi haline gelmiştir (Bekaroğlu, 2005).

Kaliteden söz edildiğinde, ilk akla gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Kalite Yönetimi anlayışında da ürün kalitesinin hedeflendiği sanılmaktadır. Fakat bu yaklaşım pek doğru bir yaklaşım olmamakla birlikte kalite yönetimi insana kaliteyi işlemek üzerine kuruludur (Imai, 2003). Kalite Yönetiminde üretim faktörlerinden biri olan insan faktörü, diğerlerinden farklı niteliklere sahiptir. İnsan, diğer üretim faktörlerinin yararlı bir biçimde kullanılmasını sağlar. Buna ek olarak, insan faktörü dışındaki tüm faktörler kısıtlıdır. Ayrıca söz konusu faktörler, aldıkları girdiden daha fazlasını çıktı olarak verememekte, sadece insan faktörü sahip olduğu nitelikleri sayesinde toplam girdilerden daha fazla çıktı üretebilmektedir (Imai, 2003). Kalite yönetiminin etkin olarak işletmelerde uygulanması için en önemli faktör insan faktörüdür. İşletmelerin değişen şartlara ayak uydurması, kalite ve verimliliği sürekli arttırması ve yenilemesi için; örgütün temel unsuru olan insan gücünü, kalite konusunda bilinçlendirmesi ve yönlendirmesi gerekmektedir. Başarılı bir kalite yönetimi uygulaması örgüt içindeki kültürün geliştirilmesiyle ve değiştirilmesi ile mümkündür. Çünkü “önce insan” ve “sonsuz müşteri memnuniyeti” anlayışı kalite yönetiminin özünü oluşturmaktadır. Kalite yönetimi, işletmelerin büyük bir kısmının uyguladıkları ve benimsedikleri bir tekniktir. Kalite yönetimi, çalışanların davranışlarında, uygulanan yöntemlerde, çalışanların iş ortamlarında bir anlamda bütün örgüt kültüründe gelişimi esas alan bir anlayıştır. Kalite Yönetimi’nden söz edebilmek için her şeyden önce bir örgütteki insanların ortaklaşa paylaştıkları anlamlar dünyasına ihtiyaçları vardır. Bir takım kavramlara ortak anlamlar yüklemeyince, ortaklaşa eylemlerden söz etmek de mümkün değildir. Kalite yönetimi, sürekli gelişmeyi hedefleyen ve rekabet avantajını sağlamak için bütünleşik bir yaklaşımı kullanan, toplu halde bir kültürün içine yayılan bir felsefedir. Söz konusu felsefenin işletme içine yerleştirilebilmesi için kaliteye ilişkin inançların, değerlerin, kuralların ve ilkelerin paylaşımını sağlayan bir kültür yaratılması ön koşul niteliği taşımaktadır (Şimşek, 2004). Kalite yönetimi, en üst yönetim seviyesinden en alt seviyeye kadar herkesin bir grup halinde, sürekli iyileştirme yoluyla hataları ortadan kaldırmak için çalıştığı bir kültür değişimini gerektirmektedir (Şimşek, 2004). Yönetimin geliştirilmesinde ve başarısında en önemli ve en belirleyici etken insandır. Rekabet ve nitelikli üretim, iyi eğitilmiş, örgüt ile özdeşleşmiş, katılımcı ve sürekli işgücünü gerektirir. Kalite Yönetimi’nde insan unsuru, işletme sürecinin merkezinde yer almaktadır.

Bu noktada, kalitenin en etkili biçimde sürdürülebilmesi insan faktörüne dayanmaktadır. Kalitenin yaratılması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin başarılı bir şekilde sağlanması ancak ve ancak bu konu için yüksek motivasyon ve isteğe sahip çalışanlardan geçmektedir. Kişilerin işlerine karşı sahip olduğu olumlu etki ya da duygular olarak iş tatmininin ölçülmesi çalışanların görev aldıkları işlerindeki motivasyonlarının ve işlerine karşı geliştirdikleri tutumlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Ek olarak, çalışanların iş tatmini, çalışanların çalıştıkları işe ve çalıştıkları işletmeye olan bağlılıklarını artırıcı ya da azaltıcı bir rol oynadığı için günümüz işletmelerinde müşterilerin beklentisine uygun ürün ve hizmet üretmek ve sonuçta müşteri tatmini sağlamak çalışanları odak noktasına yerleştirmektedir. Bu açıdan çalışanların iş tatmini, hem işletmenin müşterilerinin tatmininde hem de işletme sahiplerinin beklentilerinin karşılanmasında önemli bir etken haline gelmektedir. Çalışanların iş tatminlerin ölçülmesiyle, çalışanların işlerine karşı olumsuz tutumlar ya da duygular geliştirmesine sebep olan faktörlerin belirlenerek bunların iyileştirilmesi sağlanabilmekte ve insandan en iyi şekilde faydalanmayı hedefleyen kalite yönetim sistemlerinde insanların etkinliği arttırılabilmektedir.

4. UYGULAMA

Bu bölümde kalite yönetim sistemleri çerçevesinde çalışan gıda mühendislerinin iş tatminini ölçmek ve gıda mühendislerinin iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla gıda mühendisleri ile yapılmış olan bir araştırma yer almaktadır.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kalite yönetimi uygulamalarının işletmelerde uygulanmasının olumlu sonuçlar getirmiş olması, bu felsefenin işletmeler arasında giderek daha da yaygınlaşmasını sağlamıştır. Kalite yönetimi felsefesi insan odaklı olduğu için çalışanlara ve müşterilere verilen değer çok fazladır. Son yıllarda müşteri memnuniyetine ulaşmanın öncelikli olarak çalışanların memnuniyetinden geçtiğine dair olan görüşlerin gördüğü kabul artmaktadır. Ek olarak, çalışan tatmini, çalışanların çalıştıkları işe ve çalıştıkları işletmeye olan bağlılıklarını artırıcı ya da azaltıcı bir rol oynadığı için günümüz işletmelerinde müşterilerin beklentisine uygun ürün ve hizmet üretmek ve sonuçta müşteri tatmini sağlamak çalışanları odak noktasına yerleştirmektedir. Bu açıdan çalışan tatmini, hem işletmenin müşterilerinin tatmininde hem de işletme sahiplerinin beklentilerinin karşılanmasında önemli bir etken haline gelmektedir.

Türkiye gıda sektöründeki işletmeler için ise gerek AB sürecinde gıda güvenliği ile ilgili uyum konularının sağlanmasında gerekse müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanmasında kalite yönetimi uygulamalarının önemi belirginleşmiş ve kalite yönetim sistemleri yoğun bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Dolayısıyla, yaşanan bu değişim bu alanda da araştırmalar yapılmasını ve kalite yönetimi sistemlerinin işletmeler üzerindeki etkisinin irdelenmesini gerekli kılmaktadır.

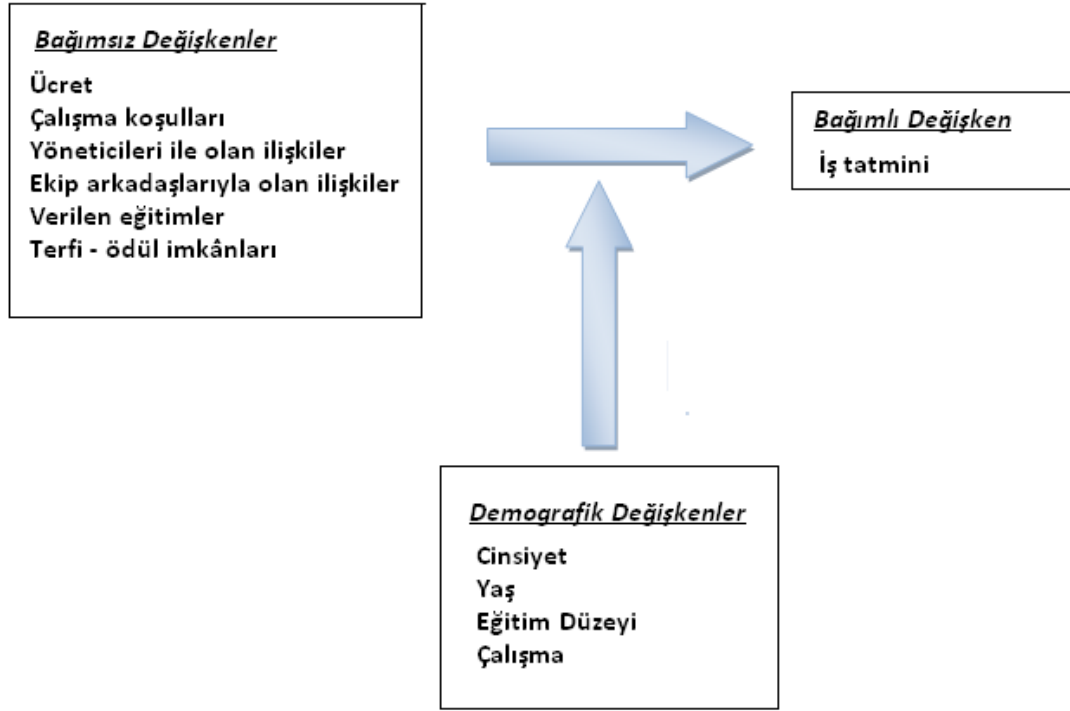
Araştırmanın öncelikli olarak ilk amacı, 1990'lı yıllardan sonra Türkiye'de yönetim alanında büyük önem kazanan kalite yönetimi sistemleri çerçevesinde çalışmakta olan ve bu sistemler dâhilinde genellikle kalite yönetim sistemlerinin “uygulayıcısı” ,

“sorumlusu”, “yürütücüsü” ve “yöneticisi” gibi unvanlarla çalışan gıda mühendislerinin kalite yönetim sistemleri hakkındaki genel görüş ve düşünceleri doğrultusunda iş tatmin düzeylerini belirlemektedir. Araştırmanın ikinci amacı ise kalite yönetim sistemleri çerçevesinde çalışan gıda mühendislerinin örgütsel faktörler kapsamında yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret, çalışma koşulları, yöneticileri ile olan ilişkileri, ekip arkadaşlarıyla olan ilişkileri, kalite yönetim sistemleri dâhilinde verilen eğitimler ve terfi ile ödül imkânları gibi faktörlerden hangilerinin iş tatminlerini ve tatminsizliklerini belirlediğini saptamaktır. Ek olarak, araştırma kapsamında çalışanların sahip olduğu demografik özelliklerinin, iş tatminine etki eden faktörler üzerinden alınan tatmin düzeyinde farklılık yaratıp yaratmadığı, demografik değişkenlerin iş tatminini etkileyip etkilemediği de araştırılmıştır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda iş tatmini etkileyen faktörlerin ve ne derece etkili olduklarının belirlenmesine ek olarak gıda mühendislerinin tatminsizlik yaşadığı konulara da dikkat çekilmiş ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirilmiştir. Ayrıca bu çalışma ile bu alanda ya da mühendislerle ilgili yapılacak olan diğer araştırmalara dayanak oluşturacak bir alt yapı oluşturulması hedeflenmiştir.

4.2 Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırmada araştırmanın amaçlarının belirlenmesini takiben bu amaçlar doğrultusunda araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Çalışanların iş tatmini, organizasyon ve iş ile ilgili örgütsel faktörlere bağlı olmakta ve çeşitli demografik değişkenlere göre bağlılığın boyutu değişiklik göstermektedir. Buradan yola çıkarak araştırma modelinde iş tatmini “bağımlı değişken” olarak tanımlanmıştır. Araştırma kapsamında araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş tatmini, “bağımsız değişkenler” olarak tanımlanan çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret, çalışma koşulları, yöneticileri ile olan ilişkileri, ekip arkadaşlarıyla olan ilişkileri, kalite yönetim sistemleri dâhilinde verilen eğitimler ve terfi ile ödül imkânları gibi organizasyonel faktörlerle olan ilişkisi açısından incelenmiştir. Ek olarak iş tatmini algısının demografik özellikler olarak tanımlanan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kalite yönetim süresinde çalışma süresi gibi değişkenlerden etkilenip etkilenmediği de karşılaştırma olanağı sağlamak amacıyla incelenmiştir. Araştırma için oluşturulan model Şekil 4.1’de verilmiştir.



Şekil 4.1 : Araştırmanın modeli.

4.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında, geliştirilen araştırma modeli ve araştırmanın amaçları doğrultusunda bağımsız değişkenlerle ilgili altı, demografik değişkenlerle ilgili de dört tane olmak üzere incelenmek ve doğruluğu test edilmek üzere aşağıda gösterilen toplam on tane hipotez geliştirilmiştir.

Kitapçı ve Sezen (2002) kalite yönetim sistemleri dâhilinde çalışanlarla yaptıkları araştırmada çalışanların tatminini belirleyen unsurları saptamayı hedeflemişler ve çeşitli unsurlardan çalışma koşullarının tatmini etkileyen en önemli faktörlerden olduğunu saptamışlardır (Kitapçı ve Sezen, 2002). Çalışma sonuçlarına göre çalışanların fiziksel çalışma koşullarının çalışan sağlığı ve iş güvenliği açısından uygun olması çalışan tatminini olumlu şekilde etkilemektedir. Buna ek olarak çalışma ortamının fiziki koşulları çalışanların psikolojik durumları üzerinde de etkili olduğu için diğer faktörlerden ekip arkadaşlarıyla ve yöneticiyle olan ilişkiler üzerinde de belirleyici olabilmektedir (Kitapçı ve Sezen, 2002). Yine ülkemizde yapılan başka bir çalışma göstermektedir ki çalışma koşullarından memnuniyet ile duygusal tükenme düzeyi arasında negatif, işten duyulan tatmin ile ise pozitif bir ilişki vardır (Yavuzylmaz ve diğerleri, 2007). Bu doğrultuda araştırmanın

hipotezlerinden ilki “**H₁**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanlara rahat hissedecekleri ortam sağlanması ile iş tatmini arasında olumlu ilişki vardır.” olarak belirlenmiştir.

DePianto’nun yaptığı araştırmanın sonuçları da çalışanların işlerinden sağladıkları maddi ve sosyal çıkarların finansal ve iş tatminleri üzerinde çok büyük bir etken olduğunu ortaya koymaktadır (Depianto, 2011). 2006 yılında Örüçü ve arkadaşlarının kalite yöntem sistemleri çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatminini ve iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçladığı çalışmada ücret faktörünün iş tatminini anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır (Örüçü ve diğerleri, 2006). Akyüz ve arkadaşlarının (2011) çalışanların tatmin düzeylerini inceledikleri araştırmada en düşük tatmin duyulan faktör ücret faktörü olmuştur (Akyüz ve diğerleri, 2011). Bu doğrultuda araştırmanın hipotezlerinden ikincisi “**H₂**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanlara sağlanan maddi ve sosyal çıkarların çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.” olarak belirlenmiştir.

Morrow ve arkadaşlarının (2011) yaptığı bir çalışma sonuçlarına göre, yöneticilerin kalite yönetim sistemleri çalışanlarının arasında sağlayabildiği karşılıklı nezakete dayalı çalışma ortamının, çalışanların iş tatminlerinde ve kalite yönetimi uygulamalarına bakış açılarında, karşılıklı nezakete dayalı ilişkilerin olmadığı organizasyonlardaki çalışanlara göre daha yüksek ve daha olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Ülkemizde akademik örgütlerde yapılan bir çalışma, düşük iş tatminine sahip akademik personelin genel olarak yöneticiler ve yönetsel yaklaşımlar hakkında olumsuz değerlendirmelerde bulundukları tespit edilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Benzer başka bir araştırmada ise işinden memnun olanların yüzde 97’si üstünün kendisini, işi yapan bir çalışan gibi değil de, her şeyden önce bir insan gibi gördüğünü bildirirken, işinden memnun olmayanların ancak yüzde 33’ü bu yanıtı vermiştir (Barış, 2000). Benzer şekilde iş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler çalışanlarda tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Bu doğrultuda araştırmanın hipotezlerinden üçüncüsü “**H₃**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanların yöneticilerle iyi ilişkiler kurabilmesi ve yöneticiler tarafından önemsenmesinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.” olarak belirlenmiştir.

Örgütlerde çalışanların iş tatminlerinin oluşmasında çalışma arkadaşları belirleyici rol oynamaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). İngiltere’de Oshagbemi tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisi tespit edilmiştir. Frekans analizleri sonuçları açıkça göstermektedir ki çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle olan dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Luthans’ın bulgularına göre de çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır (Tikici, 2005). Bu doğrultuda araştırmanın hipotezlerinden dördüncüsü “**H₄**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde aynı ekipte çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulabilmesi ve ekip ruhu yaratılarak hareket edilebilmesinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.” olarak belirlenmiştir.

Kalite Yönetim Sistemleri dâhilinde uygulanan eğitim programları çalışanların bilgilerine katkıda bulunmayı ve çalışanların kendilerini geliştirmelerini, ek olarak bunları işlerinde kolayca uygulamalarını hedefler (Çetin, 2009). Örücü ve Esenkal’ın (2005) yaptıkları araştırma sonuçları göstermektedir ki eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar (lisans ve üzeri) hizmet içi eğitimi faydalı bulmakta ve çalıştıkları organizasyonlardan istemektedirler (Örücü ve Esenkal, 2005). Örücü ve arkadaşlarının 2002 yılında yaptıkları bir çalışmada ise çalışanların bilgi, beceri ve anlayış yönünden gelişimini sağlayarak işindeki verimliliğini yükseltebilmeyi hedefleyen hizmet içi eğitimlerin çalışanların kendine olan güveni arttırdığı, işlerine daha iyi motive olabildikleri ve tatminlerini arttırdığı vurgulanmıştır (Örücü ve diğerleri, 2002). Bu doğrultuda araştırmanın hipotezlerinden beşincisi “**H₅**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanlara verilen eğitimler çalışanların iş tatminlerini artırır.” olarak belirlenmiştir.

Çalışan verimliliğini ve tatminini etkileyen faktörleri inceleyen bir alan araştırması çalışanların algıladıkları terfi olanaklarının azalmasının işlerinden duydukları tatmini azaltacağını tespit etmiştir (Yumuşak, 2008). Aşan ve Özyer’in yaptığı araştırma da benzer şekilde çalışanların hak ettiklerini algıladıkları terfilerinin gerçekleşmemesinin iş tatminleri üzerinde olumsuz etkisi olduğunu saptamıştır (Aşan ve Özyer, 2008). Tan ve Lim (2009) yaptıkları çalışmada iş tatmini yüksek çalışanların yaptıkları işlerinin ileride onları daha yüksek kademelere getireceği

yönde olan inançlarının yüksek olduğunu belirlemişlerdir (Tan ve Lim, 2009). Bu doğrultuda araştırmanın hipotezlerinden altıncısı “**H₆**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanlara sunulan ödül ve terfi imkânlarının çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.” olarak belirlenmiştir.

Kadın ve erkek çalışanlar arasında iş doyumunu farklılıklarını ele alan çalışmaların sonuçları arasında bir tutarlılık yoktur. 295 erkek ve 164 kadın katılımıyla yapılan araştırmada kadınların işlerinden daha az doyum aldıkları sonucuna varılmıştır (DeMato, 2001). Ancak, araştırmacılar bu durumun, cinsiyet faktörünün kendisinden ziyade, kadınların aynı iş için erkeklere kıyasla daha düşük ücret almaları, aynı ödülleri kazanmak için daha ağır çalışmaları gerektiğini hissetmeleri gibi durumlardan kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir (Yelboğa, 2007). Literatürde yer alan araştırmalara göre cinsiyet değişkenini iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı işin kendisine, koşullarına ve ülkeden ülkeye değişmektedir (Toker, 2007). Liu ve arkadaşlarının 100 çalışan ile yaptığı çalışma, araştırma sonucunda elde edilen sonuçları destekler nitelikte olup, erkek ve kadın çalışanların iş tatminlerinin belirgin şekilde farklılaştığını saptamıştır (Liu ve diğerleri, 2011). Türkiye’de yapılan bir araştırmada, iş doyumunu etkileyen en önemli özelliğin cinsiyet olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kadınların iş doyumları erkeklerin iş doyumundan daha düşüktür (Çarıkçı, 2004). Yöneticilerin iş doyumuna üzerine yapılan bir araştırmada ise iş doyumunun cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur (Şahin, 2003). Genel olarak literatürde iş tatmininin cinsiyete göre farklılaştığı fakat bu farklılaşmanın yönü ile ilgili kesin bir bulgu olmamasından dolayı araştırmanın yedinci hipotezi “**H₇**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanların yaş gruplarına göre iş tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.” olarak belirlenmiştir.

Kitapçı ve Sezen kalite yönetim sistemleri dâhilinde çalışanlarla yaptıkları araştırmada çalışanların tatminini belirleyen unsurların farklı yaş gruplarına göre değişiklik gösterdiğini bulgulamışlardır (Kitapçı ve Sezen, 2002). Çalışma sonuçlarına çalışanların iş tatmini genel olarak artan yaş ile artmakta ve artan yaş ile tatmin duyulan faktörler değişmektedir. (Kitapçı ve Sezen, 2002). Yelboğa’nın 2007 yılında yaptığı çalışmada ulaştığı sonuçlar da Kitapçı ve Sezen’in sonuçlarını destekler niteliktedir. İş tatmini, tatmini etkileyen faktörlerden bağımsız olarak ilerleyen yaş ile birlikte artar (Yelboğa, 2007). Benzer şekilde Demirtaş’ın (2010) yaptığı çalışmaya göre de iş tatmini en düşük olan çalışan grubu 30 yaş altı

Çalışanlardan oluşan grupken, artan yaş ile diğeri yaş gruplarının iş tatmin seviyelerinin arttığı saptanmıştır. 2011 yılında on bir Avrupa ülkesinde gerçekleştirilen bir çalışma, orta ve ileri yaşlardaki çalışanların iş tatminlerine etki eden tüm faktörler ile ilgili olumlu görüşlere sahip olduklarını ve iş tatminlerinin çok yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Pagan, 2011). Bu sebeple, genel olarak yaş iş tatmini arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir (zdemir, 2009). Bu doğrultuda araştırmanın hipotezlerinden sekizincisi “**H₈**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık grlmektedir.” olarak belirlenmiştir.

Yapılan bir araştırmaya göre çalışanların öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden çok yüksek düzeyde olması halinde iş tatminsizliğinin ortaya çıktığı; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta düzeyde yüksek olması halinde ise bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu belirtilmektedir (Toker, 2007). Yılmaz ve Karahan yaptıkları çalışmada kişilerin eğitim seviyeleri arttıķa işlerinden beklentilerinin arttığını bu sebeple de farklı eğitim seviyelerini temsil eden çalışan gruplarının iş tatminlerinin birbirinden farklı olduğu vurgulamışlardır (Yılmaz ve Karahan, 2009). Gl ve Oktay (2009) Karaman Valiliği’nde kamu kurumlarında çalışan memur ve yöneticilerin ücret beklentileri ve kariyer olanakları ile iş tatmini ve performans arasındaki ilişkileri araştırdıkları çalışma sonucunda; demografik özelliklerden yalnızca eğitim düzeyinin çalışanların ücret, kariyer, iş tatmini ve performans düzeylerini farklılaştırmakta olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezlerinden dokuzuncusu “**H₉**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanların eğitim seviyelerine göre iş tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık grlmektedir” olarak belirlenmiştir.

Yapılan bir çalışmaya göre hizmet süresi açısından bir işletmeyle 10 yıl veya daha uzun süre çalışan çalışanlar yüksek iş tatmini belirtmeye eğilimlidirler. Aynı şekilde bir işletmeyle 3 ve 7 yıl arasında çalışan çalışanlar işletmedeki diğeri hizmet yılı gruplarından daha az iş tatmini belirtmektedirler (Petty, 2005). Rai 2010 yılında yaptığı çalışmada işletmelerde en düşük iş tatmini belirtmeye eğilimli grupların 4-6 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanlar olduğunu belirtmiştir (Rai, 2010). Yöneticiye duyulan güven ve iş tatminin ölçüldüğü bir araştırmada, iş tatminin çalışma yılı açısından farklı olan gruplar arasında anlamlı seviyede farklılık gösterdiği saptanmıştır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Bu doğrultuda araştırmanın hipotezlerinden onuncusu “**H₁₀**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanların

Çalışma sürelerine göre iş tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık grlmektedir.” olarak belirlenmiştir.

4.4 Araştırmanın Evren ve rneklemi

Bu araştırma Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği’ne bağlı bir oda olarak kurulmuş olan TMMOB Gıda Mühendisleri Odası’nın asil yeleri olan gıda mühendisleriyle yapılmıştır. TMMOB Gıda Mühendisleri Odası’nın verilerine göre araştırmanın yapıldığı 2010 Haziran ayı itibariyle odanın 11000 adet asil gıda mühendisi yesi bulunmaktadır (am, 2010). Araştırmanın evreni 11000 gıda mühendisinden oluşmakta olup, bu gıda mühendislerinin tamamına ulaşılması konusundaki zorluklar nedeniyle örneklem alınması yoluna gidilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün hesaplanması için literatürde çeşitli formüller verilmekle birlikte bu araştırmada örneklem sayısı belirlenirken basit tesadüfi örneklem formülünden (4.1) yararlanılmıştır (zdamar, 2003).

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2.(N-1) + t^2.p.q} \quad (4.1)$$

Bu formülde

N = Evren sayısı

n = örneklem sayısı

t = Standart normal dağılım tablo değeri

p: İncelenen olayın görüş sıklığı (olasılığı),

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (p+q=1),

d: Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen $\pm$ sapma, duyarlılık

olarak kullanılmaktadır. Araştırmada topluluk oranı ve tahmini ifade eden p değeri konu ile ilgili benzer araştırmalar ve literatür incelenerek 0,5 olarak alınmıştır. Buna bağlı olarak q değeri de 0,5 olarak alınmıştır. Katlanılabilir nispi standart hata oranı (duyarlılık) %3-10 arasında tahmin edilmelidir (zdamar, 2003). %3’e yaklařtıķça örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak %10’a yaklařtıķça örneklem sayısı azalacaktır. Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %10 olarak belirlenmiştir.

Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması gerekmektedir. Bu araştırma için belirlenen bu aralık ise (+ -) %2,5'dir. Diğerk bir ifadeyle güven aralığı % 95'dir. Buna bağlı olarak standart normal dağılım tablo değeri olan t değeri ise 1,96'dır. Bu değerler formülde kullanıldığında araştırma için anket yapılması gereken kişi sayısı (rneklem) ≥ 95 olarak hesaplanmıştır.

4.5 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket hazırlanırken, daha önce konu ile ilgili yapılmış literatür çalışmaları ve konu ile ilgili ölçekler incelenerek yapılacak araştırma amaçlarına uygun anket formu hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm 4 sorudan oluşup cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve çalışma süresi gibi demografik özellikleri sorgulamaktadır. İkinci bölümde bulunan 31 soru ile sırasıyla çalışma koşulları, ücret, yöneticiler ile ilişkiler, ekip arkadaşları ile ilişkiler, verilen eğitimler, terfi ve ödül imkânları gibi tatmini etkilediği düşünülen faktörler ve direk iş tatminiyle ilgili ifadelerle çalışan tatminin ölçülmesi amaçlanmıştır. alışan tatminini ölçmek üzere hazırlanan sorular 5'li likert lği tipindedir. Katılımcılardan her bir ifade için "1" ile "5" arasında kendilerine en uygun şıkla katılma derecelerini gösteren "5 - kesinlikle katılıyorum", "4 - katılıyorum", "3 - kararsızım", "2- katılmıyorum" ve "1- kesinlikle katılmıyorum" seçeneklerinden birini işaretlemeleri beklenmiştir. Anket uygulanmadan önce yapılacak anketin geçerliliğini ölçmek amacıyla 20 kişi ile pilot uygulama yapılmış; pilot uygulama ile anket herkes tarafından aynı şekilde anlaşılacak ve herkes için açık olacak şekilde yeniden düzenlenerek ankete son hali verilmiştir. Zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle anket bire bir ulaşılabilen görüşmecilerle yüz yüze, ulaşılamayan görüşmeciler ile de telefon ya da e-mail yoluyla yapılmıştır. Mayıs 2010 – Ağustos 2010 tarihleri arasında yapılan görüşmelerde toplam 114 gıda mhendisiyle görüşülmüştür. Görüşme sonrasında toplanan anketlerden 11 tanesi içerdikleri mantık hataları ve güvenilir bulunmamaları nedeniyle elenmiştir. Araştırma verilerinin analizi ve sonuçlarının belirlenmesi için araştırmaya geri kalan 103 anketle devam edilmiştir. Araştırma verilerin analizinde SPSS/PC 17.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır.

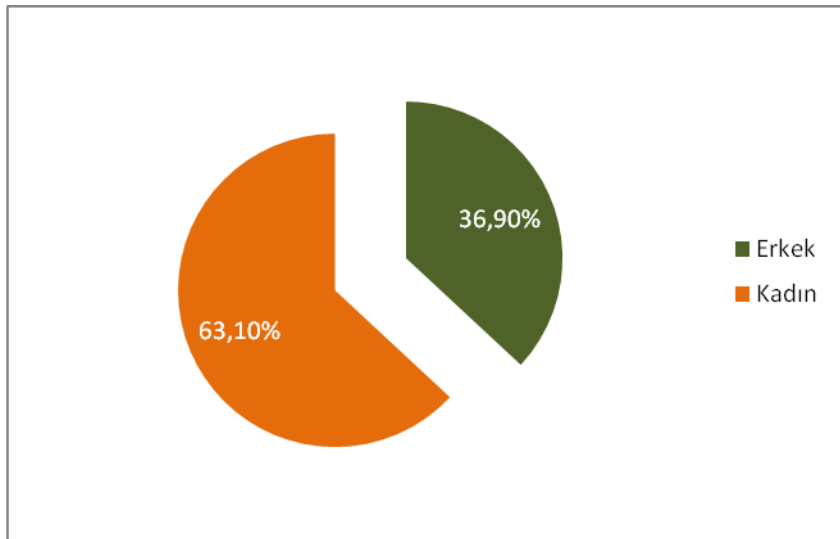
4.6 Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

4.6.1 Demografik analizler

Araştırmaya katılan gıda mühendislerinin demografik özelliklerine ilişkin (cinsiyet dağılımı, yaş dağılımı, eğitim seviyesi dağılımı, çalışma süresi dağılımı) dağılımlar aşağıdaki çizelgelerde verilmiştir.

Çizelge 4.1 : Araştırmaya katılan gıda mühendislerinin cinsiyetlere göre dağılımı.

	Frekans	Yüzde
Erkek	38	% 36,9
Kadın	65	% 63,1
Toplam	103	100

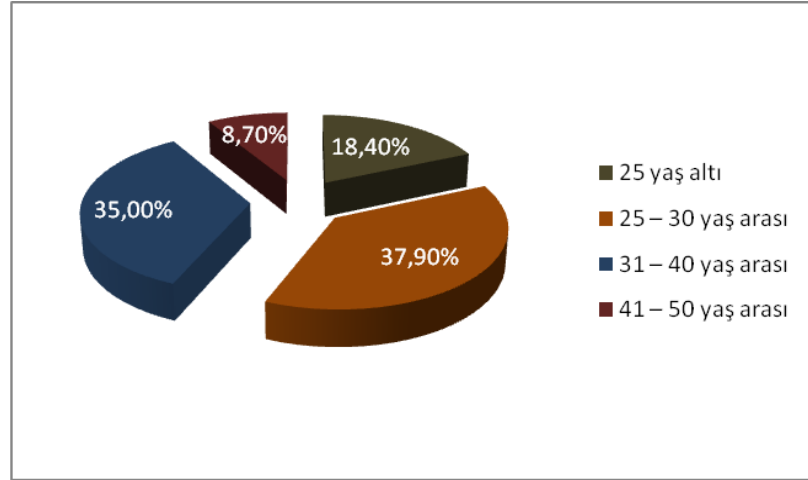


Şekil 4.2 : Gıda mühendislerinin cinsiyetlere göre dağılımı.

Araştırmaya katılan gıda mühendislerinin cinsiyetlerine göre dağılımı Çizelge 4.1’de ve Şekil 4.2’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 103 kişinin % 36,9’u 38 kişi ile erkek mühendislerden , % 63,1’i ise 65 kişi ile bayan mühendislerden oluşmaktadır.

Çizelge 4.2 : Araştırmaya katılan gıda mühendislerinin yaşlarına göre dağılımı.

	Frekans	Yüzde
25 yaş altı	19	% 18,4
25 – 30 yaş arası	39	% 37,9
31 – 40 yaş arası	36	% 35,0
41 – 50 yaş arası	9	% 8,7
Toplam	103	100

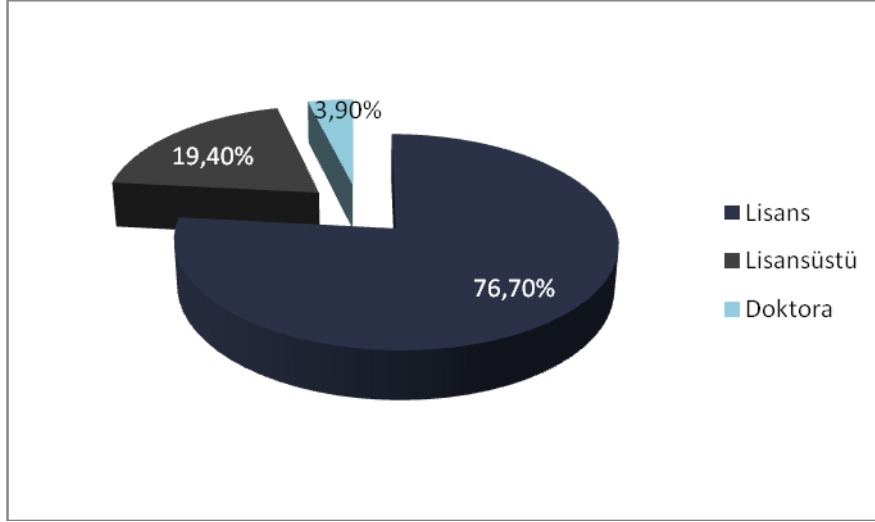


Şekil 4.3 : Gıda mühendislerinin yaşlarına göre dağılımı.

Araştırmaya katılan gıda mühendislerinin yaşlarına göre dağılımı Çizelge 4.2’de ve Şekil 4.3’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 103 kişinin %37,9’u 25-30 yaş aralığındadır. Bu yaş aralığı katılımın en yüksek olduğu aralıktır. Bunun yanında 41-50 yaş arası katılımın % 8,7 ile en düşük katılım oranı olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.3 : Gıda mühendislerinin eğitim seviyelerine göre dağılımı.

	Frekans	Yüzde
Lisans	79	% 76,7
Lisansüstü	20	% 19,4
Doktora	4	% 3,9
Toplam	103	100

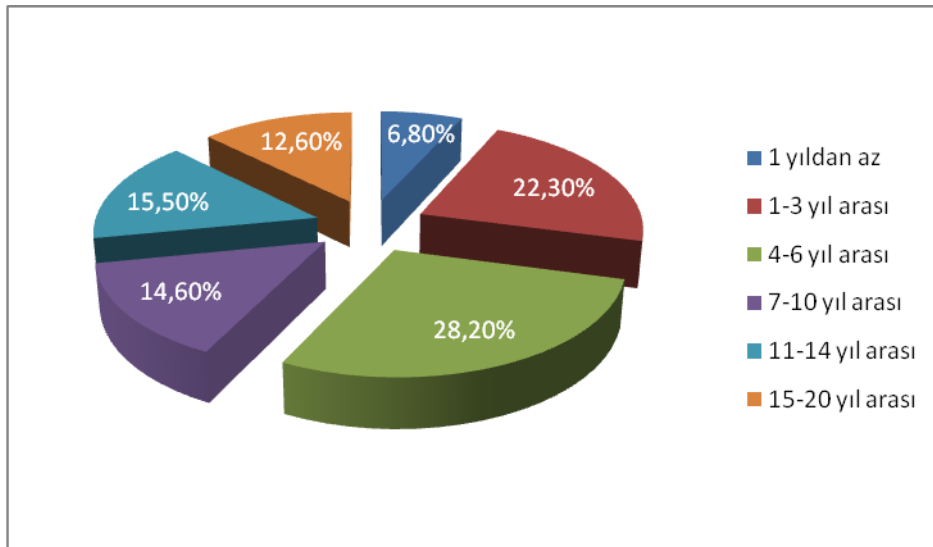


Şekil 4.4 : Gıda mühendislerinin eğitim seviyelerine göre dağılımı.

Araştırmaya katılan gıda mühendislerinin eğitim seviyelerine göre dağılımı Çizelge 4.3’de ve Şekil 4.4’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 103 kişinin %76,7’si lisans öğrenimi, % 19,4 ‘ü yüksek lisans öğrenimi ve % 3,9’u da doktora öğrenimi almışlardır.

Çizelge 4.4 : Gıda mühendislerinin çalışma sürelerine göre dağılımı.

	1 yıldan az	1-3 yıl arası	4-6 yıl arası	7-10 yıl arası	11-14 yıl arası	15-20 yıl arası	Toplam
Frekans	7	23	29	15	16	13	103
Yüzde	% 6,8	% 22,3	% 28, 2	% 14, 6	% 15, 5	% 12,6	100



Şekil 4.5 : Gıda mühendislerinin çalışma sürelerine göre dağılımı.

Araştırmaya katılan gıda mühendislerinin çalışma sürelerine göre dağılımı Çizelge 4.4’de ve Şekil 4.5’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 103 kişinin %28,2’si 4-6 yıl arası çalışma deneyimine sahiptir. Bu aralık katılımın en yüksek olduğu aralıktır. Bunun yanında 1 yıldan az çalışma deneyiminin % 6,8 ile en düşük katılım oranı olduğu görülmektedir.

4.6.2 Anketteki ifadelere ait aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar

Araştırmada kullanılan ölçekteki ifadeler 5’li Likert ölçeği ile ölçülmekte olup, her bir ölçekte ifadelerin iki ucunda 1 tamamen negatif, 5 tamamen pozitif değerleri bulunmaktadır. Ölçek ifadeleri için işaretlenen 1 ve 2 seçenekleri olumsuz bir düşünce ifade ederken, 4 ve 5 seçenekleri olumlu düşünce ifade etmektedir. Ölçekte 3 olarak işaretlenen seçenek ise adı geçen madde için bir düşünce geliştirilmediğini belirtmektedir. Aşağıdaki çizelgelerde her ifade için elde edilen sonuçlar ait oldukları faktör gruplarıyla verilmiştir.

Çizelge 4.5 : Çalışma koşullarına ait ifadeler.

Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Çalışma koşulları çalışan sağlığı, iş güvenliği açısından uygundur.	4,20	0,72
Çalışma ortamının fiziki koşulları (gürültü düzeyi, ısıtma, soğutma, havalandırma, temizlik, aydınlatma) uygundur.	4,18	0,76
İşimi doğru yapmak için gerekli olan malzeme ve ekipmana sahibim.	4,18	0,79

Bu verilere göre katılımcıların çalışma koşulları ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında genel olarak katılımcıların gıda işletmelerindeki çalışma koşullarından yüksekçe yakın derecede memnun oldukları (**a.o.: 4,19**) söylenebilir.

Çizelge 4.6 : Ücrete ait ifadeler.

Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.	3,66	1,20
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin düzeyi piyasa koşullarına göre tatmin edicidir.	3,64	1,34
Şirketimin sunduğu yan faydalar (sağlık hizmeti, yemek hizmeti, personel taşıma hizmeti vb.) yeterlidir.	3,92	1,08
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücret artarsa yaptığım işten tatmin artar.	2,62	1,28

Bu verilere göre katılımcıların ücret ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında genel olarak katılımcıların gıda işletmelerindeki görevleri karşılığında aldıkları ücretler konusunda kararsız oldukları **(a.o.: 3,46)** söylenebilir. Genel olarak katılımcılar çalıştıkları işletmelerin kendilerine ücret yanında sundukları yan haklar konusunda olumluya yakın (çok düşük olumsuzluk) **(a.o.: 3,92)** düşüncelere sahipken, aldıkları ücretin kendisi hakkında daha olumsuz düşüncelere sahiptirler **(a.o.: 3,66)**.

Çizelge 4.7 : Yöneticiyle ilişkilere ait ifadeler.

Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bağlı olduğum yöneticim işimle ilgili beklentilerini açık bir şekilde tanımlamaktadır.	3,98	0,91
Bağlı olduğum yöneticim yeni fikir, öneri ve davranışları desteklemektedir.	3,99	0,91
Bağlı olduğum yöneticim benimle ve diğer çalışanlar ile açık ve güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır.	3,93	0,85
Bağlı olduğum yöneticime ilettiğim sorunlar süratle çözülür.	3,66	1,20
Bağlı olduğum yöneticim bilgi ve deneyimlerini paylaşarak yol göstermektedir.	3,88	0,89
Bağlı olduğum yöneticim ortak hedeflere ulaşmak için ekip ruhu yaratmaktadır.	3,94	0,87

Bu verilere göre katılımcıların yöneticileriyle ilişkileri hakkındaki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında genel olarak katılımcıların gıda işletmelerindeki yöneticileriyle ilişkileri hakkındaki olumluya yakın (çok düşük olumsuzluk) (**a.o.: 3,90**) düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

Çizelge 4.8 : Ekip arkadaşlarıyla ilişkilere ait ifadeler.

Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.	4,09	0,82
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile karşılık saygı, sevgi ve güvene dayalı ilişkiler içerisindeyim.	4,10	0,82
Kalite Yönetim Sistemi sayesinde iş arkadaşlarım ile aram daha iyi olmuştur.	3,77	0,83
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile ortak çalışmalarında sorun çıkmadan rahat şekilde çalışabilmekteyim.	4,09	0,76

Katılımcıların ekip arkadaşları ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına (**a.o.:4,01**) bakıldığında, katılımcıların ekip arkadaşlarından memnun oldukları görülmektedir. Çalışanların çalıştıkları ortamda ekip oluşturabilmeleri ve çalışanlar arasında saygı, sevgi, arkadaşlık ve dayanışma gibi değerlerin paylaşımının çalışan memnuniyetinin artmasını sağlamıştır.

Çizelge 4.9 : Verilen eğitimlere ait ifadeler.

Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde uygulanan eğitim programlarının bilgime katkıda bulunduğuna ve kendimi geliştirme imkânı sağladığına inanıyorum.	3,80	0,82
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde verilen eğitimler sayesinde öğrendiklerimi kolayca uygulayabiliyorum.	3,90	0,81
Gerekli olduğunu düşündüğüm eğitim taleplerim yeterli düzeyde değerlendirilmektedir.	3,44	1,15

Bu verilere göre katılımcıların verilen eğitimler ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında genel olarak katılımcıların gıda işletmelerindeki kalite yönetim sistemleri dahilinde verilen eğitimler konusunda kararsız oldukları (**a.o.: 3,71**) söylenebilir. Genel olarak katılımcılar çalıştıkları işletmelerin kendilerine verdikleri eğitimleri uygulayabilme konusunda olumluya yakın (çok düşük olumsuzluk) (**a.o.: 3,90**) düşüncelere sahipken, talep ettikleri eğitimin değerlendirilmesi hakkında daha olumsuz düşüncelere sahiptirler (**a.o.: 3,44**).

Çizelge 4.10 : Terfi ve ödüllere ait ifadeler.

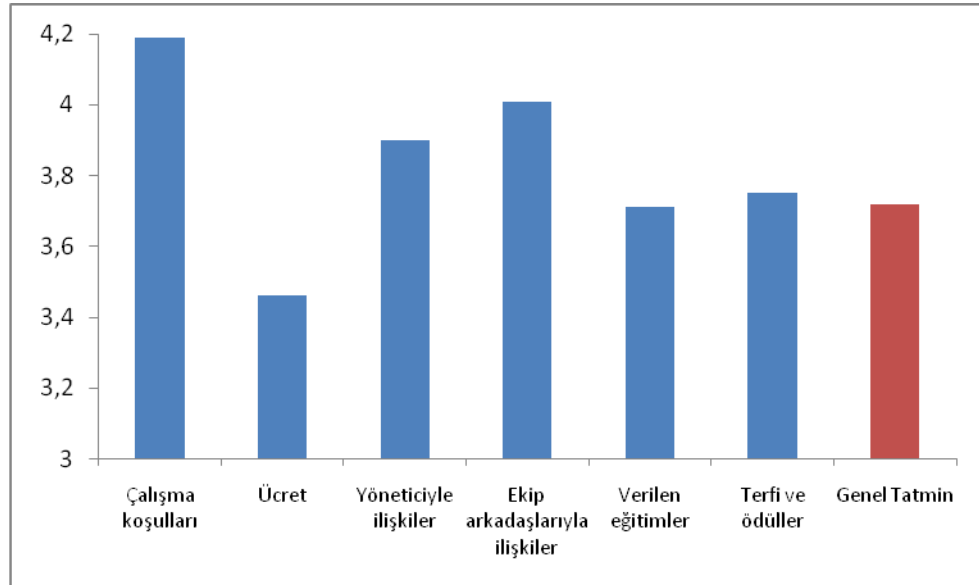
Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım işin beni ileride daha yüksek kademelere getireceğine eminim.	3,78	0,82
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım iş yöneticilerim tarafından takdir edilmektedir.	3,68	0,92
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım iş hakkında yöneticilerim tarafından başarılar ve başarısızlıklar hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.	3,71	0,95
Terfi ve atamalarda işteki başarı ve yetkinlikler belirleyici olmaktadır.	3,63	1,05
Terfi gerçekleşmemesi ya da terfi olanaklarının azalması durumunda işimden aldığım zevk azalır.	4,05	0,93
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde işini iyi yapan herkes için terfi olanakları vardır.	3,65	0,97

Bu verilere göre katılımcıların terfi ve ödüller ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında genel olarak katılımcıların kalite yönetim sistemleri dahilindeki terfi ve ödül imkanları konusunda kararsız oldukları (**a.o.: 3,75**) söylenebilir. Genel olarak katılımcılar çalıştıkları işletmelerde terfi gerçekleşmemesi ya da terfi olanaklarının azalması durumunda işlerinden aldıkları zevkin azalacağını belirtmişlerdir (**a.o.: 4,05**).

Çizelge 4.11 : İşin niteliği, imajı ve genel tatmine yönelik ifadeler.

Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde çalışmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	3,74	0,95
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım iş zevklidir.	3,83	0,93
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde görev aldığım pozisyondan ve şirketimden ayrılmak benim için duygusal olarak zor olur.	3,29	1,30
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım işi severek yapıyorum.	3,85	0,92
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından memnunum.	3,87	0,99

Bu verilere göre katılımcıların kalite yönetim sistemleri içerisinde yaptıkları işlerle ilgili verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında genel olarak katılımcıların gıda işletmelerindeki kalite yönetim sistemleri içerisinde yaptıkları işler hakkında çok düşük bir olumsuzlukla olumluya yakın düşüncelere sahip oldukları söylenebilir (**a.o.: 3,72**) söylenebilir. Genel olarak katılımcılar çalıştıkları işleri zevkli bulmakta ve işlerini severek yapmaktadır (**a.o.: 3,85**) .



Şekil 4.6 : Anketteki faktörlere ait aritmetik ortalama değerleri.

Şekil 4.6'dan da görüldüğü üzere araştırmaya katılan gıda mühendislerinin en olumlu düşüncelere sahip oldukları faktörler çalıştıkları yerlerin çalışma koşulları ve çalıştıkları yerlerdeki ekip arkadaşlarıyla ilişkileriyken; en olumsuz düşüncelere sahip oldukları faktör ise ücrettir. Bunun yanında verilen eğitimler ve terfi ile ödüller hakkındaki düşünceleri birbirlerine çok yakinken bu değerler işten aldıkları genel tatmin değerine de çok yakın çıkmıştır.

4.6.3 Normallik testi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler analiz edilmeden önce belirlenmesi gereken ilk konu verilerin hangi analiz yöntemleri kullanılarak analiz edileceğidir. Uygun analiz türünün belirlenmesinde ilk ölçüt verilerin türüdür. Analiz yöntemleri verilerin özelliklerine göre iki temel gruba ayrılır. Parametrik olan (normal dağılıma uyan) veriler için kullanılan analiz yöntemleri Varyans Analizi, T-Testi, Pearson Korelasyonudur. Parametrik olmayan (normal dağılıma uymayan) veriler için kullanılan analiz yöntemleri ise Ki-Kare Testleri, Sperman Korelasyonudur (Özdamar, 2003).

Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığını test etmek için Basıklık (kurtosis) ve Çarpıklık (skewness) ölçülerine bakılır. Normal dağılımda simetrikliğin bozulma derecesine çarpıklık (skewness) denir. Dağılım sağa uzun kuyruklu ise sağa (pozitif) çarpık, sola uzun kuyruklu ise sola (negatif) çarpık olarak adlandırılır. Normal dağılım eğrisinin sivrilik veya yuvarlaklık derecesine basıklık (kurtosis) denir (Özdamar, 2003). Ankette belirtilen her bir ifadenin Normallik Testinden geçebilmesi için Basıklık ve Çarpıklık değerlerinin araştırma için kabul ettiğimiz % 5 anlamlılıkta -2,58 ile +2,58 değerleri arasında olması gerekir (Özdamar, 2003). Aşağıdaki çizelgelerde anketteki her bir ifadenin sahip olduğu çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

Çizelge 4.12 : Çalışma koşulları için normallik testi.

Faktörler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Çalışma koşulları çalışan sağlığı, iş güvenliği açısından uygundur.	-1,133	2,082
Çalışma ortamının fiziki koşulları (gürültü düzeyi, ısıtma, soğutma, havalandırma, temizlik, aydınlatma) uygundur.	-1,135	1,801
İşimi doğru yapmak için gerekli olan malzeme ve ekipmana sahibim.	-1,197	1,774

Çizelge 4.12'deki çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için çalışma koşullarıyla ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

Çizelge 4.13 : Ücret için normallik testi.

Faktörler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.	-,877	-,221
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin düzeyi piyasa koşullarına göre tatmin edicidir.	-,828	-,496
Şirketimin sunduğu yan faydalar (sağlık hizmeti, yemek hizmeti, personel taşıma hizmeti vb.) yeterlidir.	-1,028	,305
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücret artarsa yaptığım işten tatmin artar.	,150	-1,347

Çizelge 4.13'deki çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için ücret ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

Çizelge 4.14 : Yöneticiyle ilişkiler için normallik testi.

Faktörler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Bağlı olduğum yöneticim işimle ilgili beklentilerini açık bir şekilde tanımlamaktadır.	-,925	,323
Bağlı olduğum yöneticim yeni fikir, öneri ve davranışları desteklemektedir.	-1,006	,474
Bağlı olduğum yöneticim benimle ve diğer çalışanlar ile açık ve güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır.	-1,021	,798
Bağlı olduğum yöneticime ilettiğim sorunlar süratle çözülür.	-,407	-1,255
Bağlı olduğum yöneticim bilgi ve deneyimlerini paylaşarak yol göstermektedir.	-1,134	1,544
Bağlı olduğum yöneticim ortak hedeflere ulaşmak için ekip ruhu yaratmaktadır.	-,879	,405

Çizelge 4.14'deki çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için yöneticiyle ilişkiler ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

Çizelge 4.15 : Ekip arkadaşlarıyla ilişkiler için normallik testi.

Faktörler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.	-,712	,153
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile karşılık saygı, sevgi ve güvene dayalı ilişkiler içerisindeyim.	-,722	,127
Kalite Yönetim Sistemi sayesinde iş arkadaşlarım ile aram daha iyi olmuştur.	-,061	-,700
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile ortak çalışmalarında sorun çıkmadan rahat şekilde çalışabilmekteyim.	-,564	,128

Çizelge 4.15'deki çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için ekip arkadaşlarıyla ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

Çizelge 4.16 : Verilen eğitimler için normallik testi.

Faktörler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde uygulanan eğitim programlarının bilgime katkıda bulunduğu ve kendimi geliştirme imkânı sağladığına inanıyorum.	-,797	,385
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde verilen eğitimler sayesinde öğrendiklerimi kolayca uygulayabiliyorum.	-1,017	,973
Gerekli olduğunu düşündüğüm eğitim taleplerim yeterli düzeyde değerlendirilmektedir.	-,725	-,426

Çizelge 4.16'daki çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için verilen eğitimler ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

Çizelge 4.17 : Terfi ve ödüller için normallik testi.

Faktörler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım işin beni ileride daha yüksek kademelere getireceğine eminim.	-,853	,417
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım iş yöneticilerim tarafından takdir edilmektedir.	-,776	-,294
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım iş hakkında yöneticilerim tarafından başarılar ve başarısızlıklar hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.	-,729	-,377
Terfi ve atamalarda işteki başarı ve yetkinlikler belirleyici olmaktadır.	-,929	,075
Terfi gerçekleşmemesi ya da terfi olanaklarının azalması durumunda işimden aldığım zevk azalır.	-,763	-,237
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde işini iyi yapan herkes için terfi olanakları vardır.	-,606	-,657

Çizelge 4.17'deki çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için terfi ve ödüller ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler normallik testinden geçmiştir.

Çizelge 4.18 : İşin niteliği, imajı ve genel tatmin için normallik testi.

Faktörler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde çalışmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	-,390	-,694
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım iş zevklidir.	-,482	-,516
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde görev aldığım pozisyondan ve şirketimden ayrılmak benim için duygusal olarak zor olur.	-,451	-,912
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım işi severek yapıyorum.	-,388	-,648
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından memnunum.	-,678	,050

Çizelge 4.18'deki çarpıklık ve basıklık değerleri -2,58 ile +2,58 aralığında olduğu için genel tatmin ile ilgili ankette yer alan tüm ifadeler Normallik testinden geçmiştir.

4.6.4 Ana bileşen (faktör) analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır. (Büyüköztürk, 2010). Faktör analizinde araştırmacı öncelikle araştırma bağlamında kullanılan değişkenler setinin temelini oluşturan ana (temel) faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerden her birinin değişkenlerden her birini açıklama derecesini de görme imkânına sahip olmaktadır. Bu yolla, araştırmacı elinde bulunan çok sayıda değişkenden oluşan değişkenler setini daha az sayıda yeniden oluşturulmuş değişkenler (faktörler) cinsinden ifade etme ve anlama imkânına sahip olacaktır (Büyüköztürk, 2010).

Faktör analizi kapsamında, örneklemeden elde edilen verilerin yeterliliğinin belirlenebilmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve varimax dönüştürülmesi yapılmıştır. Varimax dönüştürmesi ile daha iyi yorum yapabilmek için faktör varyanslarının maksimum olmasını sağlayacak şekilde döndürme yapılır. Faktör yük değeri için, KMO değeri 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0,45'in altında ise kabul edilebilirliği azalır. (Büyüköztürk, 2010). Yapılan faktör analizi ile araştırma kapsamında yer alan her bir ifadenin ait oldukları faktörler altında toplanması sağlanmış ve faktörün altında yer alan ifadeler belirlenmiştir. Yapılan faktör analiziyle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,799 bulunmuş ve bu değer yaptığımız faktör analizinin yeterli düzeyde kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda araştırma kapsamındaki ifadeler yedi faktör altında toplanmış ve hangi ifadenin hangi faktöre ait olduğu aşağıdaki çizelgelerde gösterilmiştir.

Çizelge 4.19 : 1. Faktör altında toplanan ifadeler.

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7
Bağlı olduğum yöneticim işimle ilgili beklentilerini açık bir şekilde tanımlamaktadır.	,834						
Bağlı olduğum yöneticim yeni fikir, öneri ve davranışları desteklemektedir.	,845						
Bağlı olduğum yöneticim benimle ve diğer çalışanlar ile açık ve güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır.	,877						
Bağlı olduğum yöneticime ilettiğim sorunlar süratle çözülür.	,468						
Bağlı olduğum yöneticim bilgi ve deneyimlerini paylaşarak yol göstermektedir.	,885						
Bağlı olduğum yöneticim ortak hedeflere ulaşmak için ekip ruhu yaratmaktadır.	,790						

Çizelge 4.19'dan görüldüğü üzere Faktör 1 altında yönetici ile ilişkiler ile ilgili ifadeler toplanmış ve tüm ifadelerin faktör yükü 0,45 yüksek olduğu için bütün ifadeler kabul edilmiş ve araştırmanın ilerleyen analizlerinde tüm bu ifadeler "yönetici ile olan ilişkiler" faktörü adı altında incelenecektir.

Çizelge 4.20 : 2. Faktör altında toplanan ifadeler.

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım işin beni ileride daha yüksek kademelere getireceğine eminim.		,871					
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım iş yöneticilerim tarafından takdir edilmektedir.		,889					
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım iş hakkında yöneticilerim tarafından başarılar ve başarısızlıklar hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.		,875					
Terfi ve atamalarda işteki başarı ve yetkinlikler belirleyici olmaktadır.		,823					
Terfi gerçekleşmemesi ya da terfi olanaklarının azalması durumunda işimden aldığım zevk azalır.		,772					
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde işini iyi yapan herkes için terfi olanakları vardır.		,809					

Çizelge 4.20’den görüldüğü üzere Faktör 2 altında terfi ve ödül imkânları ile ilgili ifadeler toplanmış ve tüm ifadelerin faktör yükü 0,45 yüksek olduğu için bütün ifadeler kabul edilmiş ve araştırmanın ilerleyen analizlerinde tüm bu ifadeler “terfi ve ödül imkânları” faktörü adı altında incelenecektir.

Çizelge 4.21 : 3. Faktör altında toplanan ifadeler.

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.			,881				
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin düzeyi piyasa koşullarına göre tatmin edicidir.			,880				
Şirketimin sunduğu yan faydalar (sağlık hizmeti, yemek hizmeti, personel taşıma hizmeti vb.) yeterlidir.			,794				
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücret artarsa yaptığım işten tatmin artar.			,741				

Çizelge 4.21’den görüldüğü üzere Faktör 3 altında ücret ile ilgili ifadeler toplanmış ve tüm ifadelerin faktör yükü 0,45 yüksek olduğu için bütün ifadeler kabul edilmiş ve araştırmanın ilerleyen analizlerinde tüm bu ifadeler “ücret” faktörü adı altında incelenecektir.

Çizelge 4.22 : 4. Faktör altında toplanan ifadeler.

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7
Çalışma koşulları çalışan sağlığı, iş güvenliği açısından uygundur.				,944			
Çalışma ortamının fiziki koşulları (gürültü düzeyi, ısıtma, soğutma, havalandırma, temizlik, aydınlatma) uygundur.				,921			
İşimi doğru yapmak için gerekli olan malzeme ve ekipmana sahibim.				,942			

Çizelge 4.22’den görüldüğü üzere Faktör 4 altında çalışma koşulları ile ilgili ifadeler toplanmış ve tüm ifadelerin faktör yükü 0,45 yüksek olduğu için bütün ifadeler kabul edilmiş ve araştırmanın ilerleyen analizlerinde tüm bu ifadeler “çalışma koşulları” faktörü adı altında incelenecektir.

Çizelge 4.23 : 5. Faktör altında toplanan ifadeler.

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde çalışmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					,753		
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım iş zevklidir.					,748		
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde görev aldığım pozisyondan ve şirketimden ayrılmak benim için duygusal olarak zor olur.					,506		
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde yaptığım işi severek yapıyorum.					,827		
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından memnunum.					,773		

Çizelge 4.23’den görüldüğü üzere Faktör 5 altında genel iş tatmin ile ilgili ifadeler toplanmış ve tüm ifadelerin faktör yükü 0,45 yüksek olduğu için bütün ifadeler kabul edilmiş ve araştırmanın ilerleyen analizlerinde tüm bu ifadeler “iş tatmini” faktörü adı altında incelenecektir.

Çizelge 4.24 : 6. Faktör altında toplanan ifadeler.

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.						,811	
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile karşılık saygı, sevgi ve güvene dayalı ilişkiler içerisindeyim						,808	
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile ortak çalışmalarında sorun çıkmadan rahat şekilde çalışabilmekteyim.						,857	
Kalite Yönetim Sistemi sayesinde iş arkadaşlarım ile aram daha iyi olmuştur.						,486	

Çizelge 4.24’den görüldüğü üzere Faktör 6 altında ekip arkadaşlarıyla ilişkiler ile ilgili ifadeler toplanmış ve tüm ifadelerin faktör yükü 0,45 yüksek olduğu için bütün ifadeler kabul edilmiş ve araştırmanın ilerleyen analizlerinde tüm bu ifadeler “ekip arkadaşlarıyla ilişkiler” faktörü adı altında incelenecektir.

Çizelge 4.25 : 7. Faktör altında toplanan ifadeler.

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde uygulanan eğitim programlarının bilgime katkıda bulunduğuna ve kendimi geliştirme imkânı sağladığına inanıyorum.							,938
Kalite Yönetim Sistemi dâhilinde verilen eğitimler sayesinde öğrendiklerimi kolayca uygulayabiliyorum.							,960
Gerekli olduğunu düşündüğüm eğitim taleplerim yeterli düzeyde değerlendirilmektedir.							,486

Çizelge 4.25’den görüldüğü üzere Faktör 7 altında verilen eğitimler ile ilgili ifadeler toplanmış ve tüm ifadelerin faktör yükü 0,45 yüksek olduğu için bütün ifadeler kabul edilmiş ve araştırmanın ilerleyen analizlerinde tüm bu ifadeler “verilen eğitimler” faktörü adı altında incelenecektir.

Yapılan analizler sonucu elde edilen faktör yapısı araştırma modeli kurulurken oluşturulan faktörlerle ve onları ifade eden ifadelerle uyumlu olması sonucu araştırmanın ilerleyen analizlerine faktör analizi sonucu elde edilen faktörle devam edilmiştir.

4.6.5 Faktörlerin güvenilirlik analizi

Araştırmalarda kullanılan ölçeğin güvenilirliği araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik açısından sınanmalıdır. Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derecede bilinçli olarak cevaplandırıldığı bir göstergesidir (Özdoğan ve Tüzün, 2007). Araştırma kapsamında, güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Özdoğan ve Tüzün, 2007). Araştırma kapsamında, ölçeği oluşturan her bir faktörünün iç tutarlılığı gösteren Alfa Katsayıları (Cronbach's Alpha) bulunmuştur. Ayrıca ölçek değişkenlerinin, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduklarını saptayabilmek için; “Madde Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değerleri her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir madde silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda 7 boyuta ait alfa değerlerinin 0,752’den, 0,974’e kadar farklı değerler aldığı gözlenmiştir. Anketin bir bütün olarak güvenilirliği ise $\alpha = 0,949$ olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçekte yer alan istisnasız tüm soruların ait oldukları faktörün güvenilirliğine katkı sağladıkları, silinmesi halinde anketin güvenilirliğini arttıracak bir soru bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle anketin orijinal hali korunmuştur.

Anketin hem genel olarak hem de her boyut için ayrı ayrı sahip olduğu Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde, anketin yüksek güvenilirlik seviyesine sahip olduğu söylenebilir. Yapılan analiz sonucunda Çizelge 4.26'dan da görüleceği üzere 3 sorudan oluşan çalışma koşulları faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .974 olarak belirlenmiştir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün orijinal hali korunmuştur.

Çizelge 4.26 : Çalışma koşulları faktörünün iç tutarlılığı.

Cronbach's Alpha	N	Madde Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı
0,974	3	
Çalışma koşulları çalışan sağlığı ve iş güvenliği açısından uygundur.		,958
Çalışma ortamımın fiziki koşulları uygundur.		,974
İşimi doğru yapmak için gerekli olan malzeme ve ekipmana sahibim.		,954

Yapılan analiz sonucunda Çizelge 4.27'den de görüleceği üzere 4 sorudan oluşan ücret faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .917 olarak belirlenmiştir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını açısından bir değişiklik yapmayacağından dolayı faktörün orijinal hali korunmuştur.

Çizelge 4.27 : Ücret faktörünün iç tutarlılığı.

Cronbach's Alpha	N	Madde Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı
0,917	4	
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.		,867
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin düzeyi piyasa koşullarına göre tatmin edicidir.		,866
Şirketimin sunduğu yan faydalar yeterlidir.		,897
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde aldığım görevde aldığım ücret artarsa yaptığım işten tatmin artar.		,932

Yapılan analiz sonucunda Çizelge 4.28’den de görüleceği üzere 6 sorudan oluşan yöneticilerle ilişkiler faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .946 olarak belirlenmiştir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını açısından bir değişiklik yapmayacağından dolayı faktörün orijinal hali korunmuştur.

Çizelge 4.28 : Yöneticilerle ilişkiler faktörünün iç tutarlılığı.

Cronbach's Alpha	N	Madde Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı
0,946	6	
Bağlı olduğum yöneticim işimle ilgili beklentilerini açık bir şekilde tanımlamaktadır.		,935
Bağlı olduğum yöneticim yeni fikir, öneri ve davranışları destekler.		,927
Bağlı olduğum yöneticim benimle ve diğer çalışanlar ile açık ve güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır.		,927
Bağlı olduğum yöneticime ilettiğim sorunlar süratle çözümlenmektedir		,970
Bağlı olduğum yöneticim bilgi ve deneyimlerini paylaşarak yol göstermektedir.		,925
Bağlı olduğum yöneticim ortak hedeflere ulaşmak için ekip ruhu yaratmaktadır.		,932

Yapılan analiz sonucunda Çizelge 4.29’den de görüleceği üzere 4 sorudan oluşan ekip arkadaşlarıyla ilişkiler faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .919 olarak belirlenmiştir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını açısından bir değişiklik yapmayacağından dolayı faktörün orijinal hali korunmuştur. Yönetici ile ilişkilere ait faktörün iç tutarlılığı çalışma koşulları ile birlikte anketin en yüksek faktör iç tutarlılığına sahip faktörler olarak elde edilmişlerdir.

Çizelge 4.29 : Ekip arkadaşlarıyla ilişkiler faktörünün iç tutarlılığı.

Cronbach's Alpha	N	Madde Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı
0,919	4	
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.		,857
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile karşılık saygı, sevgi ve güvene dayalı ilişkiler içerisindeyim.		,858
Toplam Kalite Yönetimi sayesinde iş arkadaşlarım ile aram daha iyi olmuştur.		,961
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile ortak çalışmalarımda sorun çıkmadan rahat şekilde çalışabilmekteyim.		,893

Yapılan analiz sonucunda Çizelge 4.30'dan da görüleceği üzere 3 sorudan oluşan verilen eğitimler faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .752 olarak belirlenmiştir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını açısından bir değişiklik yapmayacağından dolayı faktörün orijinal hali korunmuştur.

Çizelge 4.30 : Verilen eğitimler faktörünün iç tutarlılığı.

Cronbach's Alpha	N	Madde Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı
0,752	3	
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde uygulanan eğitim programlarının bilgime katkıda bulunduğuna ve kendimi geliştirme imkânı sağladığına inanıyorum.		,514
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde verilen eğitimler sayesinde öğrendiklerimi kolayca uygulayabiliyorum.		,559
Gerekli olduğunu düşündüğüm eğitim taleplerim yeterli düzeyde değerlendirilmektedir.		,950

Yapılan analiz sonucunda Çizelge 4.31'den de görüleceği üzere 6 sorudan oluşan terfi ve ödüller faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .948 olarak belirlenmiş ve faktörün orijinal hali korunmuştur.

Çizelge 4.31 : Terfi ve ödüller faktörünün iç tutarlılığı.

Cronbach's Alpha	N	Madde Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı
0,948	6	
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde yaptığım işin beni ileride daha yüksek kademelere getireceğine eminim.		,940
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde yaptığım iş yöneticilerim tarafından takdir edilmektedir.		,927
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde yaptığım iş hakkında yöneticilerim tarafından başarılar ve başarısızlıklar hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.		,930
Terfi ve atamalarda işteki başarı ve yetkinlikler belirleyici olmaktadır.		,933
Terfi gerçekleşmemesi ya da terfi olanaklarının azalması durumunda işimden aldığım zevk azalır.		,961
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde işini iyi yapan herkes için terfi olanakları vardır.		,937

Yapılan analiz sonucunda Çizelge 4.32'den de görüleceği üzere 5 sorudan oluşan genel tatmin faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .939 olarak belirlenmiş ve faktörün orijinal hali korunmuştur.

Çizelge 4.32 : Genel tatmin faktörünün iç tutarlılığı.

Cronbach's Alpha	N	Madde Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı
0,939	5	
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde çalışmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.		,915
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde yaptığım iş zevklidir.		,915
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde görev aldığım pozisyondan ve şirketimden ayrılmak benim için duygusal olarak zor olur.		,969
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde yaptığım işi severek yapıyorum.		,915
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından memnunum.		,913
Toplam Kalite Yönetimi dâhilinde çalışmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.		,915

4.6.6 Korelasyon analizi

Korelasyon analizi ile iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti saptanır. Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olmasına bakılmadan hesaplanan korelasyonu değişik şekil ve amaçlar için hesaplamak mümkünken, bu çalışmada Pearson Korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Korelasyon katsayısının +1 olması değişkenler arasında doğru yönlü tam bir ilişkinin olduğunu gösterirken, bir değişken hangi oranda arttı ya da azaldıysa diğer değişken de aynı oranda artmış ya da azalmış demektir. Buna karşılık korelasyon katsayısının -1 olması değişkenler arasında ters yönlü tam bir ilişkinin olduğunu gösterirken, bir değişken hangi oranda arttı ise diğer değişken de aynı oranda azalmış demektir. Korelasyon katsayısının sıfır olması ise değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını gösterir. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyinin değerlendirilmesinde, korelasyon katsayısı ile elde edilen sayının pozitif veya negatif olması önemli değildir, bu sayının mutlak değeri göz önünde bulundurulur. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0-0,29 arasında olması durumunda zayıf, 0,30-0,69 arasında olması durumunda orta, 0,70-0,89 arasında olması durumunda kuvvetli ve 0,90-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2010).

Bazı durumlarda, hesaplanan korelasyon katsayısının belirli bir büyüklüğe sahip olması ya da sıfırdan farklı bir değer alması değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermez. SPSS ile yapılan basit korelasyon analizi ile hesaplanan korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı da belirli bir anlamlılık (0,01 ve 0,05 gibi) düzeyinde test edilmektedir. Çizelge 5.33’de SPSS’de yapılan korelasyon analizinin sonuçları verilmiş ve aralarında 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki olan sonuçların yanına “***”, 0,05 anlamlılık düzeyinde ilişki olan sonuçların yanına da “*” konmuştur.

Çizelge 4.33 : Korelasyon analizi.

Pearson Correlation	Çalışma koşulları	Ücret	Yönetici ile ilişkiler	Ekip Arkadaşları	Eğitim	Terfi ve Ödül	Tatmin
Çalışma koşulları	1	,182	,450**	,343**	,253**	,194*	,243*
Ücret	,182	1	,384**	,425**	,116	,416**	,651**
Yönetici ile ilişkiler	,450**	,384**	1	,688**	,204*	,443**	,522**
Ekip Arkadaşları	,343**	,425**	,688**	1	,264**	,235*	,450**
Eğitim	,253**	,116	,204*	,264**	1	,097	,123
Terfi ve Ödül	,194*	,416**	,443**	,235*	,097	1	,659**
Tatmin	,243*	,651**	,522**	,450**	,123	,659**	1

Korelasyon analizi sonucuna göre çalışma koşulları ile yöneticiyle olan ilişkiler ($r = 0,450$) ve ekip arkadaşlarıyla ilişkiler ($r = 0,343$) arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Yani çalışma koşullarında meydana gelen her olumlu gelişme aynı zamanda yöneticilerle olan ilişkiler ve ekip arkadaşlarıyla olan ilişkileri de olumlu şekilde etkilemektedir. Aynı sonuçlara göre ücret ile yöneticiyle olan ilişkiler ($r = 0,384$), ekip arkadaşlarıyla olan ilişkiler ($r = 0,425$), terfi ve ödül imkânları ($r = 0,416$) arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Ek olarak ücret ile genel tatmin arasında kuvvetliye çok yakın pozitif ($r = 0,651$) bir ilişki vardır yani ücret ile yapılabilecek herhangi bir olumlu gelişme aynı zamanda genel tatmini de olumlu şekilde etkileyecektir. Önceden belirtildiği üzere yönetici ile ilişkiler çalışma koşulları ve ücret ile orta düzeyde pozitif bir ilişkiye sahipken, buna ek olarak terfi ve ödül imkânları ($r = 0,443$) ve genel tatmin ($r = 0,522$) ile de orta düzey pozitif bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca yöneticiyle olan ilişkiler ile ekip arkadaşlarıyla olan ilişkiler arasında kuvvetliye yakın pozitif ($r = 0,688$) bir ilişki vardır yani yöneticiyle olan ilişkilerde yapılabilecek herhangi bir olumlu gelişme aynı zamanda ekip arkadaşlarıyla olan ilişkileri de olumlu şekilde etkileyecektir.

Ekip arkadaşlarıyla ilişkiler ile genel tatmin arasında orta düzeyde pozitif ($r = 0,450$) bir ilişki vardır yani ekip arkadaşlarıyla ilişkilerde yapılabilecek herhangi bir olumlu gelişme aynı zamanda genel tatmini de olumlu şekilde etkileyecektir. Terfi ve ödül imkânları ile genel tatmin arasında kuvvetliye yakın pozitif ($r = 0,659$) bir ilişki vardır yani terfi ve ödül imkânlarında yapılabilecek herhangi bir olumlu gelişme aynı zamanda genel tatmini de olumlu şekilde etkileyecektir.

4.6.7 Hipotez testleri

4.6.7.1 Çalışan tatmini- regresyon analizi

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır. Regresyon analizi ile; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır? Eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü nedir? Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır? Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahmin edilmelidir? Belirli koşulların kontrol edilmesi durumunda özel bir değişken veya değişkenler grubunun diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkisi nedir ve nasıl değişir? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılır (Ergün, 1995). Tek Değişkenli Regresyon Analizi, bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceler. Tek değişkenli regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi temsil eden bir doğrunun denklemi formüle edilir. Bir adet bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin bulunduğu regresyon modelleri ise çok değişkenli regresyon analizi olarak bilinir. Çok değişkenli regresyon analizinde bağımsız değişkenler eş zamanlı olarak (aynı anda) bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır. Hesaplama ve yorum bakımından tek değişkenli regresyon analizine benzemektedir. Çok değişkenli regresyon analizinin yorumu da tek değişkenli regresyon analizine benzemektedir. Örneğin, tek değişkenli regresyon analizindeki karşılığı çoklu regresyon katsayısı R (multiple R) olarak ifade edilmektedir (Ergün, 1995). Çoklu regresyon katsayısı R , bir bağımlı değişkendeki değişim ile eşzamanlı (aynı anda) ele alınan birden fazla bağımsız değişkendeki değişim arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir. Daha basit bir ifade ile bağımlı değişken ile birlikte ele alınan bir grup bağımsız değişkendeki değişimin ilişkisinin bir göstergesidir. Araştırma kapsamında çalışan tatmini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizinde “Enter (Giriş) Metodu” kullanılmıştır. Regresyon analizinde dikkat edilmesi gereken en önemli regresyon formülündeki bağımsız değişkenlerden hiçbirinin aynı kavramı ölçmediğinin doğrulanmasıdır. Bu durum regresyon analizinin gücünü düşüren bir durumdur.

Regresyon formüllerinde bağımsız değişkenlerin aynı kavramı ölçme durumuna “benzer değişkenle ölçüm” (collinearity) ismi verilmektedir. Bir regresyon formülünde benzer değişkenle ölçüm (collinearity) olup olmadığını anlamak için “Multicollinearity” testi yapılmalıdır. Bu teste Tolerans değerlerinin 0,10 üstünde ve Vif değerlerinin 5,3 altında olması benzer değişkenle ölçüm (collinearity) olmadığını göstergesidir (Ergün, 1995).

Çizelge 4.34 : Çoklu doğrusal bağlantı testi.

Multicollinearity Test	Tolerance	VIF
Çalışma Koşulları	,770	1,299
Ücret	,713	1,402
Yöneticiyle ilişkiler	,404	2,474
Ekiple ilişkiler	,463	2,160
Eğitim	,899	1,113
Terfi ve ödüller	,705	1,419

Çizelge 4.34’den görülebileceği üzere tolerans ve VIF değerlerine göre hiçbir bağımsız değişken arasında çoklu doğrusal bağlantı yoktur. Çoklu doğrusal bağlantının olmadığını doğrulanmasını takiben araştırma kapsamında ilk olarak “Enter (Giriş) Metodu” kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 4.35 : Enter (giriş) metodu ile regresyon analizi.

Model	Değişkenler	Metot	R	R kare	Standardize edilmiş regresyon katsayısı	Anlamlılık (P)
1	Çalışma Koşulları Ücret Yöneticiyle ilişkiler Ekiple ilişkiler Eğitim Terfi ve ödüller	Giriş	0,799	0,638	,007 ,385 ,106 ,116 -,017 ,425	,918 ,000 ,274 ,004 ,794 ,000

Bağımsız değişkenlerin bir blok olarak tek bir adımda girilip değerlendirildiği Enter (Giriş) Metoduyla yapılan regresyon analizine ait sonuçları gösteren Çizelge 4.35'ten görüldüğü üzere $R^2 = \% 63,8$ olduğuna göre bağımsız değişkenler genel iş tatmin düzeyini $\% 63,8$ 'lik bir oranda etkilemektedir. Başka bir deyişle iş tatminine ilişkin toplam varyansın $\% 63,8$ 'inin Çizelge 4.35'teki iş tatmini unsurları tarafından açıklanmaktadır.

Yapılan regresyon analizine göre “**H₁**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanlara rahat hissedecekleri ortam sağlanması ile iş tatmini arasında olumlu ilişki vardır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,918 > 0,05$ olduğu için, $0,05$ anlamlılık düzeyinde çalışma koşullarıyla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Buna göre **H₁** hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan regresyon analizine göre “**H₂**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanlara sağlanan maddi ve sosyal çıkarların çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, $0,05$ anlamlılık düzeyinde ücret ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre **H₂** hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan regresyon analizine göre “**H₃**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanların yöneticilerle iyi ilişkiler kurabilmesi ve yöneticiler tarafından önemsenmesinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,274 > 0,05$ olduğu için, $0,05$ anlamlılık düzeyinde yönetici ile olan ilişkiler ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Buna göre **H₃** hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan regresyon analizine göre “**H₄**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde aynı ekipte çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulabilmesi ve ekip ruhu yaratılarak hareket edilebilmesinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,004 < 0,05$ olduğu için, $0,05$ anlamlılık düzeyinde ekip arkadaşları ile olan ilişkiler ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre **H₄** hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan regresyon analizine göre “**H₅**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanlara verilen eğitimler çalışanların iş tatminlerini arttırır.” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,794 > 0,05$ olduğu için, $0,05$ anlamlılık düzeyinde kalite yönetim sistemleri çerçevesinde verilen eğitimler ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki

saptanamamıştır. Buna göre H_5 hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan regresyon analizine göre “ H_6 : Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanlara sunulan ödül ve terfi imkânlarının çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır. ” hipotezi için anlamlılık değeri olan $p = 0,000 < 0,05$ olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde ekip arkadaşları ile olan ilişkiler ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

4.6.7.2 Demografik değişkenlerin analizi

Demografik değişkenlerin tatmin üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığının tespiti amacıyla iki gruptan oluşan cinsiyet değişkeni için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruptan oluşan eğitim seviyesi, yaş ve çalışma süresi içinse one way ANOVA (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır.

Çizelge 4.36 : Cinsiyet – iş tatmini ilişkisi.

	Değişken	N	x _{ort}	ss	t	p
Cinsiyet	Erkek	38	3,81	0,571	2,81	0,01
	Kadın	65	3,66	0,459		

İş tatminine etki eden faktörlerden alınan tatmin düzeyinin çalışanların cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile analiz edilmiştir. % 95 güven düzeyinde yapılan t-testi sonucuna göre, Çizelge 4.36’dan da görüldüğü üzere $p = 0,01 < 0,05$ olduğundan 0,05 anlamlılık düzeyinde iki grubun ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. “ H_8 : Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.” hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Buradan hareketle erkek çalışanların ortalamasıyla kadın çalışanların ortalaması kıyaslandığında kadın çalışanların iş tatmini ortalaması olan $x_{\text{ort kadın}} = 3,66$ erkek çalışanların iş tatmini ortalaması olan $x_{\text{ort erkek}} = 3,81$ ’den düşük olduğu için erkek çalışanların iş tatmin düzeyinin kadın çalışanlarınkine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Çizelge 4.37 : Yaş – iş tatmini ilişkisi.

	Değişken	N	$\bar{x}_{ort}$	ss	F	p
Yaş	< 25	19	2,93	0,97	4,92	0,02
	25 – 30	39	3,79	0,61		
	31 – 40	36	3,94	0,56		
	41 – 50	9	4,18	0,33		

İş tatminine etki eden faktörlerden alınan tatmin düzeyinin çalışanların yaşına göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir. % 95 güven düzeyinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre $p = 0,02 < 0,05$ olduğundan 0,05 anlamlılık düzeyinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. “**H₇**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanların yaş gruplarına göre iş tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.” hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Söz konusu farkın kaynağını (hangi gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu) tespit etmek için çoklu karşılaştırma Tukey Testi kullanılmıştır. Tukey Testi sonucuna göre $\bar{x}_{ort} = 2,93$ olan 25 yaş altı grup ile $\bar{x}_{ort} = 4,18$ olan 41-50 yaş arası grubun iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı derecede birbirinden farklıdır. Benzer şekilde ile $\bar{x}_{ort} = 4,18$ olan 41-50 yaş arası grubun iş tatmini istatistiksel olarak 25-30 yaş grubundan ($\bar{x}_{ort} = 3,79$) ve 31-40 yaş grubundan ($\bar{x}_{ort} = 3,94$) anlamlı derecede farklıdır. Fakat 25-30 yaş grubu ($\bar{x}_{ort} = 3,79$) ile 31-40 yaş grubu ($\bar{x}_{ort} = 3,94$) arasında iş tatmini seviyesi istatistiksel olarak anlamlı derecede bir fark bulunmamıştır. Ek olarak, yapılan analizle birlikte iş tatmin seviyesinin yaş ile birlikte arttığı açık bir şekilde Çizelge 4.37’den görülebilmektedir.

Çizelge 4.38 : Eğitim seviyesi – iş tatmini ilişkisi.

	Değişken	N	$\bar{x}_{ort}$	ss	F	p
Eğitim Seviyesi	Lisans	79	3,69	0,88	0,602	0,55
	Lisansüstü	20	3,77	0,51		
	Doktora	4	3,91	0,23		

İş tatminine etki eden faktörlerden alınan tatmin düzeyinin çalışanların eğitim seviyesine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir. % 95 güven düzeyinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre Çizelge 4.38’den de görüldüğü üzere $p = 0,55 > 0,05$ olduğundan 0,05 anlamlılık düzeyinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. “**H₉**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanların eğitim seviyelerine göre iş tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.” hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir.

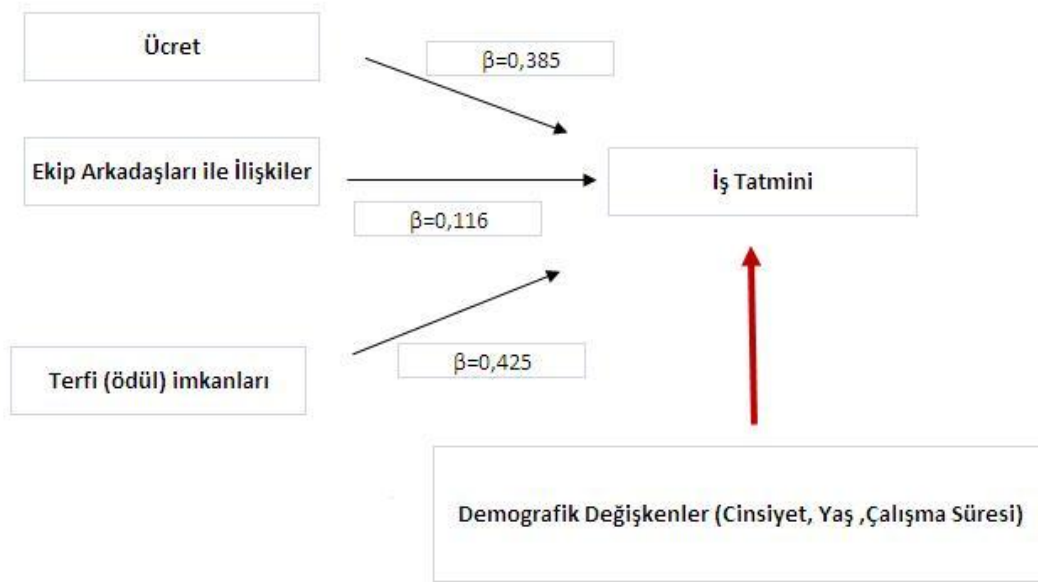
Çizelge 4.39 : Çalışma süresi – iş tatmini ilişkisi.

	Değişken	N	x_{ort}	ss	F	p
Çalışma Süresi	< 1 yıl	7	3,52	0,18	6,48	0,01
	1-3 yıl	23	4,08	0,22		
	4-6 yıl	29	3,43	0,47		
	7-10 yıl	15	4,05	0,65		
	11-14 yıl	16	3,9	0,39		
	15-20 yıl	13	4,12	0,26		

İş tatminine etki eden faktörlerden alınan tatmin düzeyinin çalışanların çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir. % 95 güven düzeyinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre $p = 0,01 < 0,05$ olduğundan 0,05 anlamlılık düzeyinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. “**H₁₀**: Kalite Yönetimi Sistemleri çerçevesinde çalışanların çalışma sürelerine göre iş tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.” hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Söz konusu farkın kaynağını tespit etmek için çoklu karşılaştırma Tukey Testi kullanılmıştır. Tukey Testi sonucuna göre $x_{ort} = 3,52$ olan 1 yıldan daha az süre çalışanlar ile $x_{ort} = 3,43$ olan 4-6 yıl arası çalışmış olan çalışanların iş tatmini diğer gruplardan istatistiksel olarak anlamlı derecede birbirinden farklıdır. Ek olarak, $x_{ort} = 4,08$ olan 1-3 yıl arası çalışmış olanlar, $x_{ort} = 4,05$ olan 7-10 yıl arası çalışmış olanlar, $x_{ort} = 3,9$ olan 11-14 yıl arası çalışmış olanlar ve $x_{ort} = 4,12$ olan 15-20 yıl arası çalışmış olanlar arasında, iş tatmini seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4.6.8 Sonuç ve tartışma

Araştırmadan elde edilen verilerle yapılan hipotez testleri sonucunda araştırmada tanımlanan iş tatmini faktörünü açıklayan bağımsız değişkenler ile iş tatmini arasındaki ilişkileri tanımlayan model Şekil 4.7’de gösterilmiştir.



Şekil 4.7 : Hipotez testleri sonucunda elde edilen araştırma modeli.

Araştırma sonuçlarına göre, gıda mühendisleri çalıştıkları işletmelerdeki çalışma koşulları hakkında olumlu düşüncelere sahiplerdir. Gıda mühendisleri genel olarak çalıştıkları işletmelerin çalışan sağlığı ve iş güvenliği açısından uygun olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde, gıda mühendislerine göre çalıştıkları işletmelerin fiziki koşulları çalışmak için uygundur ve çalıştıkları işletmelerde işlerini doğru yapabilmek için gerekli malzeme ve ekipmana sahiptirler. Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmin düzeyleri düşük olan gıda mühendisleri ile iş tatmin düzeyleri yüksek olan gıda mühendislerinin çalışma koşulları hakkında benzer görüşlere sahip olması nedeniyle $p = 0,05$ anlamlılık düzeyinde çalışma koşulları ile iş tatmini arasında anlamlı bir neden-sonuç ilişkisi saptanamamıştır. 2006 yılında Örücü ve arkadaşlarının kalite yöntem sistemleri çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatminini ve iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçladığı çalışmada yer alan iş tatmin faktörlerinden çalışma koşulları faktörü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Örücü ve diğerleri, 2006). Jelacic ve arkadaşları yaptıkları

alışmalarında, ormancılar ve orman ürünleri sanayi işçilerinin motivasyon faktörlerini incelemişler ve iş tatmini ve performans üzerindeki en etkili faktörleri; sosyal şartlar, iş güvenliği olarak belirlemişlerdir (Jelacic ve diğeri, 2008). Örüü ve arkadaşlarının yaptığı çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde Koç ve Yazıcıoğlu da yaptıkları çalışmada çalışan tatminine etki eden faktörler arasında çalışma koşulları yer vermemiştir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Farklı literatür araştırmalarından çıkan sonuçlarla kıyaslandığında gıda mühendislerinin iş tatminini etkileyen faktörlerden çalışma koşulları ile ilgili algılarının kendilerine yakın meslek grupları olan bankacılar ve yöneticilerinki ile benzerlik gösterdiği fakat sanayi işçilerinden farklılaştığı açıkça görölmektedir.

Gıda mühendisleri araştırma kapsamında en olumsuz düşüncelere işyerinden sağlanan maddi ve sosyal çıkarlar hakkında sahiptirler. Gıda mühendisleri genel olarak kalite yönetim sistemleri çerçevesinde yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretten memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmin düzeyleri düşük olan gıda mühendisleri ile iş tatmin düzeyleri yüksek olan gıda mühendislerinin iş tatmin düzeylerinin ücret hakkındaki düşüncelerinden $p = 0,05$ anlamlılık düzeyinde doğrudan etkilenmesi nedeniyle ücret ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizinde ücret ile iş tatmini arasında $p = 0,000$ anlamlılık düzeyinde 0,385 standardize edilmiş regresyon katsayısıyla ifade edilen ilişki gıda mühendislerinin işten elde ettikleri maddi ve sosyal çıkarların, sahip oldukları iş tatminleri üzerinde etkili olduğu ortaya koymaktadır. Gedik ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada ücretten tatminin orta seviyede olmasına rağmen bu çalışmada en düşük tatmin duyulan faktör ücret faktörü olmuştur (Gedik ve diğeri, 2007). Dursun'un çalışmasından elde ettiği sonuçlar; çalışanların ücretten tatmin düzeyinin düşük olması, yöneticiler, kurum imajı, iletişim gibi faktörlerden tatmin düzeyinin yüksek olması açısından bu çalışma ile benzerlik göstermektedir (Dursun, 2009). DePianto'nun (2011) yaptığı araştırmanın sonuçları da çalışanların işlerinden sağladıkları maddi ve sosyal çıkarların finansal ve iş tatminleri üzerinde çok büyük bir etken olduğunu ortaya koymakta ve yapılan araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu sonuca göre gıda mühendislerinin elde ettikleri maddi ve sosyal çıkarlar önemli bir tatmin unsurudur ve gıda mühendislerinin memnuniyet düzeylerinin düşük olması bu konu hakkında kapsamlı düzenleme yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, gıda mühendisleri çalıştıkları işletmelerdeki yöneticileri ve yöneticileriyle ilişkileri hakkında olumlu düşüncelere sahiplerdir. Gıda mühendisleri genel olarak çalıştıkları işletmelerdeki yöneticilerinin iş hakkındaki beklentilerini açık ve net şekilde belirttiğini ve yöneticilerinin yeni fikir, öneri ve davranışları desteklediklerini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, gıda mühendisleri birlikte çalıştıkları yöneticilerin kendileriyle ve diğer çalışma arkadaşlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurduğunu ve ortaya çıkan olası sorunları süratle gidermeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ek olarak, gıda mühendisleri birlikte çalıştıkları yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinden rahat bir şekilde faydalanabildiklerini ifade etmişlerdir. Bu sebeple araştırma sonuçlarında, iş tatmin düzeyleri düşük olan gıda mühendisleri ile iş tatmin düzeyleri yüksek olan gıda mühendislerinin yöneticileri ve yöneticileriyle ilişkileri hakkında benzer görüşlere sahip olması nedeniyle $p = 0,05$ anlamlılık düzeyinde yönetici ve yöneticilerle ilişkiler ile iş tatmini arasında anlamlı bir neden-sonuç ilişkisi saptanamamıştır. Kalite Yönetim Sistemleri dâhilindeki yönetim anlayışının temelinde ekip arasındaki bireyler ve yönetici arasında karşılıklı güven, işbirliği ve ekip çalışmasının ön planda olması gibi etkenlerin yer alması araştırma sonuçlarına yansımıştır. Koç ve Yazıcıoğlu'nun yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında kalite yönetim sistemleri ve benzeri yönetim anlayışlarında çalışanların yöneticileriyle ilgili memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu vurgulanmıştır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Bu nedenle iş tatminini etkileyen faktörlerden ekip arkadaşları ile ilişkiler yöneticiyle olan ilişkilerden daha önemli rol oynamaktadır.

Gıda mühendislerinin araştırma kapsamındaki en olumlu düşüncelere sahip oldukları faktörlerden biri ekip arkadaşlarıyla olan ilişkilerdir. Gıda mühendisleri genel olarak kalite yönetim sistemleri çerçevesinde birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarıyla aynı ekip içerisinde çalışmaktan memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Kalite yönetim sistemleri çerçevesinde çalışan gıda mühendisleri birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarıyla karşılıklı sevgi, saygı ve güvene dayalı ilişkiler içinde olduklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, gıda mühendisleri birlikte çalıştıkları iş arkadaşları ile sorun çıkmadan rahat bir şekilde çalışabildiklerini ifade etmişlerdir. Gıda mühendislerinin ekip arkadaşlarıyla ilgili sahip olduğu olumlu düşüncelerde yöneticilerinin rolü de büyüktür. Yapılan korelasyon analiziyle yöneticiyle olan ilişkilerle ekip arkadaşları ile ilişkiler arasında kuvvetli ($r = 0,688$) bir ilişki saptanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmin düzeyleri düşük olan gıda mühendisleri ile iş tatmin düzeyleri yüksek olan gıda mühendislerinin iş tatmin düzeyleri ekip arkadaşları hakkındaki düşüncelerinden $p = 0,05$ anlamlılık düzeyinde doğrudan etkilenmesi nedeniyle ekip arkadaşları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizinde ekip arkadaşlarıyla ilişkiler ile iş tatmini arasında $p = 0,004$ anlamlılık düzeyinde 0,116 standardize edilmiş regresyon katsayısıyla ifade edilen ilişki gıda mühendislerinin ekip arkadaşlarıyla ilişkilerinin, sahip oldukları iş tatminleri üzerinde etkili olduğu ortaya koymaktadır. Yeşilboğa (2007) yaptığı çalışmasında 25-44 yaş arası çalışan grubunda iş tatminini etkileyen 3 önemli faktöre vurgu yapmış ve bunlar arasına ekip arkadaşları ile olan ilişkileri de dâhil etmiştir (Yeşilboğa, 2007). Yapılan benzer bir araştırma ekip arkadaşlarıyla olan ilişkilerin örgüt bağlılığını ve örgüt içi yaratıcılığı etkileyen en önemli faktör olduğunu ortaya koymakta ve yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir (Çekmecelioğlu, 2006).

Araştırma sonuçlarına göre, gıda mühendisleri çalıştıkları işletmelerdeki kalite yönetim sistemleri çerçevesinde verilen eğitimler hakkında olumluya yakın düşüncelere sahiplerdir. Gıda mühendisleri genel olarak çalıştıkları işletmelerde verilen eğitimlerin bilgilerine katkıda bulunduğunu ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, gıda mühendisleri aldıkları eğitimleri kolayca uygulayabildiklerini belirtmişlerdir. Fakat gıda mühendisleri düşündükleri eğitim taleplerinin değerlendirilmesi konusunda daha olumsuz düşüncelere sahiptirler. Araştırma sonuçlarında, iş tatmin düzeyleri düşük olan gıda mühendisleri ile iş tatmin düzeyleri yüksek olan gıda mühendislerinin verilen eğitimler hakkında benzer görüşlere sahip olması nedeniyle $p = 0,05$ anlamlılık düzeyinde verilen eğitimler ile iş tatmini arasında anlamlı bir neden-sonuç ilişkisi saptanamamıştır. Araştırmanın bu sonucu Adıgüzel ve Keklik'in (2011) yaptığı çalışanların iş tatminini araştıran çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermekte ve her iki çalışmada da eğitimin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulgulanmıştır. Benzer şekilde işgücü verimliliği ve iş tatminini ele alan bir araştırmada eğitimin çalışan tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı vurgulanmıştır (Küçükaltan, 2002).

Gıda mühendisleri araştırma kapsamındaki terfi ve ödüller ile ilgili sorular hakkında olumlu düşüncelere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Gıda mühendisleri genel olarak kalite yönetim sistemleri çerçevesinde yaptıkları işin ileride kendilerini daha yüksek kademelere getireceğini düşünmektedirler. Gıda mühendisleri terfi ve atamalarda işlerindeki başarı ve yetkinliklerinin belirleyici olduğunu ifade etmiş ve kalite yönetim sistemleri dâhilinde işini iyi yapan herkes için terfi olanakları olabileceğini belirtmişlerdir. Kalite yönetim sistemleri çerçevesinde çalışan gıda mühendisleri yaptıkları işlerin yöneticileri tarafından takdir edildiğini ve yaptıkları iş hakkında yöneticiler tarafından başarıları ve başarısızlıklarıyla ilgili bilgilendirme ve değerlendirmeler yapıldığını ifade etmişlerdir. Gıda mühendisleri yaptıkları işlerde terfi gerçekleşmemesi veya terfi olanaklarının azalması durumunda işlerinden alacakları zevkin azalacağını belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmin düzeyleri düşük olan gıda mühendisleri ile iş tatmin düzeyleri yüksek olan gıda mühendislerinin iş tatmin düzeylerinin terfi ve ödül imkânlarından $p = 0,05$ anlamlılık düzeyinde doğrudan etkilenmesi nedeniyle terfi ve ödül imkânlarıyla ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizinde terfi ve ödül imkânlarıyla ile iş tatmini arasında $p = 0,000$ anlamlılık düzeyinde 0,425 standardize edilmiş regresyon katsayısıyla ifade edilen ilişki gıda mühendislerinin sahip olduğu terfi ve ödül imkânlarının, sahip oldukları iş tatminleri üzerinde etkili olduğu ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmanın sonuçları hem terfi ve ödüllerin iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olması açısından hem de bu faktörün ağırlığı ve önemi açısından Petrescu ve Simmons'un (2008) yaptığı çalışmayla uyumaktadır. Benzer şekilde Ağırbaş ve arkadaşlarının (2005) motivasyon araçları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışma da terfi ve ödülün bir motivasyon aracı olarak önemini ve iş tatmini üzerindeki etkisini yapılan çalışma ile benzerlik gösterecek şekilde vurgulamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, kalite yönetimi sistemleri çerçevesinde çalışan gıda mühendislerinin cinsiyetlerine göre iş tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. % 95 güven düzeyinde yapılan t-testi sonucuna göre $p = 0,01 < 0,05$ olduğundan 0,05 anlamlılık düzeyinde iki grubun ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Erkek çalışanların ortalamasıyla kadın çalışanların ortalaması kıyaslandığında erkek çalışanların iş tatmin düzeyinin kadın çalışanlarınkine göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Can ve Soyer (2008) çalışmalarında, cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık bulmuşlardır ve kadınların erkeklere daha yüksek tatmin düzeylerine sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Türkiye’de yapılan başka bir araştırmada, iş doyumunu etkileyen en önemli özelliğin cinsiyet olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kadınların iş doyumları erkeklerin iş doyumundan daha düşüktür (Çarıkçı, 2004). Yapılan çalışma alanda yapılan çalışmalarla iş tatminin cinsiyete göre farklılaşması yönünden benzerlik göstermektedir. Fakat her bir çalışmanın yapıldığı evren ve örneklemin yapısına göre iş tatmini yönünden daha fazla tatmin duyan cinsiyetin gösterdiği değişiklik nedeniyle bu konuda kesin ve ortak bir yargıya varılamamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, kalite yönetimi sistemleri çerçevesinde çalışan gıda mühendislerinin yaşlarına göre iş tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. %95 güven düzeyinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre $p = 0,02 < 0,05$ olduğundan 0,05 anlamlılık düzeyinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. İş tatmini, tatmini etkileyen faktörlerden bağımsız olarak ilerleyen yaş ile birlikte artar (Yelboğa, 2007). Demirtaş’ın (2010) yaptığı çalışmaya göre de iş tatmini en düşük olan çalışan grubu 30 yaş altı çalışanlardan oluşan grupken, artan yaş ile diğer yaş gruplarının iş tatmin seviyelerinin arttığı saptanmıştır. Yapılan çalışma bu yönüyle Demirtaş’ın çalışmasıyla uyumludur ve 2011 yılında on bir Avrupa ülkesinde gerçekleştirilen benzer bir çalışma, orta ve ileri yaşlardaki çalışanların iş tatminlerine etki eden tüm faktörler ile ilgili olumlu görüşlere sahip olduklarını ve iş tatminlerinin çok yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Pagan, 2011).

Araştırma sonuçlarına göre, kalite yönetimi sistemleri çerçevesinde çalışan gıda mühendislerinin eğitim seviyesine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre $p = 0,55 > 0,05$ olduğundan 0,05 anlamlılık düzeyinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bir araştırmaya göre çalışanların öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden çok yüksek düzeyde olması halinde iş tatminsizliğinin ortaya çıktığı; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta düzeyde yüksek olması halinde ise bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu belirtilmektedir (Toker, 2007). Bu noktada, kalite yönetim sistemleri dâhilinde gıda mühendislerinin aldığı görevlerin gıda mühendislerinin aldığı eğitimle uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kalite yönetimi sistemleri çerçevesinde çalışan gıda mühendislerinin çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre $p = 0,01 < 0,05$ olduğundan 0,05 anlamlılık düzeyinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Akyüz ve arkadaşlarının (2011) araştırmanın sonuçları örgütteki çalışma süresi ile tatmin arasındaki farkı yapılan çalışma ile benzer şekilde ortaya koymaktadır. Benzer şekilde değişen çalışma süresine bağlı olarak iş tatminine etki eden faktörler de değişmekte ve çalışanların iş tatmini algıları ve seviyeleri birbirlerinden farklılık göstermektedir (Yelboğa, 2007).

4.6.9 Yönetim önerileri ve araştırma alanları

Kalite Yönetim Sistemlerinin işletmede yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması, çalışanların algı, yetenek, işletmeye bağlılık ve katılımlarıyla orantılıdır. Kalite Yönetim süreci içerisinde çalışanların yetenekleri, ihtiyaçları ve değerleri çok önemlidir. Bu unsurlar Kalite Yönetim çalışmalarını ve performansını doğrudan etkilemektedir. Yapılacak iyileştirme çalışmalarında bir alternatif olarak bu süreç içerisinde tatminde farklılık gösteren değişkenler iyileştirildiği takdirde çalışanların tatmini artırılabilir, dolayısıyla işletmenin Kalite Yönetim performansı da iyileşecektir.

Yapılan araştırma sonucunda açıkça görülmektedir ki gıda mühendislerinin iş tatminleri yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret ve diğer maddi haklar, sahip oldukları terfi ve ödül imkânları ve ekip içi ilişkilerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Araştırma sonucunda verilen cevaplara göre en çok yakınılan ve en az tatmin olunan konu ücret ve ücretteki adalettir. Ücret şüphesiz ki tüm çalışanların performansını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Ücret konusu tüm organizasyonlar için önemli olan bir konudur. Ücret konusunda en önemli olan detay organizasyonda bir ücret politikasının olması ve işler arasındaki önem, güçlük, farklılık ve benzerlikleri dikkate alan bir ücret yönetiminin uygulanmasıdır. Bu yolla, iş değerlemesine dayalı adil ve dengeli bir ücret sisteminin sürekliliği organizasyon içinde sağlanmalıdır. Yapılacak organizasyon içi memnuniyet çalışmaları ile paralel pozisyonlarda ücretle ilgili çalışanların oransızlık ya da adaletsizlik algılarının olup olmadığı kontrol edilmeli ve insan kaynakları yönetimi tarafından organizasyon için

kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin etkinliği gözden geçirilmeli ve çalışanların ücret ve sağlanan yan haklar konusunda adaletsizlik ve orantısızlık algıları giderilmelidir. Ücret adaleti ile ilgili diğer bir konu piyasa koşulları ve diğer organizasyonlar olduğu için benzer şekilde organizasyon içinde çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldığı ücretlerin ve diğer maddi hakların piyasada bulunan diğer organizasyonlar ve devlet kurumları ile mühendislik odaları tarafından belirlenen miktarlarla uyumlu olması sağlanmalıdır. Bu yolla, çalışanların aldıkları ücret ve diğer maddi haklar hakkında çalıştıkları organizasyon hakkındaki adalet ve güven duyguları pekiştirilerek hem iş tatminleri hem de organizasyon bağlılıkları arttırılabilir.

İş tatminini etkileyen diğer faktör terfi ve ödöl imkânlarıdır. Organizasyonlar çalışanların tatmininin sürekliliğini sağlamak adına performans değerlendirme sistemlerinde mutlaka mesleki terfi imkânlarına ve mesleki gelişimlerini arttırıcı fırsatlara yer vermelidir. Yüksek performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek için gerekli ödöl sistemleri oluşturularak, motivasyonu ve iş tatmini arttırma yönünde gerekli standart ödüllendirme sistemleri kurularak elde edilen başarılar sonucunda, çalışanlar ödüllendirilmeli ve başarıma duyguları sürekli üst düzeyde tutularak, yöneticileri tarafından cesaretlendirilmelidir. Unutulmamalıdır ki çalışanlar için yöneticinin takdiri motivasyon aracı olarak önemli bir unsurdur. Yöneticilerin geri bildirim oranının yükseltilmesi ve bunun başarılı çalışanlar için ödülllerle desteklenmesi iş tatmininin artması için kullanışlı bir araç olabilir.

Diğer tatmin faktörlerine göre daha az etkisi olsa da ekip arkadaşları ile ilişkiler de gıda mühendislerin iş tatmini etkileyen faktörlerden biridir. Gezi, piknik gibi sadece işle ilgili değil; çalışanların motivasyonunu arttırıcı, şirket kültürüne bağlayıcı aktiviteler ile çalışanların sosyalleşme ve şirkete uyumunu arttıracak aktiviteler ekip arası ilişkileri de olumlu yönde geliştirecektir. Bu yolla gün içinde bir araya gelme fırsatı bulamayan yöneticiler ve bazı çalışanlar birbirilerini tanıma ve kaynaşma fırsatı bulabilecekler ve aralarındaki ilişkiler olumlu yönde gelişecektir.

Demografik değişkenler açısından bakıldığında yukarıdaki önerilerinden özellikle 30 yaş altı gruplar ve kadın çalışan için ücret ile ilgili iyileştirmelerin, 30 yaş üzeri ve erkek çalışanlar içinse algılanan terfi ve ödöl imkânları ile ilgili yapılacak iyileştirmelerin iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Son olarak, bu çalışmadan yola çıkarak gıda mühendislerinin genel iş tatmin seviyelerinin ve iş tatminlerine etki eden faktörlerinin kalite yönetim sistemi uygulamayan işletmelerle benzerlik gösterip göstermediğinin saptanması yeni bir araştırma alanı olabilir. Ek olarak, yurtdişında yapılan benzer çalışmalardan da yararlanılarak genel olarak mühendis tatmini ve kalite yönetim sistemleri hakkındaki algılarının karşılaştırıldığı bir çalışma bu çalışmadan yola çıkılarak yapılacak yeni bir araştırma alanı olabilir. Benzer şekilde, Türkiye sonuçları ve başka ülke sonuçlarını karşılaştıran bir araştırma yapılabilir. Literatürde, kalite yönetim sistemleri çerçevesinde çalışan mühendis tatminini araştıran benzer bir çalışma bulunmadığı için bu çalışmadan diğer mühendislerin iş tatmin seviyeleri ve iş tatminlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesinde yararlanılabilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün küresel ekonomik ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve sürdürülebilir iyi bir performans gösterebilmeleri için temel etken ne kadar rekabet edebildikleri olmuştur. Kalite yönetiminin temelinde insan düşüncesine saygı, güven, sürekli ve sürdürülebilir bir değişim ve gelişme anlayışı yatmaktadır. İşletmelerde kaliteyi yaratan, geliştiren, sürekliliğini sağlayan ve koruyan yöntemleri insanlar kurmakta, kalite araç ve tekniklerini de insanlar kullanmaktadır. Bu noktada, kalitenin en etkili biçimde sürdürülebilmesi insan faktörüne dayanmaktadır. Kalitenin yaratılması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin başarılı bir şekilde sağlanması ancak ve ancak bu konu için yüksek motivasyon ve isteğe sahip çalışanlardan geçmektedir. Kişilerin işlerine karşı sahip olduğu olumlu etki ya da duygular olarak “iş tatminin” ölçülmesi çalışanların görev aldıkları işlerindeki motivasyonlarının ve işlerine karşı geliştirdikleri tutumlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Bu yolla, çalışanların işlerine karşı olumsuz tutumlar ya da duygular geliştirmesine sebep olan faktörlerin belirlenerek bunların iyileştirilmesi sağlanabilmekte ve insandan en iyi şekilde faydalanmayı hedefleyen kalite yönetim sistemlerinde insanların etkinliği artırılabilir. Türkiye gıda sektöründeki işletmeler için ise gerek AB sürecinde gıda güvenliği ile ilgili uyum konularının sağlanmasında gerekse müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanmasında kalite yönetimi uygulamalarının önemi belirginleşmiş ve kalite yönetim sistemleri yoğun bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Dolayısıyla, yaşanan bu değişim bu alanda da araştırmalar yapılmasını ve kalite yönetimi sistemlerinin işletmeler üzerindeki etkisinin irdelenmesini gerekli kılmaktadır.

Yukarıda belirtilen düşünceler ışığında yapılan araştırma kapsamında öncelikli olarak kalite yönetimi sistemleri çerçevesinde çalışmakta olan ve bu sistemler dâhilinde genellikle kalite yönetim sistemlerinin “uygulayıcısı”, “sorumlusu”, “yürütücüsü” ve “yöneticisi” gibi unvanlarla çalışan gıda mühendislerinin kalite yönetim sistemleri hakkındaki genel görüş ve düşünceleri doğrultusunda iş tatmin düzeyleri belirlenmiştir.

Bunu takiben, kalite yönetim sistemleri çerçevesinde çalışan gıda mühendislerinin örgütsel faktörler kapsamında yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret, çalışma koşulları, yöneticileri ile olan ilişkileri, ekip arkadaşlarıyla olan ilişkileri, kalite yönetim sistemleri dâhilinde verilen eğitimler ve terfi ile ödül imkânları gibi faktörlerden hangilerinin iş tatminlerini ve tatminsizliklerini belirlediğini saptanmıştır. Ek olarak, araştırma kapsamında gıda mühendislerinin demografik özelliklerinin iş tatminine etki eden faktörler üzerinden alınan tatmin düzeyinde farklılık yaratıp yaratmadığı, demografik değişkenlerin iş tatminini etkileyip etkilemediği de araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre gıda mühendislerinin kalite yönetim sistemleri çerçevesinde sahip oldukları görevlerinde genel olarak çok düşük bir olumsuzlukla olumluya yakın düşüncelere sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, gıda mühendislerinin iş tatmini etkileyen faktörler ücret, ekip arkadaşlarıyla ilişkiler ve terfi (ödül) imkanları olarak saptanmış ve bu faktörlerin tatmini etkileme düzeylerini ifade eden regresyon katsayıları ile Çizelge 5.1’de verilmişlerdir.

Çizelge 5.1 : İş tatmini etkileyen faktörler.

Faktör	Regresyon Katsayısı (Etkileme Düzeyi)
Ücret	0,385
Ekip arkadaşları ile ilişkiler	0,116
Tefi ve ödül imkânları	0,425

Araştırma sonuçlarına göre, gıda mühendislerinin tatmini etkileyen faktörler hakkında ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

- Gıda mühendisleri çalıştıkları işletmelerdeki çalışma koşulları hakkında olumlu düşüncelere sahiptirler. İş tatmin düzeyleri düşük olan gıda mühendisleri ile iş tatmin düzeyleri yüksek olan gıda mühendislerinin çalışma koşulları hakkında benzer görüşlere sahip olması nedeniyle çalışılan anlamlılık düzeyinde çalışma koşulları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Sonuç olarak, gıda mühendislerinin çalışma koşullarının, sahip oldukları iş tatminleri üzerinde etkisi olmadığı saptanmıştır.

- Gıda mühendisleri araştırma kapsamında en olumsuz düşüncelere işyerinden sağlanan maddi ve sosyal çıkarlar hakkında sahiptirler. Gıda mühendisleri genel olarak kalite yönetim sistemleri çerçevesinde yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretten memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmin düzeyleri düşük olan gıda mühendisleri ile iş tatmin düzeyleri yüksek olan gıda mühendislerinin iş tatmin düzeylerinin ücret hakkındaki düşüncelerinden çalışılan anlamlılık düzeyinde doğrudan etkilenmesi nedeniyle ücret ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.
- Araştırma sonuçlarına göre, gıda mühendisleri çalıştıkları işletmelerdeki yöneticileri ve yöneticileriyle ilişkileri hakkında olumlu düşüncelere sahiptirler. Bu sebeple araştırma sonuçlarında, iş tatmin düzeyleri düşük olan gıda mühendisleri ile iş tatmin düzeyleri yüksek olan gıda mühendislerinin yöneticileri ve yöneticileriyle ilişkileri hakkında benzer görüşlere sahip olması nedeniyle çalışılan anlamlılık düzeyinde yönetici ve yöneticilerle ilişkiler ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Sonuç olarak, gıda mühendislerinin yöneticileriyle olan ilişkilerinin, sahip oldukları iş tatminleri üzerinde etkisi olmadığı saptanmıştır.
- Gıda mühendislerinin araştırma kapsamındaki en olumlu düşüncelere sahip oldukları faktörlerden biri ekip arkadaşlarıyla olan ilişkilerdir. Gıda mühendislerinin ekip arkadaşlarıyla ilgili sahip olduğu olumlu düşüncelerde yöneticilerinin rolü de büyüktür. Yapılan korelasyon analiziyle yöneticiyle olan ilişkilerle ekip arkadaşları ile ilişkiler arasında kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmin düzeyleri düşük olan gıda mühendisleri ile iş tatmin düzeyleri yüksek olan gıda mühendislerinin iş tatmin düzeyleri ekip arkadaşları hakkındaki düşüncelerinden çalışılan anlamlılık düzeyinde doğrudan etkilenmesi nedeniyle ekip arkadaşları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

- Gıda mühendisleri çalıştıkları işletmelerdeki kalite yönetim sistemleri çerçevesinde verilen eğilimler hakkında olumluya yakın düşüncelere sahiplerdir. Araştırma sonuçlarında, iş tatmin düzeyleri düşük olan gıda mühendisleri ile iş tatmin düzeyleri yüksek olan gıda mühendislerinin verilen eğitimler hakkında benzer görüşlere sahip olması nedeniyle çalışılan anlamlılık düzeyinde verilen eğitimler ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Gıda mühendislerinin verilen eğitimler hakkında düşüncelerinin daha olumlu olmasını sağlamak ve verilen eğitimlerden duydukları memnuniyeti arttırmak amacıyla talep ettikleri eğitimler daha dikkatli değerlendirilmelidir.
- Gıda mühendisleri araştırma kapsamındaki terfi ve ödüller ile ilgili sorular hakkında olumlu düşüncelere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmin düzeyleri düşük olan gıda mühendisleri ile iş tatmin düzeyleri yüksek olan gıda mühendislerinin iş tatmin düzeylerinin terfi ve ödül imkânlarından çalışılan anlamlılık düzeyinde doğrudan etkilenmesi nedeniyle terfi ve ödül imkânlarıyla ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Sonuç olarak, gıda mühendislerinin sahip olduğu terfi ve ödül imkânlarının, sahip oldukları iş tatminleri üzerinde etkili olduğu ortaya koymaktadır. Bu noktada gıda mühendislerinin başarılarının fark edildiğinin anlaşılmasının sağlanması ve buna yönelik olarak kıdemlerinde yapılacak yükseltmeler gıda mühendislerinin iş tatminini yüksek tutmada önemli bir unsurdur.

Araştırma kapsamında, kalite yönetim sistemleri çerçevesinde çalışan gıda mühendislerinin demografik özelliklerinin iş tatminine etki eden faktörler üzerinden alınan tatmin düzeyinde farklılık yaratıp yaratmadığı, demografik değişkenlerin iş tatminini etkileyip etkilemediği de araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kalite yönetimi sistemleri çerçevesinde çalışan gıda mühendislerinin cinsiyet, yaş ve çalışma sürelerine göre iş tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Saptanan sonuçlar Çizelge 5.2’de verilmiştir.

Çizelge 5.2 : İş tatmini üzerinde demografik faktörlerin etkisi.

Demografik Faktör	Tatmine Etki
Cinsiyet	Erkek İş Tatmini > Kadın İş Tatmini
Yaş	Artan Yaş ile İş Tatmini Artar
Çalışma süresi	1 yıldan az çalışanlar ve 4-6 yıl arası çalışanlar daha düşük tatmine sahip

- Yapılan araştırma sonucunda kalite yönetim sistemlerinde çalışan gıda mühendisleri için erkek mühendislerin kalite yönetim sistemleri dâhilinde aldıkları görevden kadın mühendislerle göre daha çok tatmin olduğu sonucuna varılmıştır.
- Yapılan araştırma sonucunda kalite yönetim sistemlerinde çalışan gıda mühendislerinden 25 yaş altı grup 41-50 yaş arası grubun iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı derecede birbirinden farklı olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde 41-50 yaş arası grubun iş tatmini istatistiksel olarak 25-30 yaş grubundan ve 31-40 yaş grubundan anlamlı derecede farklı olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırma ile iş tatmin seviyesinin yaş ile birlikte arttığı açık bir şekilde tespit edilmiştir.
- Araştırma sonuçlarına göre, kalite yönetimi sistemleri çerçevesinde çalışan gıda mühendislerinin eğitim seviyesine göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Bu noktada araştırmadan elde edilen bulgularla, kalite yönetim sistemleri dâhilinde gıda mühendislerinin aldığı görevlerin ve bu görevler için sahip olunması gereksinimlerin gıda mühendislerinin aldığı eğitim ve yetkinlikleriyle uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Kalite yönetimi sistemleri çerçevesinde çalışan gıda mühendislerinden 1 yıldan daha az süre çalışanlar ile 4-6 yıl arası çalışmış olan çalışanların iş tatmini diğer gruplardan istatistiksel olarak anlamlı derecede birbirinden farklıdır. Diğer grupların arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Sonuç olarak, gıda mühendisleri çalıştıkları işletmelerdeki kalite yönetim sistemleri çerçevesinde çalışmanın gurur verici olduğunu düşünmektedirler ve yaptıkları işi zevkli bulmaktadırlar. Gıda mühendisleri genel olarak çalıştıkları işletmelerde kalite yönetim sistemleri çerçevesinde yaptıkları işlerini severek yaptıklarını belirtmiş ve bu işte yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapma fırsatı elde ettikleri için yaptıkları işten memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

Gıda mühendislerinin mevcut iş tatminlerini arttırmak için sahip oldukları ücret ve maddi haklar, terfi ve ödül hakları ile ekip arkadaşları ile aralarındaki ilişkileri hakkında iyileştirmeler yapılmalı ve bu iyileştirmelerden her biri yapılırken demografik değişkenlerin etkisi ve değişik demografik değişkenlere göre farklılaşan ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.

KAYNAKLAR

- Adams, J.S.** 1963. Toward and Understanding of Inequity, *Journal of Applied Psychology*, **67** (1), 424
- Ağırbaş İ., Çelik Y. ve Büyükkayıkçı H.** 2005. Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **8** (3), 325-348
- Akın, Ö.** 2001. *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*. Birinci Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001, 16,65-90
- Akyüz, C., Koçak, S., Balaban, Y., Yıldırım, İ. ve Gedik, T.** 2011. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği), *SDÜ Orman Fakültesi Dergisi*, **12** (1), 20-26
- ASQ.** 2011. Amerika Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality Control), <<http://asq.org/about-asq/how-we-do/index.html>>, alındığı tarih 2 Mart 2011
- Aşan, Ö. ve Özyer, K.** 2008. Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **13** (3), 129-151
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T.** 2004. Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **23** (1), 35-59
- Barış, E.** 2000. İşgören Tatminin Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- Başaran E.** 2000. *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Birinci Baskı, Feryal Matbaası, Ankara, 2000, 220
- Bekaroğlu, B.** 2005. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının ve ISO 9000 Kalite Güvencesine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri: İstanbul'daki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, **9** (1), 18
- Biçer, E.** 2006. Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas
- Bolat, T.** 2000. *Toplam Kalite Yönetimi*. Birinci Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000, 4-26
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ.** 2008. İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **9** (1), 4

- Büyüköztürk, Ş.** 2010. *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Onikinci Baskı, Pagema Yayıncılık, Ankara, 2010, 118-130
- Can, Y. ve Soyer, F.** 2008. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-ekonomik Beklentileri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **28** (1), 61-74
- Cebeci, U. ve Beskese, A.** 2001. Total Quality Management and ISO 9000 Applications in Turkey, *The TQM Magazine*, **13** (1), 69-73
- Chusmir, L. ve Parker, B.** 2001. Success Strivings and Their Relationship to Affective Work Behaviors: Gender Differences, *The Journal of Social Psychology*, **132** (1), 97
- Cornelissen, T., Heywood, J. ve Jirjahn, U.** 2011. Performance Pay, Risk Attitudes and Job Satisfaction, *Labour Economics*, **18** (1), 229-239
- Çalışır, F.** 2007. Factors Affecting Service Companies' Satisfaction with ISO 9000, *Managing Service Quality*, **17** (5), 588
- Çarıkçı, İ.** 2004. Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatmininin Karşılaştırılması, *Amme İdaresi Dergisi*, **37**(4), 83-95
- Çekmecelioğlu, H.** 2006. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri, *İktisat İşletme ve Finans*, **21** (3), 120-131
- Çetin, B.** 2009. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi ve Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Çetin, C., Besim, A. ve Vedat, E.** 2001. *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. 1. Basım, Beta Yayınları. İstanbul, 2001, 246-365
- Çetinkanat, A.** 2000. *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Anı Yayıncılık. Ankara, 2000, 1-30
- Çınar, İ. ve Kavlak, O.** 2009. İzmir İlinde Çalışan Ambulans ve Acil Bakım Teknikerlerinde İş Doyumunun ve Buna Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi, *Ege Üniversitesi Akademik Acil Tıp Dergisi*, **8** (3), 34
- Çoban, S.** 2004. Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **22** (1), 86- 87
- Demirtaş, Z.** 2010. Teachers' Job Satisfaction Levels, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, **9** (1), 1069-1073
- DePianto, D.** 2011. Financial Satisfaction and Perceived Income Through a Demographic Lens: Do Different Race/Gender Pairs Reap Different Returns to Income?, *Social Science Research*, **40** (1), 773-780
- Develioğlu, K., Haşit, G. ve Bağcı Ü.** 2006. Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **15** (1), 191-204

- Dursun, F.** 2009. Devlet Orman İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Kalkım, Yenice, Bayramiç Orman İşletme Müdürlükleri Örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon
- EOQC.** 2011. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (European Organization for Quality), <<http://www.eoq.org/index.php?id=684&L=wqkgvhd>> , alındığı tarih 2 Mart 2011
- Eren, E.** 2003. *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Basım, İstanbul, 2003, 300- 425, 579-585
- Eren, M.** 1995. *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarlar İstatistik Uygulamaları*. Ocak Yayınları, Ankara, 1995, 57-65
- Eren, R.** 2008. HACCP Gıda Güvenlik Sistemi Uygulamalarının Önündeki Engellerin Belirlenmesi ve Çözüm Önerileri: Alanya Bölgesi 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ergün, H.** 2006. Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **18** (5), 94
- Erkılıç, T.** 2007. Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, **2** (4), 55-59
- Froese, F. ve Peltokorpi, V.** 2011. Cultural Distance and Expatriate Job Satisfaction, *International Journal of Intercultural Relations*, **35** (1), 53-59
- Fındıkçı, İ.** 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, 380
- Gedik, T., Akyüz, K. C. ve Batu, C.** 2009. Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce ili Örneği), *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, **9** (1), 1-11
- Gencel, U.** 2001. Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **3** (3), 165 – 190
- Gordon, J.** 1999. *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey, 1999, 89-95
- Gönültaş, İ.** 2008. Kalite, Kalite Güvence ve Tekstilde Uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gözen, E.** 2007. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gül, H. ve Oktay, E.** 2009. Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **21** (1), 223-238
- Gülsoy, G.** 2007. Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Halis, M.** 2004. *Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamalar*. Roma Yayınları, Ankara, 2004, 218

- İlğan, A.** 2008. Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi İle Stratejik Yönetim Ve Planlama Yaklaşımları, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **35** (3), 75
- Imai, M.** 2003. *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, Kalder Yayınları, İstanbul, 2003, 41-42
- İmamoğlu, S., Keskin, H. ve Serhat E.** 2004. Ücret, Kariyer Ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, **11** (1), 171
- Jelacic, D., Grladinovic, T., Sujova, A. ve Galajdova, V.** 2008. Motivation Factors in Wood Processing and Furniture Manufacturing, *Drvna Industrija*, **59** (1), 11-21
- Karcioğlu, F.** 2001. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **15** (3), 280
- Kıngır, S., Karagöz, Y., Yıldız, M. ve Ağraş, S.** 2009. Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Çalışmalara Katılım Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **13** (2), 2
- Kitapçı, H. ve Sezen B.** 2002. Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **12** (1), 219-230
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ.** 2011. Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **12** (1), 46-57
- Koçel, T.** 2005. *İşletme Yöneticiliği*. 10. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2005, 351 - 540
- Kök, S.** 2006. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **20** (1), 293
- Kutanis, R.** 2003. *Örgütlerde Davranış Bilimleri*. 1. Basım, Beta Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, 85
- Küçükaltan, D.** 2002. Otel İşletmelerinde Verimliliğin İşgücü Kalitesine Etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Araştırma, *II. Orta Anadolu Kongresi Niğde Üniversitesi*, Niğde
- Liu, C. ve White, L.** 2011. Key Determinants of Hospital Pharmacy Staff's Job Satisfaction, *Research in Social and Administrative Pharmacy*, **7** (1), 51-63
- Locke, E.A.** 1976. *The Nature and Causes of Job Satisfaction; Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago, 1976, 389
- Loncher, R. ve Mater, J.** 1991. *Designing for Quality*. Chapman- Hall, 1991, 115
- Mahmutoğlu, T.** 2007. *Gıda Endüstrisinde "Güvenli Gıda" Üretmek*. ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık ve İletişim A.Ş., Ankara, 2007, 53

- Mandıracıoğlu, A., Lülecı, E. ve Leblebıcı, A.** 2000. Toplam Kalite Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Çalışanların İş Doyumlarının Bir Fabrika Örneği ile Değerlendirilmesi, *Ege Tıp Dergisi*, **39** (3), 165-168
- Morrow, P., McElroy, C. ve Scheibe, K.** 2011. Work Unit Incivility, Job Satisfaction and Total Quality Management Among Transportation Employees, *Transportation Research*, **1** (1), 5
- Okay, Ş.** 2008. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde Paydaşlar Arasındaki İletişime Etkileri, *Tübbav Bilim Dergisi*, **2** (1), 56
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y.** 2006. Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, **13** (1), 39-52
- Örücü, E. ve Esenkal, F.** 2005. Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Unsurlar (Bandırma ve Erdek Örneği), *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **14** (1), 143-170
- Örücü, E. ve Topaloğlu, C.** 2002. Burçin Otel İşletmelerinde Hizmet içi Eğitime Bakış Açıları (Marmaris Örneği), *Yönetim ve Ekonomi*, **9** (2), 1-10
- Özçakar, N.** 2010. Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, **39** (1), 107
- Özdamar, K.** 2003. *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2003, 116-130
- Özdemir, S.** 2007. Öğretim Süreçlerinde Toplam Kalite İlkelerinin Uygulanmasının Öğrencilerin Tutumlarına Ve Başarılarına Etkisi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, **15** (2), 522
- Özdemir, Ş.** 2009. İş Tatmini ve Etkileyen Faktörler: Bir Örnek Olay, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özdoğan, F. ve Tüzün, İ.** 2007. Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, **15** (2), 644
- Özgör, B.** 2008. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** 2001. *Örgütsel Davranış*. Ekin Basım Yayın, Bursa, 2001, 149-150
- Pagan, R.** 2011. Ageing and Disability: Job Satisfaction Differentials Across Europe, *Social Science & Medicine*, **72** (1), 213 - 215
- Pakdil, F.** 2004. Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **6** (3), 167-178
- Patır, S.** 2008. Kalite Anlayışında Altı Sigma Yaklaşımı, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **24** (7), 72

- Petrescu, A. ve Simmons, R.** 2008. Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction, *International Journal of Manpower*, **29** (7), 651-667
- Petty, C.** 2005. Job Satisfaction among Employees of A Youth Development Organization, *Child & Youth Care Forum*, **34** (1), 58-69
- Rai, G.** 2010. Burnout among Long-Term Care Staff, *Administration in Social Work*, **34** (1), 225-240
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N.** 1994. *Management*. John Willey and Sons, USA, 145-150
- Serin, H. ve Aytekin, A.** 2009. Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi, *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, **15** (11), 86
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.** 2005. Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, **5** (1), 55-62
- Silah, M.** 2000. *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Seçkin Yayınevi. Ankara, 2000, 102-105
- Snipe, L., Oswald, L. ve Armenakis, A.** 2005. The Effects of Specific Job Satisfaction Facets on Customer Perceptions of Service Quality: An Employee-Level Analysis, *Journal of Business Research*, **58** (1), 1330 - 1339
- Spagnoli, P., Caetano, A. ve Santos, S.** 2011. Satisfaction with Job Aspects: Do Patterns Change over Time?, *Journal of Business Research*, **1** (1), 2-8
- Şahin, A.** 2003. Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **1** (5), 137-157
- Şahin, E.** 2007. Toplam Kalite Yönetimi ve Petlas Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale
- Şale, İ.** 2001. *Toplam Kalite Uygulamaları*. Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, 22-23
- Şenturan, Ş.** 2007. *Yönetimsel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları*. Birinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007, 122
- Şimşek, M.** 2002. *İnsan Faktörü Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı*. Birinci Baskı, Babiâli Kültür Yayıncılık, İstanbul, 2002, 89
- Şimşek, M. ve Nursoy, M.** 2002. *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*. Birinci Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, 26
- Şimşek, M.** 2004. *Toplam Kalite Yönetimi*. Dördüncü Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, 6-7, 77, 234
- Tan, H. ve Lim, A.** 2009. Trust in Co-workers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, **143** (1), 45-66
- Tekin, M.** 1999. *Toplam Kalite Yönetimi*. Birinci Baskı, Kuzucular Ofset Matbaacılık, Konya, 1999, 14-15
- Telman, N. ve Ünsal P.** 2004. *Çalışan Memnuniyeti*. Birinci Baskı, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, 39

- Tikici, M.** 2005. *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Birinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, 333
- Toker, B.** 2007. Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **8** (1), 103-104
- Topçu, N.** 2005. Toplam Kalite Yönetimi ve Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yönetimi, *Ekev Akademi Dergisi*, **9** (24), 281-294
- TSE.** 2011. Türk Standartları Enstitüsü,
<<http://www.tse.org.tr/Turkish/kaliteYonetimi/>>, alındığı tarih 2 Mart 2011
- Tütüncü, Ö.** 2000. Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **2** (3), 16
- Uluçınar, T.** 2000. *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*. Birinci Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2000, 1-2
- Uyaniker, H.** 2007. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Sürecinde Yönetimin Sorumluluğu: Uşak İlindeki Tekstil ve Gıda İşletmelerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yaman, R.** 2009. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuzylmaz, A., Topbaş, M., Çan, E., Çan, G. ve Özgün, Ş.** 2007. Trabzon İl Merkezindeki Sağlık Ocakları Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu ile İş Doyum Düzeyleri ve İlişkili Faktörler, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, **6** (1), 41-50
- Yelboğa, A.** 2007. Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, **4** (2), 1-18
- Yılmaz, M.** 2003. Bilgi Merkezleri Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **4** (2), 259
- Yılmaz, H. ve Karahan, A.** 2009. Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **14** (3), 197-214
- Yumuşak S.** 2008. İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **13** (3), 241-251
- Yüksel, İ.** 2005. İletişimin İş Tatmini Üzerine Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **6** (2), 293
- Zhao, X., Qu, H. ve Ghiselli, R.** 2011. Examining the Relationship of Work-family Conflict to Job and Life Satisfaction: A Case of Hotel Sales Managers, *International Journal of Hospitality Management*, **30** (1), 46-52

EKLER

EK A.1 : Araştırmada kullanılan soru formu

EK A.1

Sayın Değerleyici,

Kalite yönetimi çerçevesinde çalışan gıda mühendislerinin iş tatminini belirlemeye yönelik İTÜ Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Ufuk Cebeci danışmanlığında yaptığım tez çalışmamda yer vereceğim bu anket konu hakkında gerekli bilgiyi sağlamayı amaçlamaktadır. Bu anket formu yalnızca yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere uygulanacaktır.

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

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

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

Eray SERTKAYA
İstanbul Teknik Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM A**1.Cinsiyetiniz**

Erkek	1 ☐
Bayan	2 ☐

2.Eğitim Düzeyiniz

Lisans	1 ☐
Yüksek Lisans	2 ☐
Doktora	3 ☐

3.Yaşınız

25 yaş altı	1 ☐
25-30	2 ☐
31-40	3 ☐
41-50	4 ☐
50 yaş üzeri	5 ☐

4.Çalışma Süreniz

1 yıldan az	1 ☐
1 – 3 yıl	2 ☐
4 – 6 yıl	3 ☐
7 –10 yıl	4 ☐
11-14 yıl	5 ☐
15-20 yıl	6 ☐
20 yıl üzeri	7 ☐

BÖLÜM B

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5. Çalışma koşulları çalışan sağlığı ve iş güvenliği açısından uygundur.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
6. Çalışma ortamımın fiziki koşulları (gürültü düzeyi, ısıtma, soğutma, havalandırma, temizlik, aydınlatma) uygundur.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
7. İşimi doğru yapmak için gerekli olan malzeme ve ekipmana sahibim.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
8. Kalite Yönetimi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
9. Kalite Yönetimi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin düzeyi piyasa koşullarına göre tatmin edicidir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10. Şirketimin sunduğu yan faydalar (sağlık hizmeti, yemek hizmeti, personel taşıma hizmeti vb.) yeterlidir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
11. Kalite Yönetimi dâhilinde aldığım görevde yaptığım iş karşılığında aldığım ücret artarsa yaptığım işten tatmin artar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
12. Bağlı olduğum yöneticim işimle ilgili beklentilerini açık bir şekilde tanımlamaktadır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
13. Bağlı olduğum yöneticim yeni fikir, öneri ve davranışları desteklememektedir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
14. Bağlı olduğum yöneticim benimle ve diğer çalışanlar ile açık ve güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
15. Bağlı olduğum yöneticime ilettiğim sorunlar süratle çözülür.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
16. Bağlı olduğum yöneticim bilgi ve deneyimlerini paylaşarak yol göstermektedir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
17. Bağlı olduğum yöneticim ortak hedeflere ulaşmak için ekip ruhu yaratmaktadır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
18. Kalite Yönetimi dâhilinde çalıştığım ekiple çalışmaktan mutluyum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
19. Kalite Yönetimi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile karşılık saygı, sevgi ve güvene dayalı ilişkiler içerisindeyim.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
20. Kalite Yönetimi sayesinde iş arkadaşlarım ile aram daha iyi olmuştur.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
21. Kalite Yönetimi dâhilinde birlikte çalıştığım iş arkadaşlarım ile ortak çalışmalarımda sorun çıkmadan rahat şekilde çalışabilmekteyim.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
22. Kalite Yönetimi dâhilinde uygulanan eğitim programlarının bilgime katkıda bulunduğuna ve kendimi geliştirme imkânı sağladığına inanıyorum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
23. Kalite Yönetimi dâhilinde verilen eğitimler sayesinde öğrendiklerimi kolayca uygulayabiliyorum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
24. Eğitim taleplerim yeterli düzeyde değerlendirilmemektedir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25. Kalite Yönetimi dâhilinde yaptığım işin beni ileride daha yüksek kademelere getireceğine eminim.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
26. Kalite Yönetimi dâhilinde yaptığım iş yöneticilerim tarafından takdir edilmektedir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
27. Kalite Yönetimi dâhilinde yaptığım iş hakkında yöneticilerim tarafından başarılar ve başarısızlıklar hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
28. Terfi ve atamalarda işteki başarı ve yetkinlikler belirleyici olmamaktadır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
29. Terfi gerçekleşmemesi ya da terfi olanaklarının azalması durumunda işimden aldığım zevk azalır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
30. Kalite Yönetimi dâhilinde işini iyi yapan herkes için terfi olanakları vardır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
31. Kalite Yönetimi dâhilinde çalışmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
32. Kalite Yönetimi dâhilinde yaptığım iş zevklidir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
33. Kalite Yönetimi dâhilinde görev aldığım pozisyondan ve şirketimden ayrılmak benim için duygusal olarak zor olur.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
34. Kalite Yönetimi dâhilinde yaptığım işi severek yapıyorum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
35. Kalite Yönetimi dâhilinde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından memnunum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

Ekleme istediğiniz görüş ve önerilerinizi lütfen aşağıdaki alana belirtiniz.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Eray Sertkaya

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul 14.05.1985

Adres: Bahçelievler / İstanbul

Lisans Üniversite: İstanbul Teknik Üniversitesi Gıda Mühendisliği Bölümü

Lise: Adnan Menderes Anadolu Lisesi