T.C.
İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN İŞ YAŞAM DOYUMU İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME

DERYA YURDAKUL

2020

T.C.
İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN İŞ YAŞAM DOYUMU İLE İLİŞKİSİ

DERYA YURDAKUL

Bu Tez, İstinye Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans derecesi için sunulmuştur.

2020

ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN İŞ YAŞAM DOYUMU İLE İLİŞKİSİ

Derya YURDAKUL
İşletme Tezli Yüksek Lisans Bölümü
Dr. Öğr. Üyesi Gülhan KALMUK
2020

Bu çalışmanın amacı, toplam kalite yönetimi ile iş yaşam doyumu arasındaki ilişkileri kuramsal ve ampirik olarak incelemektir. Bunun yanında çalışmanın diğer bir katkısı ise toplam kalite yönetimi ve iş yaşam doyumu alanlarındaki, oldukça az ve sınırlı olan sistematik, teorik ve deneysel çalışmalara dayalı literatüre bir katkı sağlamak ve bu iki kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır. Ayrıca çalışmanın bir diğer temel katkısı ise, ilköğretim okulları kapsamında yapılmış olan ampirik araştırma ve analizler ile toplam kalite yönetimi ve iş yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan teorik bir model oluşturmaktır.

Bu bağlamda Bursa'da faaliyetlerine devam eden özel bir ilköğretim okulunda görev yapan 280 öğretmen ile gerçekleştirilen çalışmada 39 maddelik toplam kalite yönetimi ve 20 maddelik iş yaşam doyumu ölçekleri kullanılmıştır. Toplam kalite yönetimi ve iş yaşam doyumu arasında orta düzeyde ilişkiler olduğu bulunmuştur. Ortaya konulan bu veriler sayesinde ana hipotezlerin test edilmesine uygun görülmüştür. Ardından Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis varyans analizleri ve spearman korelasyon analizi kullanılarak SPSS ile yapılan hipotez testleri sonucunda toplam kalite yönetiminin iş yaşam doyumu ile ilişkisinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, İş Yaşam Doyumu, İlkokul, Eğitim Sektörü

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES WITH THE WORK LIFE SATISFACTION OF TEACHERS WORKING IN PRIMARY SCHOOLS

Derya YURDAKUL
Department of Business Administration
Asst. Prof. Gülhan KALMUK
2020

The aim of this study is to examine theoretically and empirically the relationship between total quality management and work life satisfaction. In addition, another contribution of the study is to contribute to the literature based on very few and limited systematic, theoretical and experimental studies in the fields of total quality management and job life satisfaction and to provide a better understanding of these two concepts. In addition, another main contribution of the study is to create a theoretical model that reveals the relationship between empirical research and analysis conducted within the scope of primary education schools and total quality management and work life satisfaction.

In this context, in the study conducted with 280 teachers working in a private primary school continuing their activities in Bursa, 39-item total quality management and 20-item work life satisfaction scales were used. It was found that there is a moderate relationship between total quality management and work life satisfaction. Thanks to these data, it was deemed suitable for testing the main hypotheses. Then, as a result of the hypothesis tests performed with SPSS using the Mann-Whitney U test, Kruskal Wallis analysis of variance and Spearman correlation analysis, it was determined that the relationship between total quality management and work life satisfaction.

Keywords: Total Quality Management, Job Life Satisfaction, Career Success, Primary School, Education Sector

TEŞEKKÜR

Bu tezde toplam kalite yönetimi uygulamalarının ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş yaşam doyumu ile ilişkisi ampirik bir çalışmayla ölçülmeye çalışılmıştır. Alandaki araştırma eksikliğini görüp bu konuyu çalışmama vesile olan ve sürekli ilgi ve desteğini hissettiğim kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Gülhan KALMUK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYANI ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
TEŞEKKÜR ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
TABLO LİSTESİ ..... **x**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xiii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xiv**
1. GİRİŞ **1**
1.1. Toplam Kalite Yönetimi 3
1.1.1. Kalite Kavramı 3
1.1.2. Kalitenin Tarihi 4
1.1.3. Kalitenin Belgelenmesi ve ISO Standartları 5
1.1.3.1. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi 6
1.1.3.2. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi 9
1.1.3.3. HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi 9
1.1.3.4. OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi 10
1.1.3.5. ISO/TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi 11
1.1.3.6. CE Uygunluk İşareti 12
1.1.4. Kalite Kontrolden Toplam Kaliteye Geçiş 13
1.1.5. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Kavramı 14
1.1.6. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı 15
1.1.7. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları 15
1.1.7.1. Joseph M. Juran'ın Kalite Yaklaşımı 16
1.1.7.2. Deming'in Kalite Yaklaşımı 17
1.1.7.3. Arnold V. Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı 18
1.1.7.4. Kaoru ISHIKAWA'nın Kalite Yaklaşımı 19
1.1.7.5. Phil CROSBY'nin Kalite Yaklaşımı 20
1.1.8. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri 21
1.1.8.1. Müşteri Odaklılık 22
1.1.8.2. Liderlik ve Vizyon 22
1.1.8.3. Sürekli İyileştirme (Kaizen) 23

1.1.8.4. Tam Katılım 25
1.1.8.5. Etkili Sorun Çözme 26
1.1.8.6. Sürekli Eğitim 27
1.1.8.7. Kurum Kültürü 27
1.1.8.8. Tedarikçilerle İş birliği 28
1.1.8.9. Ölçüm ve İstatistik 28
1.1.9. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları 29
1.1.10. Eğitim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi 30
1.2. İş Yaşam Doyumu 33
1.2.1. İş Doyumu Kavramı 33
1.2.2. İş Doyumunun Önemi 34
1.2.3. İş Doyumunu Etkileyen Etmenler 35
1.2.3.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Etmenler 35
1.2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Etmenler 36
1.2.4. İş Doyumu ile İlgili Başlıca Teoriler 38
1.2.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 38
1.2.4.2. Herzberg'in Çift Faktörler Teorisi 39
1.2.4.3. Alderfer'in VIG Teorisi 40
1.2.4.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi 41
1.2.4.5. Vroom'un Beklenti Teorisi 42
1.2.4.6. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi 44
1.2.4.7. Adams'ın Eşitlik Teorisi 44
2.4.8. Locke'un Amaç Teorisi 45
1.2.5. İş Doyumunun Boyutları 45
1.2.5.1. Çevresel Faktörler 46
1.2.5.2. Bireysel Faktörler 48
1.2.6. İş Doyumu İle İlgili Yapılan Araştırmalar 49
1.2.6.1. İş Doyumu İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 50
1.2.6.2. İş Doyumu İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 52
1.2.7. İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları 53
1.2.7.1. Bireysel Açısından İş Doyumsuzluğunun Etkileri 54
1.2.7.2. Örgüt Açısından İş Doyumsuzluğunun Etkileri 54
1.2.8. Eğitim Hizmetlerinde İş Doyumu 55

1.2.9. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Yaşam Doyumu İle İlişkisi 55
2. ARAŞTIRMA TASARIMI 58
2.1. Araştırmanın Amacı 58
2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 59
2.3. Evren ve Örneklem 60
2.4. Araştırmada Kullanılan Yöntemler 62
3. BULGULAR 64
3.1. Betimsel Bulgular 64
3.2. Faktör Analizi 65
3.3. Toplam Kalite Yönetimi Fark Testleri 72
3.4. İş Yaşam Doyumu Fark Testleri 89
3.5. Korelasyon Analizi 95
4. SONUÇLAR 97
KAYNAKÇA 108
EKLER 120
Ek 1. Anket Formu 120
ÖZGEÇMİŞ 124

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Öğretmenlerin Sosyo-demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Analizi..... 61
Tablo 2: Öğretmenlerin Sosyo-demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Analizi (Devam)..... 62
Tablo 3: Değişkenlere Dair Tanımlayıcı İstatistikler..... 64
Tablo 4: Tek-Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi 66
Tablo 5: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları..... 67
Tablo 6: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği KMO Testi 67
Tablo 7: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Desen Matrisi 68
Tablo 8: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi 69
Tablo 9: Toplam Kalite Yönetimi Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 70
Tablo 10: İş Yaşam Doyumu Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..... 70
Tablo 11: İş Yaşam Doyumu Ölçeği KMO Testi 71
Tablo 12: İş Yaşam Doyumu Ölçeği Desen Matrisi 71
Tablo 13: İş Yaşam Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi 71
Tablo 14: İş Yaşam Doyumu Ölçeği Boyutları Güvenilirlik Analizi 72
Tablo 15: Sosyodemografik Özelliklerden Cinsiyet ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi..... 72
Tablo 16: Sosyodemografik Özelliklerden Yaş ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi 73
Tablo 17: Sosyodemografik Özelliklerden Medeni Durum ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi..... 74
Tablo 18: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından Liderlik Boyutu Fark Testi..... 75
Tablo 19: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından Sürekli Gelişme Boyutu Fark Testi 76
Tablo 20: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından Çalışan Tatmini Boyutu Fark Testi..... 77
Tablo 21: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından Eğitim Öğrenme Boyutu Fark Testi..... 78

Tablo 22: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından Süreç Yönetimi Boyutu Fark Testi 79
Tablo 23: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından İşbirlikleri Boyutu Fark Testi 80
Tablo 24: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından Müşteri Odaklılık Boyutu Fark Testi 81
Tablo 25: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından Liderlik Boyutu Fark Testi 82
Tablo 26: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından Sürekli Gelişme Boyutu Fark Testi 82
Tablo 27: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından Çalışan Tatmini Boyutu Fark Testi 83
Tablo 28: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından Eğitim Öğrenme Boyutu Fark Testi 83
Tablo 29: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından Süreç Yönetimi Boyutu Fark Testi 84
Tablo 30: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından İşbirlikleri Boyutu Fark Testi 84
Tablo 31: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından Müşteri Odaklılık Boyutu Fark Testi 85
Tablo 32: Sosyodemografik Özelliklerden Kadro Düzeyleri ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi 85
Tablo 33: Sosyodemografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Görevde Çalıştıkları ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi 86
Tablo 34: Sosyodemografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Okulda Çalıştıkları ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi 87
Tablo 35: Sosyodemografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Okulda Çalıştıkları ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi (Devam) 88
Tablo 36: Sosyodemografik Özelliklerden Cinsiyet ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi 89
Tablo 37: Sosyodemografik Özelliklerden Yaş ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi 90
Tablo 38: Sosyodemografik Özelliklerden Medeni Durum ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi 90

Tablo 39: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve İş Yaşam Doyumu Alt Boyutlarından İçsel Doyum Boyutu Fark Testi 91
Tablo 40: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve İş Yaşam Doyumu Alt Boyutlarından Dışsal Doyum Boyutu Fark Testi 91
Tablo 41: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi 92
Tablo 42: Sosyodemografik Özelliklerden Kadro Düzeyleri ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi 92
Tablo 43: Sosyodemografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Görevde Çalıştıkları ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi 93
Tablo 44: Sosyodemografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Okulda Çalıştıkları ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi 94
Tablo 45: Toplam Kalite Yönetimi İle İş Yaşam Doyumu İlişkisi Korelesyon Tablosu 95

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi 6
Şekil 2: ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi 7
Şekil 3: ISO 9002 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi 7
Şekil 4: ISO 9003 Kalite Yönetim Sistemi 8
Şekil 5: ISO 9004 Kalite Yönetim Sistemi 8
Şekil 6: ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi 9
Şekil 7: HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi 10
Şekil 8: OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi 11
Şekil 9: ISO/TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi 12
Şekil 10: CE Uygunluk İşareti 13
Şekil 11: Joseph M. Juran Kalite Yaklaşımı 16
Şekil 12: Deming Döngüsü 18
Şekil 13: Ishikawa Balık Kılçığı Diyagramı 20
Şekil 14: Sürekli İyileştirme (Kaizen) 25
Şekil 15: Deming Döngüsü 30
Şekil 16: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi 39
Şekil 17: Herzberg Çift Faktörler Teorisi 40
Şekil 18: Alderfer VIG Teorisi 40
Şekil 19: Mc Clelland Başarma İhtiyacı Teorisi 42
Şekil 20: Vroom Beklenti Teorisi 43
Şekil 21: Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi 44
Şekil 22: Adams Eşitlik Teorisi 45
Şekil 23: Araştırma Modeli 60

KISALTMALAR LİSTESİ

AB : Avrupa Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
akt. : Aktaran
ASQC : Amerikan Kalite Kontrol Derneği
BGG : Büyüme Gereksinimi Gücü
CE : Avrupa Uygunluk
diğ., : Diğerleri
Dr. : Doktor
ERG : Varoluş-İlişki kurma-Gelişme Teorisi
HACCP : Ürün güvenilirliği Sistemi
ISO : Uluslararası Standardizasyon Örgütü
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO : Kaiser - Meyer - Olkin Örnekleme
MIL-Q9858 : ABD Savunma Teknolojisinde Kalite
MIT : Massachusetts Institute of Technology
OHSAS : İş Sağlığı ve Güvenliği Standardı
PUKÖ : Planla-Uygula-Kontrol-Önlem
SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü
TKY : Toplam Kalite Yönetimi
TS : Türk Standartları
vd. : ve diğerleri

1. GİRİŞ

İlköğretim okullarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş yaşam doyumu ile ilişkisinin sosyo-demografik değişkenlere göre belirlenmesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Firmaların ürün/hizmet üretme/sunma aşamaları, temin etmeleri, yönetimleri, tanıtımları, çalışanları, alıcıları ve sosyal faktörleri gibi iktisadi faktörlerin bütününde itinalı bir şekilde duran ve bütünü kapsayıcı bir algıyı bulunduran çağdaş yönetim düşüncesi Toplam Kalite Yönetimi olarak ifade edilmektedir. Başka yönetim yapılanmalarından en önemli ayrımı toplam kaliteyi önemli görmesidir. (Taş, 2009: 6).

Örgütlerde bulunan kalite uğraşının anlatılış biçimi şeklinde ifade edilmekte olup, hizmetin/malın niteliğini üst seviyelere çıkarmayı amaçlayan sistemdir (Akşehirli, 2009: 4).

Bu araştırma ile birlikte ilköğretim okulları bünyesinde Toplam Kalite Yönetimi uygulama türleri ile iş yaşam doyumu ilişkisi incelenecek olup, sosyo-demografik değişkenler kapsamında değişiklik ortaya koyup koymayacağı hususu çalışmamızın problem cümlesini meydana getirmektedir.

Araştırma amacını ilköğretim okulları kapsamında Toplam Kalite Yönetimi uygulama türleri ile iş yaşam doyumu ilişkisi oluşturmaktadır. Öğretmenlerin görev yaptıkları ilköğretim okullarında görev süreleri boyunca karşılaşabilecekleri Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile iş yaşam doyumu ilişkisi ile ilgili problemlerin ortadan kaldırılması, ileride eğitim ve öğretimle bağlantılı yaşamlarının deforme olmaması namıma gerçekleştirilecek araştırmalara rehberlik edecektir.

Çalışmamızın inceleme seviyesi Bursa'da faaliyetlerine devam eden özel bir ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerdir. Bu öğretmenlerin okullarında uygulanan Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile iş yaşam doyumları ilişkisi araştırmanının esasını meydana getirmektedir.

Söz konusu kapsamda incelemeye esas gerekçe; Bursa'da faaliyetlerine devam eden özel bir ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin okullarında

uygulanan Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile iş yaşam doyumu ilişkisi sosyo-demografik verilerine göre farklı olup olmadığıdır.

Bahse konu çalışmaya ait ayrıntılı çalışma soruları aşağıda gösterilmiştir.

- İlköğretim okullarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile iş yaşam doyumu ilişkisi bulunmakta mıdır?
- İlköğretim okullarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile iş yaşam doyumu ilişkisi sosyo-demografik değişken türleri çerçevesinde etki altında kalmakta mıdır?

Çalışmanın Sınırlılıkları; Araştırma sadece Bursa'da bulunan özel bir sınav Koleji öğretmenlerinden meydana gelmektedir. Çalışmanın verileri elde edilirken anket doldurmayan öğretmenler kapsam dışı bırakılmıştır. Çalışma beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiş anketin soru tipleri ve ucu açık sorularla kısıtlanmıştır. Sorular dışında soru sorulmamıştır.

Bu çalışma yukarıda bahsedilen soruların şekillendirdiği düşünceler ve bunlara katkı sağlayan yazın üzerinde durulan dört bölümden oluşmaktadır. Giriş başlığı altında yer alan birinci kısımda genel olarak "Toplam Kalite Yönetimi" başlığının altında; Kalite kavramı, Kalitenin tarihi, Kalitenin belgelenmesi ve ISO Standartları, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO/TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi, CE Uygunluk İşareti, Kalite Kontrolden Toplam Kaliteye Geçiş, Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Kavramı, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları, Joseph M. Juran'ın Kalite Yaklaşımı, Deming'in Kalite Yaklaşımı, Arnold V. Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı, Kaoru ISHIKAWA'nın Kalite Yaklaşımı, Phil CROSBY'nin Kalite Yaklaşımı, Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri, Müşteri Odaklılık, Liderlik ve Vizyon, Sürekli İyileştirme (Kaizen), Tam Katılım, Etkili Sorun Çözme, Sürekli Eğitim, Kurum Kültürü, Tedarikçilerle İşbirliği, Ölçüm ve İstatistik, Toplam Kalite Yönetiminin Yararları ve Eğitim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, "İş Yaşam Doyumu" başlığının altında; İş Doyumu Kavramı, İş Doyumunun Önemi , İş Doyumunu Etkileyen Etmenler, İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Etmenler, İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Etmenler, İş Doyumu ile İlgili Başlıca Teoriler,

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktörler Teorisi, Alderfer'in VIG Teorisi, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Locke'un Amaç Teorisi, İş Doyumunun Boyutları, Çevresel Faktörler, Bireysel Faktörler, İş Doyumu İle İlgili Yapılan Araştırmalar, İş Doyumu İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar, İş Doyumu İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar, İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları, Bireysel Açısından İş Doyumsuzluğunun Etkileri, Örgüt Açısından İş Doyumsuzluğunun Etkileri, Eğitim Hizmetlerinde İş Doyumu ele alınmaktadır.

İkinci kısımda Araştırma Tasarım başlığının altında, Araştırmanın Amacı ve önemi, Evren ve Örneklem, Veri Toplama ve Araçları, Araştırmanın Analizleri toplam kalite yönetimi ile iş yaşam doyumu ilişkileri ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde Bulgular, Betimsel Bulgular, Regresyon Analizi ve Aracılık Etki Bulguları yer almaktadır. Dördüncü kısımda tezin, bulguları özetlenerek ve açıklanarak sonuç kısmı ile son bulmaktadır.

1.1. Toplam Kalite Yönetimi

Bu bölümde öncelikle kalite kavramı, tarihi, kalitenin belgelenmesi ve ISO standartları ve kalite kontrolden toplam kaliteye geçiş kısaca açıklanacaktır. Ardından tez çalışmasının asıl konusu olan toplam kalite yönetimi kavramı detaylarıyla açıklanacaktır. Toplam kalite yönetimi kavramsal tanımı ve yaklaşımları açıklandıktan sonra yararları üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Kalite Kavramı

Günümüzde küreselleşme ve tüketicilerin bilinçlenmesi ile beklentiler artmakta ve bunun sonucunda uluslararası rekabet artmaktadır. Bu bağlamda rekabetle üretici firmalar, daha iyi standartlara sahip üretimle, tüketici kişilerin kaliteli hizmet ve mala sahip olmalarını amaçlayan hedefleri istemektedirler ve yükseltmeyi hedeflemektedirler (Gencel, 2001: 3).

Dâhili ve harici alıcıların umduklarının, taleplerinin ve gereksinimlerinin algılanmasını esas kabul eden, çalışanların bilgili şekilde çalışanların

yetkilendirilmesidir. Söz konusu nitelik sayesinde de başka yönetim yaklaşımlarından farklı olması dikkat çekmektedir (Er, 2014: 4).

Dünyadaki küreselleşme sürecine bakıldığında çevre koşullarının değişiminin yanı sıra, çevredeki sosyokültürel ve iktisadi değişimler paralelinde üretime ve tüketime ait teknolojik yapıları da değişmeye zorunlu kılmaktadır. .Her geçen gün zor hale gelen bu rekabet ortamı karşısında kurumlar da var olabilmek için etkin bir kalite ve yönetimine sahip olmaları gerekliliğini ortaya çıkarmakta ve bu açıdan yaklaşıldığında kalite dikkat çeken önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. (Koçyiğit, 2010: 4).

1.1.2. Kalitenin Tarihi

Kalite kontrol ile bağlantılı ilk uygulama türleri gözle muayene yapılarak tüketim yapanlarca gerçekleştirilmeye uğraşılsa da, geçen zamanda lonca türleri, hammadde çeşitleri, prosedürler ve ürün çeşitleri için imkanlar sağlanmış, lonca mensuplarının da bunlara uymalarını talep etmişlerdir. Fakat kalitenin en süratli ilerlemesi 20. yy da başlamıştır (Zeyrekli Yaş, 2009: 5).

Kalitenin tarihsel gelişiminde ilk basamak olan muayene aşamasının temel amacı, son tüketiciye ulaşan ürün veya hizmetin hatalı sevkiyatına engel olmaktır. Bu adım her ne kadar müşterinin yanında olsa da üreticiler açısından hatalı bulunan ürünler maliyet ve zaman kaybı oluşturduğu için bazı sıkıntılar oluşturmuştur. Bu yüzden üreticiye de destek olabilecek bir sistem düşünülmüş ve kalite kontrol adı ile anılana muayene aşamasından bir sonraki aşama olan aşamaya geçilmiştir. İstatiksel Kalite Kontrol adıyla da anılan kalite kontrol aşaması, Bell Laboratuvarlarında Dr. Shewhart tarafından ilk defa 1930'lu yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Bir önceki aşama olan muayene aşamasından farklı olarak süreç, sadece son kontrol ile değil ara kontroller ile desteklenmiştir. Kalite kontrol, müşterilerin beklentilerine göre belirlenmiş ve geliştirilmiş ürün veya hizmetlerin test edilme süreci olarak tanımlanabilir (Koçyiğit, 2010: 5).

Kalite kontrol çalışmaları ile asıl amaç, kalite kontrol sistemine sahip tüm organizasyonların, yasal düzenlemelere, gerekliliklere ve mesleki standartlara uygun raporları takip ettiklerine dair bir güvence vermelerini sağlamaktır (Tünaydın, 2016: 33).

Bu nedenle standardizasyon çalışmalarına da bu yıllarda başlanmıştır. İkinci Dünya Savaşı, kalitenin gelişimini hızlandırmıştır. Çünkü sivil olmayan sahada üst düzey performans ihtiyacı, belli başlı standart tiplerinin meydana getirilmesini gerekli duruma getirmiştir. Kalitenin gelişiminde üçüncü aşama olan kalite güvence kavramı bu yıllarda karşımıza çıkmaktadır. En basit özetiyle kalite güvence; ürün veya hizmetlerdeki kalitenin, müşterinin beklentisini karşılamasını, güvenle satın alınmasını ve müşterinin uzun bir süre hem güveninin hem beklentilerinin karşılanmasının sağlanması demektir. İkinci Dünya Savaşını takiben 1946 senesinde Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)'nin kuruluşu sağlanmıştır. Söz konusu durum da Amerika ürün çeşitlerine olan talebin hızla artmasına neden olmuştur (Koçyiğit, 2010: 6).

Kalitenin gelişimindeki son aşama toplam kalitedir. Toplam kalite kavramına ileriki başlıklarda ayrıca değinilecektir. 1950 yılında Japon Mühendisleri Derneği kurulmuş, ardından da Japonya'nın yeniden yapılanması için Amerikan vatandaşı olan Deming ve Juran Japonya'da konferanslar vermek için davet edilmişlerdir. Söz konusu konferanslar neticesinde Japonlar, Amerika çıkışlı söz konusu yönetim anlayışını inceleyerek onu kendilerinin şartlarında değerlendirme yapıp gelişmesini sağlamışlar ve çok büyük başarılar elde etmişlerdir. Amerikalı işletmelerin ülkede pazar paylarını yitirmeye geçtikleri 1970'li senelerin arkasından 1980'li senelerin başında Toplam Kalite Yönetiminde çalışmaya geçmişlerdir. Kalitenin gelişimindeki son aşama, Toplam Kalite Yönetimidir. İmalat sektörü içinde uygulamaya geçilen Toplam Kalite Yönetimi, az bir sürede öncelikle bankacılık, sigorta, ulaşım, güvenlik ve sağlık olacak şekilde başka sektörlere de genişlemiştir (Turab, 2011: 5). Toplam Kalite Yönetimi kavramına ayrıca ileriki başlıklarda değinilecektir.

1.1.3. Kalitenin Belgelenmesi ve ISO Standartları

Bir işletmeyi kalite yönünden yönetme ve denetim açısından zorunlu yönetim yapısına kalite yönetim yapısı denilmektedir. Kalite yönetim sistemi, yönetim fonksiyonlarını bir sistem dâhilinde bir araya getirerek kalite oluşturulur. Bu kalite sisteminin bir kılavuz olarak belgelenmesine ise kalite belgesi denir (Yılmaz, 2007: 4). Kalite belgesi aslında işletmelere rehberlik etmek için belli standartlar dâhilinde, işletmelerin alıcılarına sağlayacakları mal ve hizmet çeşitlerinin talep edilen nitelikte olup olmadıklarını analiz eden rehberler biçiminde düşünülmüştür. Firmaların söz

konusu standartlara uygun özellikteki malya ya da hizmet üretimi yapıp yapmadıkları ya da bunlara erişip erişmedikleri yetkili çeşitli kurum ya da kuruluşlarca sağlanan belge ve sertifikalar ile dokümante edilmeye başlanmıştır (Öztürk, 2006: 4).

1.1.3.1. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi

ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartlarının esası 1963 senesinde Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) savunma teknolojisi bünyesindeki üst düzey kalite sistemleri nedeniyle düzenlenen MIL-Q9858'e istinat eder. Nedeni, üretimi tamamlanmış mamulün kontrol edilmesi karşılığında, üretim yapısının kontrolü zorunlu hale getirmeyecek biçimde teminat altına alınmasıdır. Başka bir deyişle üretimdeki süreç içerisinde gerekli kontrollerin yapılarak hata oranının minimize edilmesidir (Çetintürk, 2008: 8). Bir firmada yaşanılacak aksaklıkları azaltmak için tepe yöneticilerden başlayarak bütün idare basamaklarına, işletmenin sistemine ve iş akışını regüle ederek, hizmet yapıldığı bütün safhalardan; talimat, prosedür, rol ve yükümlülük tarifleri sağlayarak dokümantasyonu sağlamak ve çalışanların eğitilip bilinçlendirilmesi yoluyla kalitenin güvence altına alınmasıdır. Uluslararası Standardizasyon Örgütü'nün (ISO) tanımına göre ISO 9000 serisi aşağıdaki standart tiplerinden meydana gelmektedir (Bayer, 2009: 6):



Şekil 1: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi

Kaynak: Bayer, (2009: 6)

ISO 9000: Kalite yönetimi ve kalite güvencesi sistem standartları seçim ve kullanım kılavuzu

ISO 9001: Kalite sistemleri-tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli



Şekil 2: ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi

Kaynak: Bayer, (2009: 6)

ISO 9002: Kalite sistemleri-üretim ve tesiste kalite güvencesi modeli



Şekil 3: ISO 9002 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi

Kaynak: Bayer,(2009: 6)

ISO 9003: Kalite sistemleri-son muayene ve deneyler için kalite güvencesi modeli



Şekil 4: ISO 9003 Kalite Yönetim Sistemi

Kaynak: (Bayer, 2009: 6)

ISO 9004: Kalite yönetimi ve kalite sistemleri elemanları-kılavuz



Şekil 5: ISO 9004 Kalite Yönetim Sistemi

Kaynak: Bayer, (2009: 6)

ISO 9004-2: Hizmetler için kılavuz

ISO 9005: Kalite sözlüğü

1.1.3.2. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi

Çevre yönetim sistemi Avrupa Birliği (AB) tarafından yapılan tanımlama çerçevesinde "işletmelere, onların ortamsal faaliyetlerini, ürün çeşitlerini ve ortamsal sorumluluklarını ve performans hedeflerini başarı göstermelerine destek veren bir sorun belirleme ve sorun çözümleme vasıtasıdır. Çevre yönetim sisteminde amaç; işletmelere, iktisadi ve ortamsal hedeflerine ulaşmaları hususunda destek vererek ve başka idari gereksinimleriyle bütün hale getirilebilen uluslararası standartlar dahilinde faal bir çevre yönetim sistemi sağlamaktır (İşlek, 2010: 9).


STANDART KALİTE

Eğitim Sertifikası

ESQ000011-6

Sayın **EKREM GÜNDOĞDU**
04/04/2006 tarihinde,
ISO 14001 ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ TEMEL EĞİTİMİ'ni başarı ile tamamlayarak bu belgeyi almaya hak kazanmıştır.

ŞİRKET MÜDÜRÜ

EĞİTİM MÜDÜRÜ

STANDART KALİTE ve TEKNİK DANIŞMANLIK HİZM. LTD. ŞTİ.

Şekil 6: ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi

Kaynak: İşlek, (2010: 9)

1.1.3.3. HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi

Besinlerin güvenilir bir biçimde tüketilmeye uygun duruma ulaştırılması açısından özellikle ABD ve AB devletleri olacak şekilde Türkiye'nin de bulunduğu birden fazla devlet gıda güvenliği ile bağlantılı farklı standart ve yönetim sistemlerinin gelişimini sağlamış ve uygulamıştır (Dağnılak, 2010: 22). Söz konusu yönetim yapısının uygulanmasındaki amaç, tüketim yapanları koruma altında bulundurmak,

sektör içindeki haksız pazar şartlarına engel olmak ve bireylerin tüketmeleri için sunulan besin maddelerinin güvenli ve kaliteli bir şekilde sunulmasını sağlamaktır (Yasan, 2007: 12).



Şekil 7: HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi

Kaynak: Yasan, (2007: 12)

1.1.3.4. OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi

İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi çalışanların ya da başka çalışanların (geçicilerin ve taşeron şirket çalışanı dahil), misafirlerin ve iş sahasındaki başka bireylerin sağlığına ve güvenliğine etki yapan ya da etki yapması imkan dahilinde bulunan koşullar ve unsurlar şeklinde tanım yapılmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği, işyerinde meydana gelen tehlikelerden ve çalışanların sağlıklarına zararı dokunacak hallerden çalışanların korumaya alınması için gerçekleştirilen sistemli ve ilmi çalışmalar şeklinde isimlendirilmektedir (İşlek, 2010: 10).

Birçok firmada karşı karşıya kalınan en ehemmiyetli insan kaynakları problemlerinden birisi, çalışanların güvenlikli ve sağlam bir işyerinde bulunmamalarıdır. İşletmelerin pazardaki şartlarının güçlü olabilmesi açısından çalışanların iş sağlığı ve güvenliği hususunda planlı ve sistemli çalışmaları zorunludur (Öztürk, 2006: 9).



Şekil 8: OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi

Kaynak: Öztürk, (2006: 9)

1.1.3.5. ISO/TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi

ISO/TS 16949'un esası ISO 9001:2000 kalite yönetim standardına istinat etmekte ve yönetim sistemlerinin kuruluşunun gerçekleştirilmesi ve kontrol edilmesine farklı bir yaklaşım ortaya koymaktadır. ISO/TS 16949 teknik spesifikasyonun amacı; devamlı rehabilitasyonu gerçekleştiren, kusur engelleme konusundan bahseden ve temin zinciri içinde farklılaşma ve kayıpları engelleyen bir kalite yönetim sistemi oluşturmaktadır. Özellikle otomotiv sektöründe uygulanmakta olan bu sistem, üretici işletmelerin ve söz konusu işletmelere yedek parça üretimini gerçekleştiren yan işletmelerin kalite sistemlerin müşterek bir anlayış kapsamında emniyete alınmasını ve söz konusu algının devamlılık elde etmesini amaçlamaktadır (Gün, 2005: 18).



Şekil 9: ISO/TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi

Kaynak: Gün, (2005: 18)

1.1.3.6. CE Uygunluk İşareti

CE İşareti AB tarafından uygulamaya konan gereksinimlerin, imalatçı tarafından karşılanmış olduğunu gösteren, bir ürünün AB pazarına sürülmesi, bu pazarda işletmeye alınması ve serbestçe dolaştırılması için aranan zorunlu bir markadır. Birlik Pazarını düzenleyen mevzuatta yer almayan bazı ürünler CE markasından muaftır. CE markası (Kılıç, 2008: 9);

- *"Üreticisi AB'de ya da haricinde bulunan, rekabet ortamına dahil olacak bütün yeni mamuller,*
- *AB rekabet ortamına ithali sağlanacak ikinci el mamuller,*
- *AB rekabet şartlarına dahil edilen tamamen revize edilmiş mamuller açısından bir gerekliliktir."*



Şekil 10: CE Uygunluk İşareti

Kaynak: Kılıç, (2008: 9)

1.1.4. Kalite Kontrolden Toplam Kaliteye Geçiş

Dünya üzerinde artış gösteren zorlu pazar şartları firmaları değişik sahalarda modern yollar aramaya yönlendirmiştir. Bulunduğumuz zaman bölümünde yönetim algısının en gözle görülür niteliği 19. yy bitiminde gelişme gösteren ve Türkiye'de de son zamanlarda kabullenilen toplam kalite yönetimi felsefesidir. Toplam kalite yönetimi (TKY) alıcıların hali hazırda bulunan ve ilerideki umduklarının belirlenerek, bütünüyle ve iktisatlı bir biçimde temin edilmesini amaç edinen, kalitenin meydana getirilmesini ve devamlılığını gerçekleştirecek bir yönetim algısıdır. Devamlı ilerlemenin geçekleştirilmesi ve aşamaların bir bölümü olmak için örgütlerde, kontrol etmeden ve sert idari denetimlerden uzak durulmalıdır. İç denetçiler Enstitüsü TKY'ni insanları ve yapıları, bütün çalışma stratejilerini ilişkilendiren uzun vadeli bir anlayış şeklinde kabul etmektedir. TKY ve dâhili kontrol arasında yakın bir bağlantı bulunmaktadır (Haron, ve diğ. 2012: 661). Geleneksel yönetim düşüncesinde dâhili kontrol, parasal özellikteki etkinliklerle parasal nitelikte bulunmayan etkinliklerin irdelenerek değerlemesinin gerçekleştirildiği bir kontrol çeşididir. Amacı firma varlıklarının her çeşit kayba karşı korumada olup olmadığını, etkinliklerin belirlenmiş politikalarla uyumlu şekilde sürdürülüp sürdürülmediğini incelemektir. Dâhili kontrol firmadaki denetimlerin etkinliğini ölçmeyi ve söz konusu denetimleri değerlemeyi hedefler.

Toplam kalite yönetimine ait kavramların temelini, kişilere yetki verilmesi meydana getirmektedir. Geleneksel yönetim düşüncesine göre dâhili kontrol sadece yönetime hesap veren özgür bir işlev olmasından TKY kavramları ile çelişki ortaya koymaktadır. Kişiye yetki verilmesini temel alan TKY düşüncesi ile klasik denetimi kabul eden dâhili kontrol düşüncesinin çatışma göstermesi kaçınılmazdır.

1.1.5. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Kavramı

Kalite yönetim sistemi gün geçtikçe işletmeler tarafından daha fazla seçilir hale ulaşmıştır. Bu durumun sebebi ise alıcıların memnuniyetlerinde artış görülmesi aynı sektör içindeki işletmelerin çoğalması, alıcıların daha kaliteli mamül talep etmeleri şeklinde tanım yapılabilmektedir. Kurumlarda fazlasıyla seçilir duruma ulaşmasıyla gelir miktarlarının çoğalacağı beklentisi bulunmaktadır. Altta alıcıların memnuniyetleri, etkin lider olma, aşamalar ve datalarla ilgili verimlilik artışının sağlanması, dahili müşterileri-harici müşteri yönetimini ifade eden niceliğin esas nitelikleri aşağıda madde madde belirtilmiştir. Yaygın ve karışık bir sistem özelliği ortaya koyan TKY esas nitelikleri aşağıdaki şekilde özet yapılabilir.

Geniş ve karmaşık bir yapı gösteren TKY temel özellikleri şu biçimde özetlenebilir (Erkılıç, 2007: 51):

a) *"Neticelere yönlendirme ve alıcı odaklı olma,*
b) *Fonksiyonel lider olma,*
c) *Prosedürler ve datalarla yönetme,*
d) *Devamlı fonksiyonel eğitim ve İnsan Kaynakları Yönetimi,*
e) *Beraber çalışma ve Kurumsal Sosyal Sorumluluktur."*

TKY'nin temel esasları iyi bir biçimde irdelendiğinde tüm madde türlerinin esas amacının ürünün müşterilerce beğenilmesi ve söz konusu durumun neticesinden memnun kalmasıdır. Müşterilerde memnuniyet bulunması ürüne olan talebin artışına neden olacaktır, söz konusu durumda hizmetin sunumunu gerçekleştiren işletmenin pazar payını çoğaltarak gelir miktarını çoğaltacaktır. Firmaların organizasyonel sistemleriyle kaliteli ve saygınlık düzeylerini ehemmiyetli derecede ilişkilendiren unsur üretimini yaptıkları ürünlerdir. Devamlılık uğraşını ürünler üzerinden devam ettiren firmalar rekabet ortamındaki paylarını yükseltmek açısından modernleşme

gerekliliğinde bulunduğunu duyumsarlar. Bu noktadan başlayarak idarecileri firmada modernleşmeye dört sebepten dolayı ehemmiyet göstermektedirler. Söz konusu dört sebepten ilki; lider işletme olarak liderliğini korumada tutmak, pazarda teknik üstünlük elde etmek, rekabet şartlarında bir ürünün tek satıcısı durumunda bulunmak şeklinde endişelere istinat eden rekabet ortamı ile ilgili sebeplerdir. İkinci neden, sanayi sahasında modern şeklinde değerlendirilmek bu durumu devam ettirmek organizasyonda morali yüksek tutmak ve fazlasıyla modern çalışma gösterebilecek organizasyonel şartlar meydana getirebilmeye istinat eden organizasyonel sebepler. Üçüncüsü; beklenti içinde olan müşterilerin söz konusu gereksinimlerini ortadan kaldırmak gibi toplumsal sebepler ve neticesi olarak da çağdaş ve talepkar araştırmacıları firmaya alabilmek ve söz konusu olanları firmada kalmalarını devam ettirmek organizasyondaki bütün çalışanların çalışmalarından dolayı tatmin olmalarını gerçekleştirmek ve çalışmalarına mana elde etme olanağı sağlamak ve organizasyonel problemlerin çözümünde onlardan destek alarak onları çalışmaya karşı moral vermeye yönelik çalışanla bağlantılı sebeplerdir (Gencay, 2009: 380). İdareciler dahili alıcı memnuniyetini üst seviyede tutarak firmanın sürekliliğini gerçekleştirmelidir. Bunun dışında harici müşteri memnuniyetini çoğaltmak ve sürekliliğini gerçekleştirmek idarecilerin esas prensipleridir.

1.1.6. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

Tanımlarından da ortaya çıktığı gibi TKY'nin felsefesi kaliteyi sürekli geliştirmeye dayalıdır (Yener, 2010: 336). Bir felsefe olarak temelinde Kaizen felsefesi vardır. TKY'de sürekli iyileştirmelerle Kaizen ile ilişkilendirilmektedir. Kaizen felsefesi, kuruluş içinde küçük ama sık adımlarla sürekli bir gelişmeyi önermektedir. Kaizen yönetimi, verimlilik, etkinlik, kalite ve genel olarak kuruluşun ilerletilmesine adanmıştır (Boca, 2011: 13).

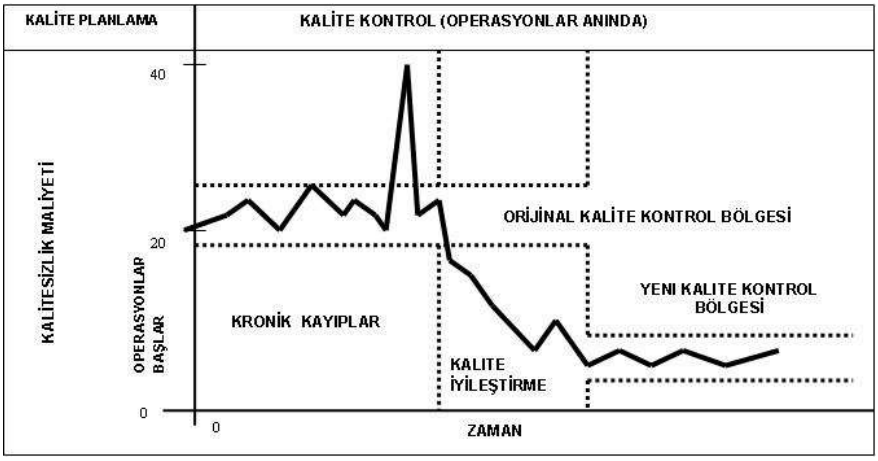
1.1.7. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları

Toplam Kalite Yönetimi kökenlerine inildiğinde felsefeleri ve öğretileriyle bugünkü bilgi ve kalite anlayışımıza katkıda bulunan düşünürleri ele almak istediğimizde Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Shewhart, Ishikawa, Taguchi önde gelen isimlerdir.

1.1.7.1. Joseph M. Juran'ın Kalite Yaklaşımı

Juran (1988: 4) işletmelerin finans yönetiminde kullanmakta olduğu finansal planlama, finansal kontrol, finansal geliştirme yöntemlerini toplam kalite yönetimine uyarladı (Yağar, 2007: 9). Bu uygulamanın üç ana unsuru aşağıdadır (Gülsen, 2012:113):

- *"Kalite Planlama: Bu aşama; müşterinin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerinin saptanarak; bu saptamalara uygun, doğru nitelikte ürün-hizmet sunularak müşteriden gelen dönütlerin üretim bölümüne aktarılmasını sağlar.*
- *Kalite Kontrol: Ortaya çıkarılan ürün veya hizmetin istenilen kalitede olup olmadığının, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığının saptandığı aşamadır. Bu aşamada dönüt alınır ve saptanan eksiklik/hatalar düzeltilir.*
- *Kalite Geliştirme: Uygulamaların ve sistemin ürün/hizmet kalitesini sürekli arttıracak duruma getirilmesi gerekir" (Gülsen, 2012:114).*



Şekil 11: Joseph M. Juran Kalite Yaklaşımı

Kaynak: Gülsen, (2012:114)

Müşteri unsurunun üzerinde detaylı bir şekilde duran Juran (1988: 4) ''Kalite Planlaması Yol Haritası''nda 9 maddeden bahseder. Bunlar (Juran, 1988: 4'den aktaran Aktan, 2012: 247).

- *"Müşteriyi net bir şekilde belirleyin.*
- *Bu müşterinin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini belirleyin.*

- *Belirlediğiniz ihtiyaçları işletmeniz ile ilişkilendirin.*
- *Bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün-hizmet üretin.*
- *Ürün-hizmet üzerinde işletmeniz ve hedef kitleniz için iyileştirmeler planlayın.*
- *Ürün-hizmeti üretebilecek sistem ve süreç geliştirin.*
- *Süreç ve sistemi iyileştirme çalışmaları yapın.*
- *Süreç ve sistemin ürünü rahatlıkla ortaya koyabileceğini kanıtlayın.*
- *Süreç ve sistemi ürün-hizmete uyarlayın".*

1.1.7.2. Deming'in Kalite Yaklaşımı

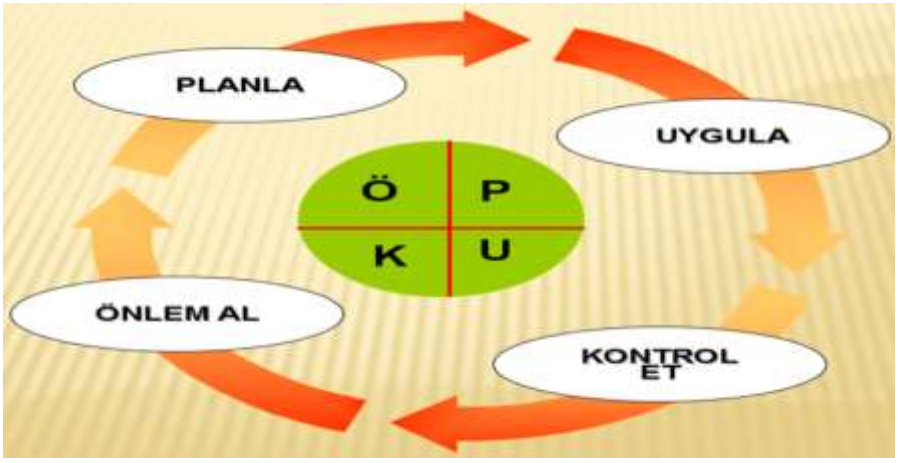
Deming kalitenin, örgütün yapıtaşı olduğunu düşünmektedir. Bunu "Zincirleme Etki" adını verdiği durumla açıklamaktadır. İşletmelerdeki kalitenin iyileştirilmesiyle hatalar ve gecikmelerin azalacağı, zaman ve malzeme kullanımının daha iyi duruma geleceği, maliyetlerin düşerek verimlilik artışının sağlanacağı ve böylece işletmenin ''Pazar'' payının artacağını savunmaktadır (Deming, 2014: 3).

Deming, örgütlerin kaliteye ulaşabilmeleri için belirlediği 14 maddeyle tüketicinin hem bugün hem de gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilmeyi amaçlamaktadır. Ona göre (Deming, 2014: 19-20);

- *"Ürün ve hizmeti geliştirmek açısından amaç ve tutarlığın sağlanması gereklidir*
- *Yeni felsefeyi benimsemek gerekmektedir.*
- *Kalite kontrole güvenmekten vazgeçilmelidir.*
- *Fiyata göre alım yapmaktan vazgeçilmelidir.*
- *Ürün ve hizmeti ortaya çıkaran sistemi sürekli geliştirmek gerekmektedir.*
- *Eğitim kurumsallaştırılmalıdır.*
- *Liderliği benimsemek ve kurumsallaştırmak önemlidir.*
- *Şartlar ne getirirse getirsin korkuya kapılmamalıdır.*
- *Bölümler arasında engellerin kalkması lazımdır.*
- *Sloganlar, örgüt ve hedefler göz ardı edilmelidir.*

- *Sayısal hedeflere itimat edilmemelidir.*
- *Çalışanları işi yapma gururundan alıkoyan engeller kaldırılmalıdır.*
- *Herkesin eğitimde ve kendini geliştirmede desteklenmesi önemlidir.*
- *Yeni felsefeyi içselleştirerek değişimi sağlayabilmek adına herkesi eyleme geçirmek gereklidir."*

Deming'e göre örgütün kaliteye ulaşmada belirlediği bu ilkelerin sürekliliği için çeşitli varyasyonların azaltılması gereklidir. Uzun dönemde aynı insanlarla (tedarikçi, müşteri, vb.) iletişimde bulunmak, güvene dayalı ilişkiler kurmak gibi özellikle sistem kaynaklı hataları azaltmada katkı sağlayacaktır. Genel olarak Deming'in oluşturduğu bu bakış açısı da Toplam Kalite Yönetimi'nin biçimini oluşturmada büyük kaktı sağlamıştır.



Şekil 12: Deming Döngüsü

Kaynak: Deming, (2014: 19-20)

1.1.7.3. Arnold V. Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı

Feigenbaum, toplam kalite kontrol ve kalite maliyetleri kavramlarına isimlerini veren bilim insanıdır. Söz konusu düşünce, kalite ve gelire ait bir teori şeklinde bulunup, dünya rekabet şartlarındaki pazarda yöneticilik stratejisiyle oldukça ilişkilidir. Total Quality Control" adlı eseri dünyanın birden fazla devletinde çeviri yapılmış ve kalite kontrol uygulamaları açısından yararlanılmıştır. General Electric'de çalışmış, sonrasında da General System Şirketini kuruluşunu gerçekleştirmiştir. 1951 senesinde MIT'de doktorasını bitirmiştir. Toplam Kalite Kontrolünü en iktisadi

düzeyde, bütünüyle müşterilerin memnuniyetlerini gerçekleştirme yönlü, organizasyonda bulunan üretim, pazarlama insan kaynakları, finansman, mühendislik vb. bölümlerindeki çalışanların uğraşlarını uyumlu hale getiren bir süreç şeklinde tanım yapılmaktadır. Kalite kavramını; alıcıların gereksinimleri açısından ürün ya da hizmetin yararlanılması ve satış değeriyle bağlantılı şekilde de alıcının maddi durumuna etki yapmayan bir kontrol kavramını da bir proses şeklinde incelemektedir. Söz konusu çerçevede; kaliteye ait standart yapıların meydana getirilmesi, belli başlı standart türlerinin meydana getirilmesi, belli başlı standart türlerine uyumun değerlemeye alınması, standartlara erişim sağlanmadığında revize sağlayıcı tedbirlerin alınması ve standart türlerine de rehabilite çalışmalarının gerçekleştirilmesi söz konusu sürecin safhalarını meydana getirmektedir. Kalitenin artırılması açısından yararlanılması zorunlu prensipler aşağıdadır (Gülsen, 2012: 114);

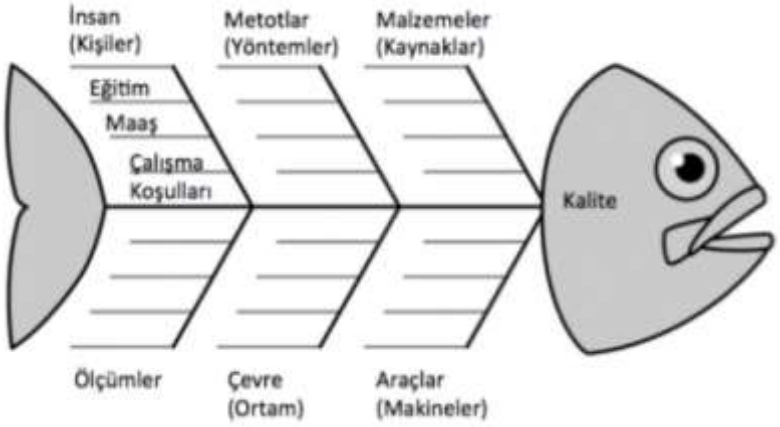
- *"İş gören-alıcı ve idareci arasında bulunan bağlantıların gelişimlerinin sağlanması*
- *İstatistiki bilgilerin elde edilmesi,*
- *Veri elde etmek için istatistikten yararlanılması,*
- *Kalite hususundaki gelgitlerin engellenmesi açısından istatistiki proses denetiminin gerçekleştirilmesi ve ölçümlerin uygulamaya alınması,*
- *Kalite hususunda en istenilen sistemin meydana getirilmesi,*
- *Kalitede ilerlemeyi gerçekleştirmek açısından çalışmanın düzene alınmasıdır."*

1.1.7.4. Kaoru ISHIKAWA'nın Kalite Yaklaşımı

Deming ve Juran talebesi olan Ishikawa; Japonya TKY'sine destek veren lider bireylerin en önünde gelmekte ve kalite çemberlerinin babası olarak anılmaktadır. Juran, Deming ve Fiegenbaum'un kalite yönetimi düşüncelerinin Japon düşüncesi ile birleştirir. Bunun dışında kalite problemlerinin, istatistiki vasıtalarla çözüme ulaştırılabileceğini iddia etmiştir. Kalite her tasarım ve süreçte bulunmalıdır. Kontrol yöntemiyle kalite oluşturulamaz düşüncesini savunmuştur. Ishikawa teorisinin en kişilik ortaya koyan niteliği, temel hedefin alıcının bütün gereksinim ve umduklarını yanıtlama yönlü bulunmasıdır. TKY ve onun bir birimi şeklinde kuruluşu sağlanan

kalite çemberlerini bir formasyon gelişimi sağlama yapısı şeklinde göstermiştir (Yağar, 2007: 9).

Toplam kalite stratejilerinin gelişimine büyük katkıları olan Ishikawa, kalite geliştirme çalışmalarına organizasyondaki tüm personelin katılımını öngörürken, işletme çapındaki tüm süreç ve faaliyetlerin de kalite sistemine dahil edilmesini gerekli görmektedir. Bununla beraber kalite yönetiminin şirketin yanında satış sonrası servisi de içine aldığını savunmaktadır. Ishikawa, işletmelerde kalite yönetiminin devamlılığı ve olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilmesi için, karşılaşılan sorunlarda ve gelişim alanlarında çalışanların etkilerinden faydalanmak için kalite çemberlerini geliştirmiştir (Gülsen, 2012: 114).



Şekil 13: Ishikawa Balık Kılçığı Diyagramı

Kaynak: Gülsen, (2012:114)

1.1.7.5. Phil CROSBY'nin Kalite Yaklaşımı

Philip Bayard Crosby, bir milyonun üstünde satılan "Kalite bedavadır" adlı kitabın yazarıdır. Kitapta söz ettiği "kalite maliyeti" kavramı ile kalite düşüncesine ehemmiyetli yararlar sağlamıştır. Toplam kalite sahasında ehemmiyetli ve etkisine alıcı prensipler ve kuralları imzalayan Crosby, araştırmalarını "Sıfır Hata", "İlk Defa Yaparken Doğru Yap" ve "Beklentilere Uygunluk" şeklinde slogan haline gelmiş ifadeler ortaya koyarak toplam kalite sahasında ehemmiyetli mesajlar göndermiştir. Kusurun, ürünün tasarım safhasında engellenmesi zorunluluğunu ve kalitenin performans standardının "sıfır hata" ile izah edilebileceğini açıklamıştır. Organizasyonların kalite seviyesinin devamlı şekilde üstlere çıkartabilmesini belli

başlı koşulların karşılanması ile ilişkilendirmiştir. Bu durumla beraber kalitenin seviyesini ve yeterliliğini uygunluk yönünden boyutlandıran Crosby, kalite açısından "düşük" ve "yüksek" kavramlarının yerine "uygun" ve "uygun olmayan" biçiminde ifadelerden faydalanmayı seçmiştir. Kalite rehabilite aşamalarını meydana getiren belli başlı safhaları tespit eden Crosby söz konusu aşamaları aşağıdaki gibi belirtmiştir (Akt. Paşaoğlu, 2011: 12-13):

- *"Yöneticilerde kendisini adama düşüncesini oluşturma*
- *Kalitede rehabilite açısından takım meydana getirme*
- *Kalite ölçme araçlarını tespit etme ve ölçme araçlarına göre değerleme gerçekleştirme*
- *Kalite giderleri hususunda araştırmalar gerçekleştirme*
- *Kalite ile ilgili bilincin sağlanması*
- *Regülasyonu sağlayıcı önlemlerin belirlenmesi*
- *"Sıfır hata" ilkesinin gerçekleşmesi için takım meydana getirilmesi*
- *Yöneticilerinde eğitim almalarının sağlanması*
- *Organizasyon mensuplarının hususun ehemmiyetini algılamaları yönlü "sıfır hata" gününün düzenlenmesi*
- *Hedeflerin tespit edilmesi*
- *Sorun-Sebep-çözüm programının geliştirilmesi*
- *İşgörenlerin takdirinin sağlanması*
- *Kalite hususunda bir komite meydana getirme*
- *Kalite araştırmalarının devamlılık elde etmesi açısından devamlı program yinelenmesinin sağlanması"*

1.1.8. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

Kalite koşullarının sağlanması şartında kalite içeriğinde her kurum ve kuruluş bulunabilir. Kuruluşların kalitenin koşullarını gerçekleştirmek her yönden gider gerçekleştireceği de dikkate alınmalıdır. Kaliteli kuruluşlar ise kalitenin devamı için düzenli ihtiyaçlarını karşılamakla sorumlu bulunacaklar ve yaşam boyunca sürecektir.

Toplam kalite yönetimi, uygulandığı sahanın içerdiği hususun önemi olmadan kendisini uygulanmak istenen alana uyarlayabilen bir yapıdır. Söz konusu uyumun elde edilebilmesi için, toplam kalite yönetiminin çeşitli prensiplere bağlı şekilde uygulamaya alınması gereklidir. Toplam Kalite Yönetimine ait esas prensipler; liderliğin tarzı, kalite ile ilgili çemberler, çalışanlara verilen eğitimler, devamlı rehabilite, müşteri odaklı olma, kurumun kültürü ve ekip çalışmasıdır (Güney, 2015: 11).

1.1.8.1. Müşteri Odaklılık

Müşteriler toplam kalitede karar verici durumundadır. Hizmetin müşteriye hak ettiği derecede sağlanması ehemmiyetlidir. Müşterilerin memnuniyetlerinin her biçimde yapılması müşteri odaklı manasını taşımaktadır. Müşteri odaklı olmak, doğru alıcı açısından, tam vaktinde, en iyi bedelle teklif verilmesidir. Dahili ve harici şekilde iki bölümde araştırma yapılmalıdır (Ulaş, 2002: 9).

1.1.8.2. Liderlik ve Vizyon

Lider, bir grup bireyi belli amaçlarda buluşturabilen, söz konusu amaçlar açısından onları etkileyip aktif hale getirme kabiliyeti ve bilgisi bulunan bireydir. Söz konusu amaçla TKY'nin başarı gösterir bir biçimde uygulama yapılmasında asıl görev üst yönetimindir. TKY yatay bir süreçtir, kalitenin arttırılması için birimler arası sınırların aşılması gerekir. Üst yönetim ile çalışanlar tüm sorunları karşılıklı konuşabilmeli, öneri ve isteklerini sunabilmelilerdir (Gencay, 2009: 380).

Başarılı bir TKY'nin şirkette var olabilmesi için üst yönetimin yardımı elzemdir. Söz konusu durum açısından zorunlu bulunan ilk aşama üst yönetiminin TKY'nin amacını, faydalarını, zorunluluğunu çok iyi bir biçimde algılamasıdır (Uryan, 2002: 37). İşletmelerin karakteristik nitelik elde etmesinde üst idarenin tutum ve davranışları büyük görev yapar. TKY de firmaya, modern bir görüntü, karakter ve hayat stili ortaya koyan ehemmiyetli bir farklılaşmadır. Söz konusu farklılaşmanın işletme bütününde uygulama yapılabilmesi üst idarenin, aşamaların öncesinden bitimine dek ortaya koyacağı inanma, sağlayacağı yardım ve katılımı ile mümkündür (Aydın ve diğerleri, 2010: 45).

Bir firmanın müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyeti, aslında o işletmenin sahip olduğu insan gücüne yani iç müşterilerin, dış müşterileri memnun etme ve kalite konusundaki bilgi düzeylerine ve bu bilgileri uygulayabilme ve sürekli olarak öğrenmeyi kendilerine amaç edinmelerine bağlıdır. Buda ancak üst yönetimin desteği ve ilgisi ile sağlanabilir (Başaran ve Aydemir, 2004: 99).

Tepe yönetim, hedef türleri belirlemede, değerler ortaya koymada ve devamlı rehabilite etme araştırmalarında ehemmiyetli görevi bulunmaktadır. Deming, Juran ve Crosby gibi TKY'nin başarı gösterir bir biçimde uygulamaya alınmasında tepe yönetimin yaşamsal bir ehemmiyet sağladığını iddia ettikleri görülür. Söz konusu sebeple başarı gösteren bir TKY için ilk adım; tepe yönetimin idaresi, ikinci basamak; söz konusu inanışı ortaya koymasıdır (Zhang, 1997: 23-24).

İşletmede TKY'yi en iyi şekilde gerçekleştirmek için üst yönetimde olması gereken bazı özellikler vardır. Yapılan bir araştırmada TKY'ye en uygun lider tipi araştırılmış ve dönüşümcü lider tipinin TKY anlayışına en uyumlu lider tipi olduğu ortaya koyulmuştur. Bunun nedeni dönüşümcü liderin birden çok liderlik tipinin özelliklerini içinde barındırıyor olmasıdır. Dönüşümcü lider; şirket çalışanlarının güvenini kazanan ve çalışanları ikna etme yeteneği yüksek karizmatik lider, vizyon, misyon ve hedeflere ulaşmada gönüllülük esası ile çalışanları etkileme gücüne sahip ilham verici lider, her bir çalışanın ihtiyaçlarının farkında olan bireysel ilgi gösteren lider, olağan durum dışında modern fikirler geliştirebilen ve söz konusu olanları şeffaf ve güzel bir biçimde ifade edebilen kişilik özelliklerine sahip lider tipidir (Serinkan, 2005: 97). Bu özelliklere sahip bir üst yönetim ile TKY uygulamalarında başarı sağlanması kaçınılmaz bir sondur.

1.1.8.3. Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Devamlı ilerleme ve rehabilite durumu, klasik idarecilik algısından değişik şekilde, sorunlar kendilerini göstermeden tedbir sağlama taraflıdır. Sorunlar kendisini gösterdikten sonra da meydana gelen sorunları iyi inceleyerek yinelenmesini önlemektir (Aydoğmuş, 2014: 3).

Toplam Kalite Yönetiminde her sahada "sürekli mükemmellik anlayışı" egemendir. Söz konusu algıya misal olarak yeniden yeniden kendisini gösteren yangının sürekli bitirilmesi karşılığından yangının yinelenmesini engelleyecek daha

etkin tedbirlerin alınması verilebilir. Sürekli iyileştirme ise verim alınan bir sahadan daha fazla verim sağlamak namına meydana getirilecek çeşitli yöntemlerle (tarlanın sürülme biçimi, kullanımı yapılan tohum türleri, gübreleme ve sulama yöntemlerinin geliştirilmesi gibi) çiftçinin deneyimini ve bilgisini çoğaltması, kendisini geliştirmesi misal olarak verilebilir. TKY yaklaşımı devamlı ilerlemeye odaklanmıştır. Devamlı ilerleme ve rehabilite etme, devamlı kontrol ile performans ve niceliğin yükseltilme durumudur. Devamlı ilerleme açısından çevrimsel yaklaşım hedeflenmelidir. Söz konusu yaklaşım Edward Deming tarafından geliştirilmiştir. Deming döngüsü şeklinde de isimlendirilmektedir (Deming, 2014: 406).

Plan yapma safhasında aşamaların rehabilite edilmesi yönlü şekilde gerçekleştirilmesi zorunlu farklılaşmalar tespit edilir (Zeyrekli Yaş, 2009: 6).

Gerçekleştirme safhasında söz konusu farklılaşmalar yapılır. Denetim safhasında yapılan farklılaşmaların talep edilen neticeyi ortaya koyup koymadığı irdelenir. Neticeler arzu edilen nitelikte ise standart hale getirilir. Neticeler arzu edilen seviyede bulunmuyorsa yeniden plan yapma safhasına dönüş yapılır. Devamlı rehabilite ile sağlanan standardın yeterli olup olmadığı irdelenir ve daha iyi ve modern standartlara doğru süreç geliştirilir. Bu şekilde PUKÖ çevrimi sürekliliği sağlanır. Devamlı ilerlemenin faydaları aşağıdaki biçimde dizilebilir (Aydoğmuş, 2015: 4):

- *"Firmanın tüm işlevlerinde aktivite sağlamaktadır.*
- *Çalışanların benzer amaç ve hedefleri kabullenerek çalışmaları gerçekleştirilmelidir.*
- *Üniteler vazifelerinde etkinliği ve verimliliği baz almaktadırlar.*
- *Etkileşme yaşayan kısımların sorunları kolaylıkla çözüme ulaştırılabilmektedir"*



Şekil 14: Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Kaynak: Zeyrekli, (2009: 6)

1.1.8.4. Tam Katılım

Çalışan katılımı, uzun vadeli bir taahhüttür, iş yapma yeni bir yoludur, kültürde köklü bir değişimdir Eğitimli, yetkili ve başarılı çalışanlar, işlerini ve şirketlerini farklı bir perspektiften görürler. Çalışanın katılımı, yönetimin tutumunda bir değişiklik ile başlar. Gower'ın dediği gibi, "Üst kişi karar vermeye karar verirse, yetkilendirebilirsiniz." (Finn ve diğerleri 2003: 45).

TKY, hem bir felsefe hem de sürekli gelişen bir organizasyonun temelini oluşturan bir dizi rehber ilkeler olarak tanımlanır. TKY'nin temel kavramlarından biri, tüm iş gücünün etkin katılımı ve kullanılmasıdır (Aydoğmuş, 2015: 4). TKY'deki Toplam, sadece şunu ifade eder: herkesin katılımı. TKY'de yolcu olamaz (Aydoğmuş, 2015: 4).

Çalışanların katılımı, çalışanları kuruluşun hedef ve hedefleriyle daha yakından ilgili hale getirmeye yönelik çeşitli başlık ve programlardan yıllara doğru gelişmiştir (Zeyrekli Yaş, 2009: 7).

1930'dan bu yana ABD endüstrisinde kullanılan, "Doğru şeyi söylüyorum, ancak yapılması gerekenleri yapın" iddiasını benimseyen yönetim sistemi bugün uygun değildir. Kaliteyi sürekli iyileştirmek ve verimliliği arttırmak, çalışanların katılımını gerektirir. Çalışanların katılımı Amerika Birleşik Devletleri'nde TKY ile güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiştir. TKY'nin uygulanması, üst yönetim liderliği ve

taahhüdü ile bunlarla oluşturulan destekleyici bir örgüt kültürü ve yönetim sistemine büyük ölçüde güvenir (Finn ve diğerleri 2003: 45).

TKY, iş hayatının her alanının kalitesini sürekli iyileştirmek için bir yaklaşımdır. Yönetim taahhüdü, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılığı, artan çalışan katılımı ve ekip çalışması, çalışanların güçlendirilmesi vb. Vurgulanan entegre bir yaklaşım ve uygulama türüdür. TKY, işçilerin işçilik gururuna, çalışma ekiplerinin oluşturulmasına, yönetim erişilebilirliğine ve örgütsel ödüllerin paylaşımına saygı ile elde edilen kalite arayışı içinde işgücünün tam katılımına ve yetkilendirilmesine odaklanır (Deming, 2014: 3).

Bu, Waldman'ın (1994: 31) katılım ve yetkilendirme kriterlerine ve Anderson ve diğerlerinin (1994: 472) çalışanların yerine getirilmesi bileşenine benzer. TKY alanı, seçim, çalışanların katılımı, eğitim, performans yönetimi ve şirket stratejisi ile uyumlu bir çalışan tanıma için kapsamlı bir İKY planının oluşturulmasını içerir. TKY savunucuları, performans açısından kendiliğinden odaklanan HRM araştırmacılarına göre örgütsel etkinlikteki çalışan memnuniyetinin önemine daha fazla ağırlık veriyor görünmektedirler (Aydoğmuş, 2015: 4).).

Çalışanların katılımı, onlara güç verilmesi ve karar verme sürecine sokulması sürekli iyileştirme fırsatı sağlar. Çalışan katılımı kalite geliştirir ve üretkenliği artırır. Çalışan katılımı, örgüte aidiyet duygusu yaratarak moralleri arttırır. Günümüzde birçok organizasyon kalite, verimlilik, çalışan motivasyonu, moral iyileştirmek, maliyetleri düşürmek ve çevresel değişikliklere uyum sağlamak için farklı çalışan katılım programları türlerini kullanmaktadır. Son 20 yılda en yaygın örgütsel değişikliklerden biri takımların uygulanması olmuştur (Deming, 2014: 3).

Performans değerlendirmeleri ekip veya kişiler için olabilir. Sistemden bağımsız olarak, başarılı bir performans değerlendirmesinde kilit faktör çalışanların katılımıdır (Zeyrekli, 2009: 8). Kısaca, tüm kalite uzmanları, çalışanların kalite üretmedeki önemine vurgu yapmaktadır.

1.1.8.5. Etkili Sorun Çözme

Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin Uygulama araştırmalarına yardım edecek bir şirket kültürü meydana getirilmesi ve klasik şekilde

firmaların alışlarında gecikme oluşturan tedarikçiler ile olan bağlantılar gerek pazar kuvveti sağlanmasının bir yöntemi şeklinde izlenmekte ve gerekse de TKY'nin başka ehemmiyetli prensiplerini meydana getirmektedir (Finn ve diğerleri 2003: 45).

1.1.8.6. Sürekli Eğitim

"Yönetimin, şirket hakkında bilgi edinmek için gelen malzemeden müşteriye kadar olan tüm eğitime ihtiyacı olduğunu" belirterek eğitimin tamamen yeniden yapılandırılması gerekmektedir. İyi çalışmaları yavaşlatıcı unsurlar kaldırılmadıkça eğitim için harcanan paranın ve zamanın etkisiz kalacaktır. Bir iş için eğitim, müşterinin ihtiyaçlarını öğretmelidir (Deming, 2014: 3).

Organizasyonun hedeflerine göre ayakta durma durumunu belirlemek ve eğitim ihtiyaçlarını değerlendirmek için organizasyon sürekli geri bildirim ve takip ile nitelendirilmelidir. " (Zeyrekli, 2009: 9).

Değişkenleri en aza indirgemek, rollerin anlaşılması ve birbirimizden öğrenmek için eğitimin önemine dikkat çekilmiştir (Deming, 2014: 4).

1.1.8.7. Kurum Kültürü

Kültür, yaşantımızda ehemmiyetli görev yapar fakat tanımının yapılması da bir o derece güçtür. Söz konusu kavram birden fazla biçimde tanım yapılmıştır. Söz konusu olgu işletmelerinde de gündeminde bulunmaktadır ve TKY yönünden de genellikle vurgulanan bir kavram türüdür. Kültür türleri bireylere göre şekillenir. Bilişsel yönden incelendiğinde, kültür, bireylerden oluşan bir grupla bağlantılı şekilde müşterek paylaşımların aklen ve fikren sistemi ve bahse konu sistemin müşterek manalara göre program yapılmasını açıklamaktadır. Organizasyon ve idarecilik uygulama biçimlerinde kültürlerin gösterdiği etkiler ve kurum kültürü, son zamanlarda inceleme yapanların üzerinde en fazla odaklandığı hususlardandır. Söz konusu nedenle toplam kalite yönetiminde olan kültürel nitelikler ve unsurlar kavranmadan ve zorunlu kültürel olgunluk meydana gelmeden söz konusu fikirlerin uygulanması olanaksızdır. Pazar şartlarını ve kişiyi temel alan bir kültürde, bireyler arası veya idareciler ve çalışanlar arasında bulunan temasın sağlam bulunmadığı kültürlerde ve çalışanların verilen kararlara katılımlarının izlenemediği topluluklar içinde TKY uygulamaları da başarı gösteremeyecektir (Şişman ve Turan, 2001: 11).

1.1.8.8. Tedarikçilerle İş birliği

TKY'nin uygulanmasında diğer bir unsur tedarikçilerle olan ilişkilerdir. İyi kalitenin gerçekleşmesi için ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan girdilerin kaliteli olması gerekir. Tedarikçilerle karşılıklı olarak organizasyonda sıkı bir kalite anlaşması yapılmalıdır. Kalite anlaşmasının uygulamaya alınabilmesi yönünden veri değişim yapıları (ağa bağlı bilgisayarlardan oluşan sistem) tasarımı yapılabilir ya da müşterek çalışma ekipleri meydana getirilebilir. Söz konusu işlevler teknik açıdan yeterli bulunan bir idareci veya idarecilerden oluşan bir grupça düşünülerek, tasarlanması gerçekleşir ve uygulaması yapılır. Eğer firmalar fırsatçı hareket eder ve birbirlerine dürüst hareket etmezler ise söz konusu bağlantılar sürdürülemez (Özdaşlı, 2007: 14).

1.1.8.9. Ölçüm ve İstatistik

Yanlış olmayan kararları verebilmek açısından yanlış olmayan bilginin bulunması zorunludur. Dataların analizleri iyi bir şekilde gerçekleştirilmeden tahmin ederek varsayımlar ileri sürerek öngörülerde bulunarak ve söz konusu öngörüler çerçevesinde kararlar vermek genellikle yanıltıcı olabilmektedir. Hatalı kararlar ile hatalı çalışılır. Söz konusu hatalı çalışmalar da organizasyonları amaçlarından uzaklaştırır. Araştırmaların etkinliğini çoğaltmak açısından gerçek olanın ve verinin sistemli şekilde kullanılması zorunludur (Kunst ve Lemmink, 2000: 1123).

Bilgilerle çalışma yapmak, Toplam Kalite Yönetiminde ehemmiyetli hususlardandır. Kalite gözle görülmeyen bir niteliktir. Söz konusu gözle görülmeme niteliğini hatasız bir biçimde araştırabilmek ancak gözle görülen bilgilerle sağlanır. Çünkü ölçümü yapılamayanı idare etmek ve gelişimini sağlamak mümkün değildir. Firmanın her basamağında performansın gelişiminin sağlanması, ürün ya da hizmetin niteliğinin çoğaltılması açısından gerçekleştirilen halihazırdaki halin belirlenerek uygunluğunun belirlenmesi, elde edilen iyileşmenin tanımının yapılması, iyileşme sürecinin idaresinin yapılarak ilerlemenin takip edilmesi şeklinde birden fazla etkinliği yapmak açısından datalara gereksinim bulunmaktadır. Hatasız ve etkin bir stratejik plan ancak hatasız ve itimat edilir bilgiler üzerine kurulabilir. Bilgiler ise ölçümle elde edilir. Ölçümle sağlanan bilgilerin hatasız incelenmesi de en az söz konusu bilgilerin hatasız sağlanması kadar ehemmiyetlidir. Bu nedenle istatistiki yöntemlerden

faydalanmak zorunludur. Ölçüm ile sağlanan tüm veriler sistemsel olarak farklılık ortaya koyan verilerdir. Misal olarak, kusurların farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Söz konusu istatistik biliminden yararlanılarak araştırılıp kusur nedenleri tespit edilebilir ve sebepler yok edilebilir (Yorulmaz, 2001: 4).

Bir idareci, datalar ve istatistiki usullerden faydalanmayıp, kendi tecrübe, sezgi ve cesaret hissine itimat ediyorsa, işletmesindeki teknoloji yetersizliğini kabullenmektedir. Etkin bir toplam kalite açısından idarenin hatalı bilgiye sebebiyet verecek hareketlerden uzaklaşması zorunludur. İşgörenler veri sağlamaktan çekingenlik gösteriyorsa hatalı bir data akışı gerçekleştirilemez. Hatalı olmayan veriler, olumlu olmasa dahi gizlenmemelidir. Suçlu olan varmış gibi arayış yapılmamalı, çözümün gerçekleşmesine dikkat edilmelidir. İdareciler, ölçümleme, değerlendirme yapmak açısından zorunlu vasıta gereksinimi açısından kaynak ayrımı yapmalıdırlar (Ovayolu ve Bahar, 2006: 6).

1.1.9. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları

Toplam kalite yönetimi uygulama şekillerinin getirdiği yararlardan Deming açısından gelişimi gerçekleştirilen Deming Halkası'ndan söz edilmektedir (Aktan, 2012: 1309). Deming, firmalarda toplam kalite yönetimi faktörlerinin uygulamaya alınması halinde verimin çoğalacağı iddia edilmektedir. Verimlilik artışı döngü içindeki bütün aşamalarda fazlalaşma gerçekleşecektir. Gerçekleşecek söz konusu fazlalaşma firmaları ve aynı anda devletin iktisadi hayatının büyümesine ilave göstermektedir. Toplam kalite yönetiminin yararları aşağıdadır (Aktan, 2012: 1310);

i. *"Firmalarda nitelik algısının bütün ünitelerde rehabilite edilmesi,*
ii. *Çalışan memnunluğunun çoğaltılması,*
iii. *Çalışan motive edilmesinin daha çok düzeyde bulunması ve motiveyi azaltacak faktörlerin ortadan kaldırılması,*
iv. *Çoğalan işgücünde verimlilik*
v. *Firenin ve gereksiz harcama yapmanın azalma göstermesi*
vi. *İşletmede meydana gelen sorunların süratlice belirlenerek zorunlu tedbirlerin alınması*
vii. *Bireylerden ortaya çıkan kusurların en aza düşürülmesi*

viii. *Katma değeri olmayan aşamaların ortadan kaldırılması*

ix. *Toplam kalite yönetim felsefesinin okullarda uygulanarak giderlerin ve eğitim sürelerinin azaltılması*

x. *Okulların giderlerinin düşürülmesi*

xi. *Okulların kendi sektörlerindeki yerlerinin yükselme göstermesi*

xii. *Kazancın çoğalması*

xiii. *Çalışma sahalarının ve çalışanların fazlalaşması"*



Şekil 15: Deming Döngüsü

Kaynak: Aktan, (2012: 1310)

1.1.10. Eğitim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi

TKY'nin eğitim hizmetlerine entegre edilmesinin ilk faydası, TKY yöntemlerinin entegre edilmesi aşamasında okuldaki talebelerle beraber eğitimcilerin ve başka okul çalışanlarının kalite geliştirme safhalarının hepsine faal olarak katılım göstermelerine gerçekleştirmek olacaktır (Çetin ve Özçakar, 2004: 5).

Türkiye'de her seviyedeki eğitim kurumu içinde yaygın bir izleme sonucuna göre, öğrencilerde motivasyon ve bilgi yetersizdir. Türk eğitim sisteminin bireylere kalıp fikirler sunan "ezber yaptıran öğretme" düşüncesi, toplam kalite yönetimi prensip ve ilkelerinin uygulamaya alınması ve karşılıklı, meta-öğrenme şeklinde modern öğretim usullerinin kullanılması ile bırakılabilecektir. Bu sayede lateral düşünce yöntemlerinin kullanımı ve öğrenme aşamasına faal olarak katılım, gerek talebeler gerekse de eğitim verenler açısından "analitik düşünmenin" yolunu

düzleştirecek ve neticede yeni bir şeyler ortaya koyma ve genel başarının üst seviyelere çıkması ikinci fayda olacaktır. Kalite kavramının, alıcının (talebenin) doyuma ulaştırılmasını temel edinmesiyle, eğitimin hedefinin talebelere başarı kazandırmak ve onlara öğrenmenin zevkini almayı öğretmek olduğuna vurgu yapan uzmanlar arasında bulunan paralellik durumuna da söz konusu bağlamda odaklanılır. Söz konusu gelişim aşamalar toplamıyla ilişkili olarak eğitimcinin sınıftaki rolünün karşılıklı ve meta-öğrenme şeklindeki usullerin uygulamasını gerçekleştirerek farklılaşmaya uğraması üçüncü ehemmiyetli neticedir (Koçyiğit, 2010: 5).

Eğitim kurumunun bünyesinde TKY uygulamasının yapılabilmesi, harici ve dahili müşteri durumunda bulunanların, (mesela, eğitim verenler, eğitim alanlar, aileleri, başka eğitim kurumlarının çalışanları, patronlar) planı yapılan stratejiyi kabullenmeleri ile doğru orantılıdır. TKY uygulamaları logo bulunmasını, katılım gösterenlere planlamayı, planlarını gerçekleştirmeyi, bulunulan durumu kontrol etmeyi ve yeniden hareketlenmeyi tavsiye eden ilkeler zinciri aklını göstermektedir (Demirkaya, 2002: 8).

Söz konusu biçimde bir eğitim kurumu içinde dahi üst idarenin kararlı duruşunu koruma altına alması, ilerlemenin kabullenilmesi ve düzenlemesi yapılacak olan "eğitim ve yetiştirme programlarıyla" TKY aşamalarının faal duruma gelerek, söz konusu durumun başka eğitim organizasyonlarına aksetmesi neticede sosyal yaşam açısından dördüncü faydayı ortaya çıkaracaktır (Başaran ve Aydemir, 2004: 113).

Eğitim organizasyonlarında çeşitli kuruluşların (mesela fakültenin kurulu, talebe temsilcileri v.b.) yalnızca bulunulur olmalarının olmayıp, katılım gösterenlerin (talebeler ve idareciler) fikirlerinin paylaşım gösterilmesi ehemmiyetlidir. Talebeler değer verildiklerini ve ciddi olarak değerlendirildiklerini, fikir ve taleplerinin hayata uyarlandığını görmeleri, ilkönce kurumun kültürünün de farklılaştığının habercisi durumundadır. Söz konusu çerçevede demokrasi kavramının doğru bir şekilde anlaşılmasına neden olacak bir fikirsel olgunluğun beşinci faydasıdır (Koçyiğit, 2010: 8).

TKY araştırmalarında genellikle vurgusu yapılan ve kurumda iletişim kanallarının herkese çift taraflı şekilde açılması altıncı ve gerçekleştirilen her iş açısından bütün katılımcılara bilgi verilmesi, bundan dolayı da geribildirim

aşamalarının kısalması ve bununla beraber daha yeter hale gelinmesi de yedinci faydalı netice olacaktır (Er, 2014: 4).

TKY uygulamaları bütün katılımcıların iştirakiyle gereksinimlerin, müşteri tarafından da duyumsanmasa dahi giderilmesini hedeflemektedir. Alıcının ihtiyaçlarına önem veren bu şekilde bir anlayışın eğitim kurumlarınca kabullenmesi sekizinci fayda olacaktır. Söz konusu yapıda, talebelerin, öğrenme sürecinde daha iyi bir anlayışla ders muhteviyatını düzenlenmesinden, uygulanmasına dek, kendilerine yükümlülük elde etmeleri zorunluluğunu elde etmeleri zorunluluğunu kavramaları dokuzuncu fayda olup, bu durumun bir alt neticesi de, yeterlilik durumları yönünden eğitim verenlerin de talebeler tarafından sorgulanabilme imkanı verilmesidir. TKY uygulama şekillerinin onuncu faydalı neticesi, eğitim hususunda hayati ehemmiyet gösteren ve ilmi bir araştırmanın algılanabilmesinin şartı olarak görülen ölçme ve değerlendirme yapmanın bütün akademik çalışan ve talebelerce önemli görülmesini gerekli hale getirmesidir. Bu noktada hedef nesnellik halinin olabildiğince gerçekleştirilmesi olmayıp; usulüne uygun şekilde ölçme ve değerlendirmenin yapılmasıdır (Bircan ve Baycan, 2004: 173).

Eğitim kurumu bünyesinde TKY uygulamalarını gerçekleştirebilmek için, tespit edilen ve uygulama amacıyla tercih edilen işletmenin evvela araştırılması zorunlu 6 özellik altta kısaca bahsedilmiş ve Ishıkawa'ya ait sebep-sonuç (balık-kılçığı) diyagramıyla şemalandırılmıştır (Bekçi ve Toraman, 2011: 39).

a) *"Fiziki yapılar (bina türleri, bina içi düzenleme, dekorasyon vb.)*
b) *Toplumsal sistem (resmi ve gayrı resmi bağlantılar ağı, işletmenin sosyal yaşamda aldığı beğeni seviyesi)*
c) *Kültür ile bağlantılı sistem (halihazırdaki kurum kültürü)*
d) *Eğitimle ilgili programlar (muhteviyat, yararlılık, uygulanabilirlik derecesi ve değerlendirme)*
e) *Teknik sistem (genel teknolojik seviye, araç-gereç donanımı)*
f) *Dahili ve harici müşterilerin asıl nitelikleri (eğitim verenler, talebeler, aileler, patronlar)" (Taş, 2009: 6)*

1.2. İş Yaşam Doyumu

1.2.1. İş Doyumu Kavramı

Elton Mayo tarafından 1930'lu yıllarda gerçekleştirilen Howthorne deneylerinde iş doyumundan bahsedilmiştir. Organizasyonların pazarda avantaj sağlayabilmeleri için ellerindeki en ehemmiyetli kaynak insan kaynağıdır. Bu düşünce alan yazında çok önemli noktadadır (Taş ve Önder, 2010: 18).

İş doyumu: Birey yaptığı iş sayesinde beklentilerini karşılıyorsa işe karşı olan tutum ve düşünceler de olumlu yönde değişmektedir. Bu olumlu yönde gelişen duygulara iş doyumu denilmektedir (Eranıl, 2014: 22).

Locke iş doyumunu; kişinin çalışmasını pozitif ve zevkli olarak kabullenmesinin neticesi şeklinde tanımlamıştır. Böylece iş doyumu, kişinin algısına göre ehemmiyetli bulunan unsurların bireyin değerlendirmesinin neticesidir (Özkalp, 2003: 26).

İş doyumu, çalışanların geçimlerini sağladıkları çalışmalarına hissettikleri pozitif hisler ve söz konusu hislerin çalışanlarda oluşturduğu neticeler şeklinde de izah edilebilir. Bununla birlikte iş hazzı, inanılan şeyler, düşünceler, hisler, kıymet verilenler ve davranışlarla ilgili meyletmelerin karışık bir bileşenidir (Yazıcıoğlu, 2009: 239). Yürür (2008: 297)'e göre iş doyumunu sağlayan, bireyin çalışması sonucu kazandığı gelir, bireyin beraber çalışırken keyiflendiği ve mutlu olduğu iş arkadaşlarının ve üretmenin vermiş olduğu mutluluktur (Demirtaş ve Ersözlü, 2010: 200). İş doyumu, çoğunlukla işte oluşan durumların (işin kendisi, yönetim) veya çalışma sonucunda kazanılan neticelerin (iş güvenliği, ücret) kişisel irdelemesi şeklinde kavramsallaştırılır. İş tatmini, kişinin değer verilenler, beklenenler, norm çeşitleri yapısından geçiş yaparak çalışma ve çalışma koşullarıyla ilgili içsel tepkilerinden meydana gelmektedir (Yılmaz, 2006: 69). İş doyumuna organizasyonel faktörlerden ortaya çıkan unsurların belirlenmesi için gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde, liderlik yapmak, idarecilik stili, iş şartları, birlikte çalışılan insanların içinde bulunduğu şartları, ücret, güvenlik, terfi, takdir edilmek ve çalışma konusunun kendisi gibi etmenlerin iş doyumunda etkisinin bulunduğu kendisini göstermiştir (Erdil ve diğerleri 2004: 19). İş doyumuna sebep olan ya da iş doyumunu arttıran işin kendisi, ücret, ilerleme fırsatları, yönetim, iş arkadaşları gibi bazı etmenler vardır,

ancak bunların içinde iş doyum düzeyini en çok etkileyecek ve doyumu arttıracak olan işin kendisidir. Eğitim, çeşitlilik, bağımsızlık ve kontrol içeren ilginç meslekler çalışanları memnun eder. Bir diğer ifadeyle çalışanlar, düşündürücü ve aydınlatıcı işleri, rutin ve sonucu tahmin edilebilir işlere tercih ederler (Yazıcıoğlu, 2009: 240).

1.2.2. İş Doyumunun Önemi

Kavram olarak iş doyumu; moral, işin cezbedici bulunması, işle özdeşleşme, motivasyon kavramları ile yakın olarak ilişkilidir. Kişilerin iş doyumu bulunuyorsa işlerinden memnuniyetleri yüksektir. İşlerinden memnuniyetleri bulunan kişilerin performanslarının daha fazla bulunmasından dolayı iş doyumunun fazla olduğu firmaların pazarda avantajları artacaktır. Bu şekilde firma, başa firmalara nazaran daha çok seçilecek, pazardaki diğer firmalara nazaran üretim ve çalışma şartları hususunda üstünlük elde edecektir (Tengilimoğlu, 2005: 1). Bir başka anlatımla çalışanlarına iş doyumunu sağlayan bir firma pazardaki diğer işletmelere nazaran daha çok seçilecektir

Çalışma hayatı, çalışanlarına işleri ile bağlantılı tecrübeler sağlarken aynı anda çalışanın işi yönlü akli ve hissi bir tutum oluşturmasına neden olmaktadır. Çalışanın çalıştığı işe karşı olumlu duygusal tepkileri, iş doyumunun varlığını göstermektedir.

İş doyumu, çalışanın yalnızca kendisini ve bulunduğu organizasyonu değil ailesini, arkadaşlarını dahası yaşam anlayışını etkisine almaktadır. Söz konusu sebeple, çalışanların iş doyumu ile ilgili araştırmalar aşağıdaki hususlarda yarar sağlamaktadır:

- *"İşgörenlerin sorunlarını belirlemek,*
- *Çalışma konusu ile ilgili genel tutumu göstermek,*
- *Organizasyonun iç iletişimine düzen vermek*
- *Değişimin planını yapmak ve idare etmek*
- *Eğitim gereksinimlerini tespit etmek"*

Gerçekleştirilen incelemeler, çalışanların iş doyumunun üst düzey bulunmasının; kişilerin moral seviyesini, kendine güvenini, performansını

yükselttiğini; hastalık türleri, ruhsal gerilimi, tasaları, şikâyetleri ve işyerinden ayrılan sayısını düşürdüğünü ortaya koymaktadır (Gedik ve diğerleri, 2009: 10).

Çalışılan yerde çalışma koşullarının aksadığını ortaya koyan en ehemmiyetli gösterge iş doyumunun az bulunmasıdır. Söz konusu sebeple idareciler iş doyumunun ölçümünün eylemlerine alaka duymalıdırlar. Esasında çalışma yaşamında talep ettiği çalışma şeklini ve söz konusu çalışmanın bilgi ve kabiliyetleri ile bağlantılı bulunduğu düşüncesi olan kişiler iş yaşamında daha verimli bulunmakta, iş farklılaştırması düşüncesi oluşmamakta, maddi ve manevi gereksinimlerini giderebilmektedir (Tütüncü ve Olgun, 2000: 125).

1.2.3. İş Doyumunu Etkileyen Etmenler

Genel olarak iş doyumu farklı faktörlerden etkilenmektedir. Alanyazında bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve iş doyumu sağlamada en etkili faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörler olduğu belirtilmiştir (Eskibağ, 2014: 4; Gündüz, 2008: 5). Bu çalışmada bireyle ve örgütle ilgili olmak üzere iki grup faktöre yer verilmiştir.

1.2.3.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Etmenler

Bunlar bireyi tanımlayan özelliklerdir.

Kişilik: Bireyin kişiliği ve kim olduğu, iş doyumunu etkilemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006: 11; Oshagbemi, 2000: 10). Sert, sıradan ve yumuşak tipte öğretmenlerin, farklı iş doyuma sahip olduğu bildirilmiştir (Perera, Granziera ve McIlveen, 2018: 171). Yüksek derece olumlu kişiliği bulunan eğitimcilerin, iş doyumlarının daha çok bulunduğu ortaya çıkarılmıştır (Badri ve diğerleri 2013: 17). Benzer şekilde, İşcan ve Sevimli (2005: 55) yaşama bakışı olumsuz ve kötümser bireylerin, iş doyumunu önemsemedikleri ve doyumsuz olduklarını raporlamıştır.

Yaş: Yaşın ilerledikçe iş tatminin arttığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Eren, 2015: 52).

Cinsiyet: Geçmiş araştırmalara bakıldığında, iş doyumu ve cinsiyetle bağlantılı farklı sonuçlar görülmektedir. Yalçınsoy (2018: 24) iki cinsiyet arasında bir fark olmadığını ifade etmektedir. Fakat Gökdoğan (2000: 171) göre bazı araştırmalar

kadınların eşlik ve annelik rollerinden dolayı, iş doyumunu önemsemediklerini ve düşük iş doyuma sahip olduklarını belirtmektedir. Diğer yandan, kötü şartlarda çalışmalarına rağmen, erkeklerden daha yüksek iş doyumu olan araştırmaların da olduğunu ifade etmektedir.

Eğitim durumu: Eğitim seviyesi ile iş doyumunun arasında bağlantı bulunmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2006: 12). İnce (2003: 4) bireylerin eğitim seviyesi ve iş doyumlarında pozitif yönlü bir bağlantı bulunduğunu ve bunun sosyal kişilikle açıklandığını belirtmiştir.

Deneyim (Çalışma) süresi: Hizmet süresi iş doyumunu etkilemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006: 13). Kıdem, deneyim ve belli bir işte devam etme süresi, farklı çalışmalar tarafından yüksek tatminle ilişkilendirilmiştir.

1.2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Etmenler

Ücret; Ücret en önemli motivasyon kaynakları arasında yer almanın yanı sıra iş doyumunun artmasında da son derece önemlidir. İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilecekleri gelire ihtiyaç duyarlar. Fakat pek çok çalışmada aylık gelirin iş doyumuna etki eden unsurların sıralamasında en önlerde bulunduğu bildirilmiştir. Ücret düzeyi adil olmadığı zaman bireylerde bir çeşit dengesizliğe neden olmaktadır. Birçok çalışan için en önemli örgütsel faktörün ücret olduğu görülmektedir (Yorulmaz, 2001: 5). Aylık gelir çalışma konusunun kişiden talep ettiklerine, kişinin kabiliyetlerine ve sosyal yaşamın iktisadi sistemi çerçevesinde adaletli ise kişinin iş doyumu da doğal olarak yükselir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006: 13).

İşin niteliği; İşin kendisi bireyin çalışma konusuyla bağlantılı yeterli bilgi, beceri ve deneyim bulundurup, bunları çalışma konusunda işinde kullanabilmesini ifade eder. Çalışma konusunun türlerinin fazlalığı, ilk defa ortaya konulma konusunda şeffaflığı, çağdaş veriler elde etme, öğrenme imkânının bulunması, çalışma konusunun gerçekleştirilme sırasında yaşanan zorluğun seviyesi, sorumluluk, tekdüzelik, çalışma konusunun kendi başına özgürlüğü, kompleksliği, zevk alınması ve başarılı olma duygusunu tattırma söz konusu kapsam dahilinde bulunmaktadır (Yorulmaz, 2001: 6). İşgörenler gerçekleştirdikleri çalışmanın ya kendileri yönünden veya başkaları yönünden bir mana taşımasını talep ederler. Birden fazla çalışan ehemmiyetli bir çalışma gösterdiğini kabul ederek tatmin olmaktadır. (Derin, 2007: 4). İşgörenin

çalıştığı işi severek yapması, bununla beraber yaptığı işin bir manası olduğunu kabullenmesiyle bağlantılıdır. Bu durumda, kişinin iş doyumunun yüksek olacağı belirtilmektedir (Keser, 2006: 71).

Çalışma ortamı ve koşulları; Fiziki çalışma koşulları, çalışanların çalışmalarını huzurlu şartlarda ve uyumlu ortamlarda gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini belirtir. Kişinin iş yaptığı şartlarda kendisini huzurlu görmesi yalnızca tatmin yönünden değil, aynı zamanda sağlığı yönünden de ehemmiyetlidir. Fiziki şartlarının uyumsuz ve fena bulunması çalışanların iş doyumu düzeyini düşürmektedir (Eğinli, 2009: 50). İşgörenlerin bulundukları işyeri şartları ve etkisi altına alan fiziki şartlar performans düzeyini, motivasyon seviyesini, verimliliği ve iş doyumuna etki yapan ehemmiyetli olumlu unsurlar arasındadır (Eronat 2004: 6; Robbins, Judge 2012: 9).

Yükselme fırsatı (terfi); Meslekte ilerleme ve terfi bir ihtiyaç olduğu kadar, kişinin elde etmesi gereken bir haktır. Kişinin iş doyumu ve performansını olumlu etkileyen özelliklerden birisidir. Yükselme imkanlarının bulunması ve aylık gelirin adaletli biçimde verilmesi iş doyumuna etki eden unsurlardandır (Dağdeviren, 2007: 4). Terfi imkanı, alınan aylık ücretin artması kadar, bireyin toplumdaki yerini üstlere çıkarmakta, sosyal yaşamdaki tarafını pozitif olarak farklılaştırmaktadır. Her seviyedeki çalışanın başarı göstermesi durumunda terfi imkanı elde etmesi, işindeki doyumunu çoğaltacaktır (Eren, 2015: 53).

Çalışma arkadaşları; Organizasyondaki bağlantılar sıklıkla gerçekleştirilen hizmet esasına dayalı fonksiyonel bir bağlantıdır. Fonksiyonel bağlantıda, her bağlantı karşı karşıya gerçekleştirilen hizmet sunumuna, desteğe ve dayanışmaya istinat eder. Söz konusu bağlantıların iyi olması iş göreni tatmin eder. Grup beraberliği ve dayanışması üst düzey bulunan, birlikte çalıştığı bireyler arasında uyum olan bağlantılar bulunan, az kişiden oluşan çalışma grupları içinde iş görenlerin iş tatmini çoğalmaktadır (Derin, 2007: 5).

Yöneticilerle ilişkiler; İdarecilik şekli, idarecilerin çalışanlarına karşılık gösterdikleri davranış şekillerinin çalışanların doyumunda ehemmiyetli bir yeri bulunmaktadır. İdareciliğin başarı gösterir bir şekilde yapılması, itimat edilir olması, adaletli, problem çözme kabiliyetinin bulunması, idareci olanın yanında çalışanların

bağlantılarında çatışmanın az bulunması, çalışanın doyumunu pozitif taraflı etkisine almaktadır (Kılıç, 2000: 49).

1.2.4. İş Doyumu ile İlgili Başlıca Teoriler

Alanyazında iş doyumu motivasyon kavramıyla birlikte açıklanmaktadır. Bu nedenle motivasyon ve iş doyumu kavramları birbirinden ayrı düşünülemez. Motivasyon konusunda çok fazla teori geliştirilmiştir. Fakat birey hareketlerinin karışık bulunması sebebiyle, motivasyon yaklaşımlarının rastgele birinin yalnız olarak motivasyon ve iş doyumu hususunu bütün olarak aydınlığa kavuşturabildiğini ifade etmek güçtür. Motivasyon kuramları ise iki şekilde içerik teorileri ve süreç teorileri şeklinde açıklanmaktadır (Çömezoğlu, 2007: 6).

1.2.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, bireyleri doyum ve tatmin elde etmek için davranış ortaya koymaya yönlendiren güdü türleri üç başlık altında incelemiştir (Doğan ve Nazlıoğlu, 2010: 97).

- *"Her davranışın amacı bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Eğer bu ihtiyaçlar karşılanmazsa bu durum bireylerin davranışını etkiler.*
- *İhtiyaçlar temelden (bedensel-gıda tüketme, yerleşme), karışıklığa (benlik, başarı, kendini ortaya koyma) yönelik sıralama gösterir.*
- *En alttaki gereksinim gerçekleştirilince bir diğer ihtiyaca geçiş yapılır."*

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşi, bedenin ihtiyaçları, güvenlik altında bulundurma, sevmek-bağlılık, saygılı olma ve kendini ortaya çıkarma biçiminde en alttan yukarıya yönelik sıralanmaktadır. Aslında Maslow bu kuramı tam olarak iş yaşamına uygulamayı düşünmemiştir ama en fazla kullanılan, bilgisi mevcut olan tatmin teorisi haline gelmiştir. Maslow hareketlerin temel güdümsel çıktısını ise tatmin şeklinde tanımlamıştır (Çakmur, 2011: 759).



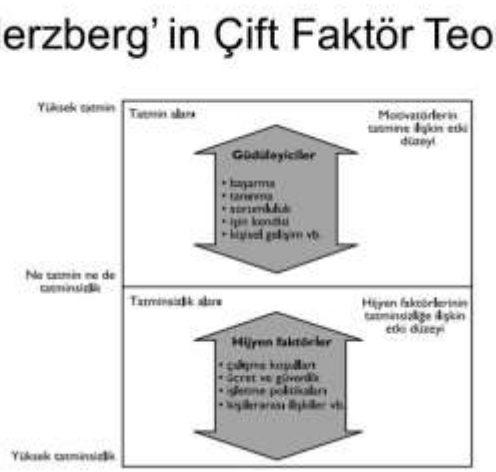
Şekil 16: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Çakmur, (2011: 759)

1.2.4.2. Herzberg'in Çift Faktörler Teorisi

Çift Faktör teorisi Frederick Herzberg ve partneri Mausner, Snyderman Üniversitesi'nin talebelerinden faydalanarak inceleme gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu incelemede "Çift Faktör Teorisi"ni ortaya çıkarmışlardır. Söz konusu teoride "Bireyde iş tatmini ve iş tatminsizliği meydana getiren unsurları iki farklı ölçekte araştırmışlardır. Söz konusu faktörler içeriden gelen nedenler ve dışarıdan kaynaklanan nedenlerdir." (Arasan, 2010: 38).

Söz konusu iki ölçek motivasyonu sağlayan unsurlar ve temizlik sağlayan unsurlar şeklinde de kategorize edilmiştir. Motivasyonu sağlayıcı unsurlar da; çalışma konusu, ilerleme olanakları, gelişim olanakları, yükümlülük, feedback ve başarılı olma motive edici faktörlerdir. Söz konusu faktörler bireyin çalışmasındaki tatminine erişmede motivasyonu sağlayıcı özelliği bulunan faktörler çalışma tatminini gerçekleştirmektedir. Temizlik sağlayıcı nedenlerse firmaların kontrol niteliği, maaş, iş şartları, firma yasaları ve siyaseti, bireysel hayat şeklinde unsurlardan meydana gelmektedir (Yurtsever, 2015: 19).



Şekil 17: Herzberg Çift Faktörler Teorisi

Kaynak: Yurtsever, (2015: 19)

1.2.4.3. Alderfer'in VIG Teorisi

Alderfer'in VİG (ERG) Kuramına göre, çalışan personelin ihtiyaçları belirlendiği takdirde, iş doyumunu sağlamaya uygun olarak hareket gösterilebilir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 42). Kuram, Maslow' un ihtiyaçlar teorisinin farkı bir şekilde değerlendirilmesi olup ihtiyaçlar;

- *"Var olma, (yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik)*
- *Ait olma (diğer insanlarla ilişkiler, saygı, tanınma ve ait olma)*
- *Gelişme ihtiyacı olarak belirlemiştir."*



Şekil 18: Alderfer VIG Teorisi

Kaynak: Ertürk ve Keçecioğlu, (2012: 42)

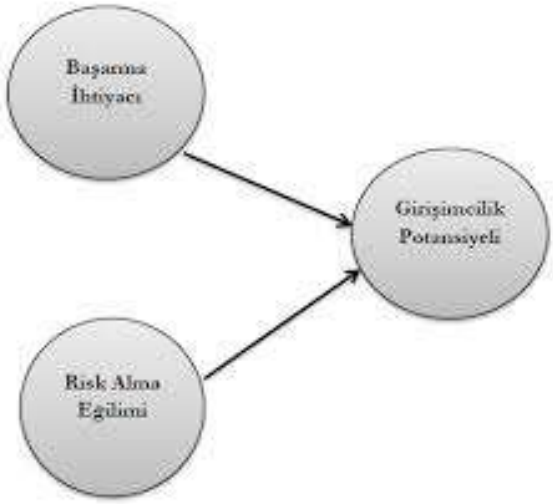
1.2.4.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland tarafından ortaya çıkartılan Başarı-Güç teorisi, kişilerin motivasyonlarını sağlayan birey ihtiyaçlarının başarılı olma, aidiyet ve kuvvet şeklinde üç grup içinde birikim gösterdiğini iddia etmektedir. Söz konusu ihtiyaçlar bireylerin hareketlerine yön vermekte onları etkilemektedir. Bahse konu ihtiyaçlar gerek ruhsal açıdan, gerekse de toplumsal yönden ehemmiyet göstermektedir (Eren, 2015: 55). Başarılı olma gereksinimi kişide, çalışmasında başkalarından daha üstün hale gelme ve daha üst bir yere ulaşma güdüsünü meydana çıkartır. Bireyler, başka insanlardan daha çok performans ortaya koymayı arzularlar ve başarı durumunun şanstan kaynaklanmasından hoşnut olmazlar, bilgili bir biçimde amaçlarına doğru hareket etmek arzularlar. Aidiyet gereksinimi; kişinin tek bulunduğu zaman yaşamını sürdüremeyeceğini, sosyal hayata gereksinim hissettiğini, söz konusu nedenle de başka bireylerle samimiyet ve iletişim sağlama arzusunun meydana çıkacağına vurgu yapmaktadır. Söz konusu durum açısından diğer insanlarla samimiyet kurma ve devam ettirme endişesi bulundururlar. Aidiyet gereksinimi daha fazla bulunan bireylerin liderlik yeteneklerinin çok daha fazla bulunduğu izlenmektedir. Kuvvetli olma gereksinimi ise, toplumsal kuvvet sağlama ve risk bulundurma ile bağlantılıdır, kişinin etkisi olan ve itibar sahibi bulunma tasasını izah etmektedir. Üst derece güçleri bulunan bireyler, pazar ve durum odaklıdırlar. Daha üst düzey çalışma psikolojisini bulundururlar. Çevresindeki bireyler üzerinde egemenlik sağlamaya uğraşmakta, faaliyetlerini üst seviyede bulundurmak istemektedir (Rybnicek ve diğerleri 2019: 443).

Başarılı olma gereksinimi duyumsayan kişilerin çalışma yaşamındaki amaçları yüksektir. Söz konusu amaçlara erişmek için bilgi, tecrübe ve kabiliyetlerini çoğaltmak için uğraşırlar Kuvvetli olma gereksinimi duyan kişiler, diğer bireyler üzerinde otorite sağlamaya uğraşırlar ve bu durumu sağlamak için daha çok yetkiyi bulundurabilecekleri yerlere ulaşmaya çalışırlar. Bağlı olma gereksinimi kişinin gruba alınması ve toplumsak yönden kuvvetlenmesini açıklamaktadır. Söz konusu gereksinimlerin hepsi birbirleri ile bağlantılıdır, tam hale getirme ve tümleyici yapısı bulundurmaktadır (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 2).

Söz konusu teoriye göre, işe alım aşamasında tercih edilecek çalışanların gereksinimleri doğru bir biçimde tespit edildiği durumda, çalışan kendisinin ve

organizasyonun gereksinimlerine uyumlu bir pozisyonda görev verebilecektir. Söz konusu halde çalışma gösteren çalışmasında başarı ortaya koyacak, organizasyonun başarı göstermesine de pozitif ilaveler yapacak, neticesinde de iş tatmini seviyesi yükselecektir (Günbayı, 2001: 337).



Şekil 19: Mc Clelland Başarma İhtiyacı Teorisi

Kaynak: Günbayı, (2001: 337)

1.2.4.5. Vroom'un Beklenti Teorisi

Çalışanın motive edilmesinde "beklenti yaklaşımı" kullanımı, Kanada vatandaşı bilim insanı Victor Vroom (1964: 10) ismiyle bağlantılıdır. Söz konusu yaklaşım üç ehemmiyetli faktörlerden meydana gelir: umut, araçlar, değer. V. Vroom, "umudunu" ve "değerliğini" aşağıdaki biçimde açıklamıştır (Lunenburg, 2011: 2):

Umut, faaliyetin gözle görülür neticeler ortaya koyabileceği inancıdır. Söz konusu inanış kadar kuvvetli ise, umut çok fazla güce sahiptir. Kibarlık, bilinen neticelere (neticelere erişme isteğinin gücü), diğer bir ifadeyle, bir sevilenin, bir bireyin kasıtlı şekilde yerleştirdiği, hedefin reel değerini ortaya koymadığı bir değerdir. Pozitif gerçekleştiğinde, birey görülen bir amaca erişmek arzular ve negatif gerçekleştiğinde söz konusu hedefe erişmeyi arzulamaz. Değerin "o" bulunması neticenin ehemmiyetsiz bulunduğunu ortaya koyar. Amaç her birey açısından değişik bir değer (http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy- Theory.html).

Vroom' a göre Motivasyon:

Motivasyon = Umut × Araçlar ×Değer.

Söz konusu formül içeriğindeki göstergelerden rastgele biri sıfır ise, motivasyon da sıfır gerçekleşecektir (Lunenburg, 2011: 3). Beklenti Teorisi'nin üçüncü ehemmiyetli ögesi araçtır. Umut, belli bir davranışın gözle görülür neticelere neden olması olasılığı ile ilgilidir. "Araç", ara neticenin daha çok ve daha ehemmiyetli neticelere sebebiyet verdiği algısı ile bağlantılıdır. Mesela, bir çalışan daha fazla iş yaparsa çalışmanın etkin olmasının fazlalaşabileceğini düşünebilir. V. Vroom (1964: 11), neticelerin, faal olmasının, söz konusu neticelerin diğer neticelerin sağlanmasında ya da engellenmesinde bir vasıta şeklinde kullanılmasından ortaya çıktığını tasdik eder. Söz konusu, bir çalışan açısından çok ehemmiyetli bulunmayan neticelerinin değerinin (neticeyi bulma gücü), söz konusu ara neticelerin en son halinin ehemmiyeti ile fazlalaşabileceği manasına ulaşır. Çalışmanın faaliyet halindeki fazlalaşma (çalışanın ehemmiyetsiz neticesi), çalışanın "umudunun" (çalışan açısından ehemmiyetli bir netice), teyidine neden olursa, o zaman söz konusu ehemmiyetli netice de çalışan belli olur duruma ulaşır.

Değişik tarzda vasıtalar bulunmaktadır: "Olumlu vasıtalar" ilk neticelerin sağlanmasında kesin olarak sonraki neticelere neden olacaktır. "Faydasız vasıtalar" ilk ve sonraki netice arasında bir bağlantı bulunmaması. "Negatif vasıta" en son netice, ilk neticenin bulunmamasında kati şekilde sağlanır ve ilk sonucun alınması halinde son neticenin alınması olanaksızdır (Seyfullah, 2014: 87).

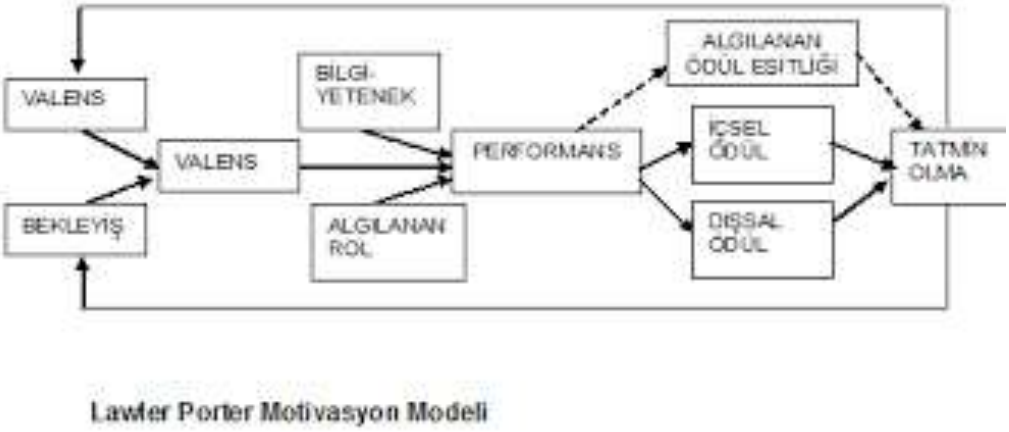


Şekil 20: Vroom Beklenti Teorisi

Kaynak: Seyfullah, (2014: 87)

1.2.4.6. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi

Wroom'un model yapısını temel almakla birlikte belli başlı ilaveler sağlayarak kuramı zenginleştirmişlerdir. Lawler ve porter, iş görenlerin davranışı güdülemede ödül faktörünün önemini savunmuşlardır. İşgörenlerin hareketleri çalışma alanındaki benzerlik ve memnun olmaktan etkilendiği için erişmek istedikleri amaçlarda söz konusu yönde biçimlenmektedir (Alkış, 2009: 217).



Şekil 21: Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi

Kaynak: Alkış, (2009: 217)

1.2.4.7. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams (1963: 422) tarafından geliştirilen eşitlik kuramına(süreç kuramı)göre; iş tatmini dolayısıyla iş başarısı adalet veya eşitlik algısına bağlıdır. Bireyin işe verdikleri ve aldıklarını diğer çalışanlar ile kıyasladığında eşitlik olduğunu düşünüyorsa iş doyumu sağlanır. Kuramda doyum ve doyumsuzluk birbirine tezat kavramlarıdır (Büyükbayram, 2009: 4).



Şekil 22: Adams Eşitlik Teorisi

Kaynak: Büyükbayram, (2009: 4)

2.4.8. Locke'un Amaç Teorisi

Bu teoride Locke (1997: 1297), insan davranışları ve performans düzeyleri üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. İş görenlerin amaçlarına ulaştığında tatmin olmakta, amaçlara ulaşmaması halinde tatminsizlikler yaşamasını sağlayacaktır (Alkış, 2009: 217).

1.2.5. İş Doyumunun Boyutları

Daha önceki başlıklar altında ifade edilen teoriler, model çeşitleri ve gerçekleştirilen başka incelemeler yönünde iş doyumunu oluşturan unsurlar, diğer bir ifadeyle, iş doyumunun ölçeklerini iki temel başlıkta biraraya getirmek olanaklıdır. Söz konusu boyutlardan ilki, çalışma şartları ve çalışmaya ilgili unsurlardır. Bu noktada kişiye ne şekilde davranış gösterildiği, kendisine tevdi edilen vazifelerin nitelikleri, çalışma şartlarındaki başka kişilerle bağlantıları ve ödüllerden bahsedilebilir. İkinci olanı, kişilerin karakteristik nitelikleri ve daha evvelki yaşam geçmişleridir. İki grup içinde elde edilen söz konusu değişkenleri birbirleri ile etkileşim göstererek iş doyumunu etki altına alırlar. Spector'un (1997: 11), iki grupta bulundurduğu söz konusu ortamsal ve kişisel unsurlar şeklinde isimlendirmek ve onun kategorize edilmesini temel alarak aşağıda bulunan biçimde dizmek imkan dahilindedir (Çam ve diğerleri 2009: 213).

1.2.5.1. Çevresel Faktörler

Spector (1997: 12)'un kategorize edilmesi anlatılmadan önce iş doyumunu oluşturan ortamsal unsurlar arasında çalışma konusuyla bağlantılı niteliklerin bulunduğundan hareket ederek öncelikle düşünülen teorinin Hackman ve diğerlerinin (1975: 57) İşin Özellikleri Kuramı olduğu ifade edilebilir. Daha sonra detaylandırılan söz konusu teoriye göre çalışma konusunun, kabiliyet türlülüğü zorunlu kıldığı, bütünlük gösterdiği, kendi içinde hareket edebilme özgürlüğüne imkân verdiği, ehemmiyetli bulunduğu ve geri besleme olanağı verdiği miktarda çalışanların güdülenmeleri ve iş doyumları yüksek olmaktadır (Özkalp, 2003: 27).

Sonrasında ortamsal unsurlar farklı farklı anlatılacaktır.

Ücret: Ücret ve iş doyumu arasında bulunan ilişki çok zayıftır. Spector (1997: 13), değişik çalışma grupları arasından tercih ettiği üç örneklem ile gerçekleştirdiği araştırma neticesinde söz konusu ilişkinin .17 olduğunu tespit etmiştir. Çalışma yerindeki adalet kavramını ilk inceleyenler arasında bulunan Jacques (1956: 12), aylık gelir seviyesinin adaletli bulunanlardan ayrı yöne sapma göstermesinin, değişikliğin sebebi ehemmiyetli olmadan kişide bir tür dengesizlik durumu göstereceği neticesine ulaşmıştır (Arslan, 2009: 4).

Yükselme Olanağı: İş doyumu yönünden terfi etme imkanı aylık gelirden daha fazla etkiye sahiptir. Bir üst unvana gelmek kişi açısından somut yardım etmesi ile birlikte kişinin toplum içindeki yerini de yukarılara çıkarmaktadır. Kişinin gerçekleştirdiği çalışmada başarı göstermesi durumunda unvan alması tatmin düzeyini yükseltecektir. Başarı değerleme sisteminin kusurlu bulunması ile birlikte yetersiz durumda bulunana da ödül verilmesi başarı gösterdiği inancını taşıyan kişinin iş doyumunu negatif olarak etkisine alacaktır (Özkalp, 2003: 27).

Bu noktadan da algılanacağı üzere, aylık gelirin adaletli paylaştırılmasının ehemmiyet göstermesi gibi, unvan alma imkanı hususunda da kişi başarısını ortamda bulunan diğer kişilerin başarıları ile ölçecek ve unvan alma imkanlarının adaletli olup olmadığı yönünde tatmin olma seviyesi yükselecek ya da düşecektir (Büyükbayram, 2009: 4).

Kontrol: Denetim, kişilerin çalışmalarıyla bağlantılı karar verebilmeleri serbestliğidir. Kişilerin serbestlikleri de işlerini ne derece denetleyebildikleri ile kısıtlıdır. Fakat organizasyonel açıdan denetimin kişilerle çok olmayan ölçütleri de bulunmaktadır. Kişilerin organizasyondaki genel siyasetin ortaya çıkartılmasında yetkili bulunmalarına müsaade edilmesi biçiminde bir denetim hissi ortaya çıkarmalarının iş doyumunda pozitif etkilerinin kendisini gösterebileceği düşünülmektedir. Belli başlı çalışmalarda çalışmanın sürati kişi yerine makinelerce belirlenmektedir. Söz konusu şekilde yapılan bir denetimle bağlantılı şekilde Frankenhaeuser ve Johansson (1986: 287) tarafından gerçekleştirilen bir inceleme, çalışmayı makinelerin süratinin tespit etmesinin tahrip edici etkileri bulunabileceğine dair ipucu sağlamaktadır. Aynı biçimde, Smith, Hurrell ve Murphy (1981: 12) çalışma süratleri makinelerce tespit edilen çalışanlar ile aynı işte makine kullanmadan çalışanların iş doyum seviyelerini karşılaştırmışlar ve makine ile çalışan bireylerde iş doyumunun daha az olduğunu tespit etmişlerdir (Arslan, 2009: 4).

Denetim (İlk Amirle İlişkiler) ve Çalışma Arkadaşları: Kişi bir organizasyonda kendilerine tevdi edilen çalışmalara geçince organizasyonda kabul görmüş bulunan bağlantılarla birleşir. Yüklendiği vazifeye göre kendisi gibi olanlarla beraber çalışma yapar, yüklendiği göreve göre amir veya çalışanları bulunmaktadır. Emir veren bireyler çalışma planı gerçekleştirirler ve yapılan plana göre çalışılması açısından çalışanlarını kontrol ederler. Söz konusu kontrol çalışanlara çok az özgürlük verip kendilerine göre karar vermelerini ve katılım göstermelerini güçleştiriyor ise iş doyumsuzluğu kendisini göstermektedir. Kişilerin içinde çalıştıkları gruplarda iş doyumunu aynı şekilde etkisine almaktadır. Kişi başarılı kabul edilen bir grupta bulunup, yaşam felsefesi kendi ile benzer bireylerle beraber çalışma yaptığı miktarda fazlalaşacaktır (Büyükbayram, 2009: 4).

İletişim: Yönetim bilimi yönünden iletişim kişilerin birbirlerine bilgi ve yönerge nakletmesi, sistem çerçevesinde çıkarılan raporlar ve çalışanlar arasında bilgi ve his beraberliğinin elde edilmesidir. Gerçekleştirilen incelemeler iletişimsizliğin doyumsuzluk oluşturduğunu ancak iyi iletişimin genellikle iş doyumu oluşturmaya kafi gelmediği ortaya çıkarmıştır (Çam ve diğerleri 2009: 213).

Örgütün Sosyal Görünümü ve Çalışma Koşulları: Organizasyonların harici profili, üyelerine verdiği haklar ve dış dünyaya yayılma gösteren imajı ile bağlantılı

olarak ortama etki yapma gücü değişiktir. Kişiler, ortamda kabullenilen ve nitelikli şekilde görülen organizasyonlarda iş görmeyi seçip, söz konusu tip organizasyonlarda iş yapmaktan doyum elde ederler. Çalışma alanındaki iş şartları da doyum ya da doyumsuzluk çıkış odağı haline gelebilmektedir. Çalışma konusunun kişi açısından tehlike göstermesi, çalışma şartlarının çok fazla soğuk veya sıcak bulunması iş doyumuna etki yapmaktadır. İş yapma şartları gerek bireysel rahatlık gerekse de çalışmanın yapılması yönünden ehemmiyetlidir. Birden fazla çalışan konutlarının yanında temiz, çağdaş ve kafi derecede araç ve gerecin olduğu işyerlerinde çalışmayı istemektedirler (Büyükbayram, 2009: 4).

1.2.5.2. Bireysel Faktörler

İş doyumunu oluşturan kişisel unsurları incelerken yine ilk kez Hackman ve diğerleri (1975: 58)'ın İşin Özellikleri Kuramında bulunan Büyüme Gereksinimi Gücü (BGG) değişkeni üzerinden başlanılabilir. BGG değişkeni kişinin özerklik ve bireysel gelişim gibi üst seviye ihtiyaçları giderme gereksinimini ortaya koyar. Kuram, işin niteliklerinin güdüleyici etkisinin yalnızca Büyüme Gereksinimi Gücü üst düzey bulunan kişilerde kendisini göstereceğini ifade eder. Diğer bir ifade ile, İşin Özellikleri Kuramı, güç ve enteresan çalışmaları seçen kişilerin kendilerine karışık işler verildiğinden daha fazla güdülenip daha huzurlu bulunacaklarını, kolay işlerden uzakta duracaklarını ifade etmektedir (Büyükbayram, 2009: 4).

İş doyumunu ortaya çıkaran kişisel unsurlara karşı ortaya konulan ilgi 1980'li senelerin ortalarına doğru yoğunluk kazanmaya geçmiş, gerçekleştirilen araştırmalar karakterin iş doyumunu oluşturan faktörlerden sayıldığını ispat etmiştir.

Gerçekleştirilen boylamsal incelemelerde kişilerin iş doyum seviyeleri zamanla tekrarlanarak ölçülmüş ve neticeler önemli seviyede durağanlaşmıştır. Söz konusu durum, iş doyumu seviyesinin yalnızca iş ile olmayıp karakterle de ilişkili bulunduğu teorilerinin ehemmiyet elde etmesine sebebiyet vermiştir (Spector, 1997: 13). Staw ve Ross (1985: 469) da söz konusu doyumda tutarlılık felsefesini temel alarak işyeri sahibini ya/ ya da iş yerlerini farklılaştıran kişilerin doyum seviyelerini ölçmüş söz konusu kişilerde doyum seviyesinin durduğunu tespit etmişlerdir; dolayısıyla çalışmayı seven bireyler diğer bir işe de sevgi duyabilirler. Staw ve diğerleri (1986: 56) iş doyumunun kısmi olarak karakterle bağlantılı bulunduğu

neticesine ulaşmışlar; bazı bireyler işi sevme yönlü bulunurken başkalarının bu şekilde bulunamayacağını ifade etmişlerdir. İş doyumunun tutarlı olmasının kalıtım çıkışlı bulunabileceğine destek veren bir inceleme ise Arvey ve diğerleri (1991: 359) tarafından biri diğerinden değişik şartlarda büyümesi sağlanan tek yumurta ikizlerinden meydana gelen bir grupta gerçekleştirilmiştir. Söz konusu incelemenin neticesi ise iş doyumu varyansını %30 miktarında kalıtım unsurlarının izah edilebiliyor olabileceğidir (Arslan, 2009: 4).

İki kişilik özelliği ile bağlantılı geniş araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bunlar; denetim odağı (locus of control) ve olumsuz duygulanımdır (negative affectivity). Spector'a (1997: 14) göre, denetim odağı bilişsel bir değişken olup, kişinin hayatındaki pozitif ve negatif olaylardaki kontrol kuvvetini göstermektedir. İçsel şekilde tanımı yapılan kişiler vakalara / aşamalara etki yapabilme kuvvetlerinin bulunduğuna inanırlarken, 'dışsal' şekilde isimlendirilen kişiler kontrolün kendilerinin haricindeki kuvvetler ve kişiler tarafından gerçekleştiği inancı taşırlar. Söz konusu iki kişilik özelliği kişilerin çalışmaya bulunan davranışlarına etki yapmaktadır. Spector (1997: 14), denetim odağı ve iş doyumu bağlantısının iş performansınca yön verilebilmesini ve içsel denetim odaklı kişilerin çalışmalarını daha iyi gerçekleştirmeye dışsallardan daha yatkın bulunduklarını ifade eder. Söz konusu durumda Porter ve Lawler'in (1968: 9) teorilerinde ifade ettikleri gibi, performans çalışılan yerde alınan ödüller ile bağlantılı ise çalışmalarını daha iyi gerçekleşen kişiler ödül alacak ve bu suretle işten doyum elde edeceklerdir (Çam ve diğerleri 2009: 213).

İş doyumu ile bağlantısı yönünden üzerinde araştırma yapılan başka karakter niteliği bulunan negatif hislenme hususunda Staw ve diğerleri (1986: 57) ile George'nin (1990: 107) detayları önceden belirtilen araştırmalarına göre, negatif hislenme seviyesi üst düzey bulunan kişiler iş doyumsuzluğu da içinde olacak şekilde çalışma yerindeki her çeşit olumsuz duruma daha şiddetli biçimde yaşantılayabileceklerdir (Arslan, 2009: 4).

1.2.6. İş Doyumu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde, iş doyumu ile ilgili Türkiye'de yapılan ve öğretmenlerin katılımıyla gerçekleşmiş ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında, iş doyumunun bağımlı değişken olarak kullanıldığı, çalışmalara rastlanmaktadır.

1.2.6.1. İş Doyumu İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye'de iş doyumunun bağımlı değişken olarak ele alındığı araştırmalarda daha çok, öğretmenlerin iş doyumunu bireysel değişkenlere göre incelemeyi amaç edindiği gözlemlemiştir. Yapılan fark analizleriyle farklı kategorilerin ve grupların karşılaştırıldığı ortaya çıkmıştır.

Demir (2005: 4) sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini ölçmeyi amaçlamış ve doyumu etkileyen olası faktörleri ortaya çıkarmıştır. Cinsiyet, görev yeri, yaş, kıdem, iletişim, terfi, hizmet içi eğitim, mezuniyet alanı, meslek ahlakı, fiziki koşullar ve işin niteliği faktörleri istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar eşliğinde rapor edilmiştir. 15 yıldan fazla öğretmenlerinin iş doyumunun diğerlerine göre daha az olduğu ifade edilmiştir.

Demirci (2003: 41) branş öğretmenleri üzerine yaptığı çalışmada iş doyumu ve kişilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Beş kategoriye ayrılan kişilik özelliklerinin, iş doyumunu istatiksel olarak anlamlı açıkladığı raporlanmıştır. Erkek öğretmenlerde kişiliğin iş doyumuyla ortak ilişkisinin az olduğu, kadınların kişilik özelliklerinde iş doyumla beraber daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Ek olarak, medeni durum ve branşlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamıştır.

Demirkıran (2004: 61) özel eğitim alanındaki öğretmenlerin iş tatminlerinin belirlenmesi ve iş tatmininin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin belirlenmesi için bir araştırma yapmıştır. Genel iş tatminle normatif bağlılık arasında ilişki bulunurken, birçok betimsel değişkende gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ortaya konmuştur. Cinsiyet, medeni durum, yaş, görev, kıdem, aylık gelir ve okul türü bu değişkenlerden en önemlileridir.

Erel (2004: 8) branş öğretmenlerinin daha verimli çalışabilmesi için iş doyumuna odaklanmış ve doyum ya da doyumsuzluğun neden kaynaklandığını araştırmıştır. İş doyumu, cinsiyet, yaş, deneyim, eğitim düzeyi ve medeni durum gibi bireysel değişkenler aracılığıyla incelenmiştir. Araştırma sonuçları, branş öğretmenlerinin sadece ücretle ilgili düşük doyuma sahip olduklarını, diğer kategorilerde normal ve yüksek doyumda olduklarını ortaya koymuştur. Bireysel değişkenlerden sadece medeni durumdaki grup farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Gençay (2007: 773) beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişliklerini, yaş, deneyim, hizmet süresi, ve aylık maaş değişkenlerine göre incelemiştir. Bu değişkenlerdeki farklı kategorilerde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir. Fakat öğretmenlerin günlük çalışma sürelerinin iş doyumunu etkilediği ortaya çıkarılmıştır.

Karahan (2006: 6) ortaokul öğretmenlerinin iş doyumlarının cinsiyet, kıdem, yaş ve branşa göre farklılık göstermediğini incelmiş ve iş doyumunun öz algılamayla olan ilişkisini değerlendirmiştir. Kıdem ve yaş değişkenlerinin iş doyumunda farklılıklar ortaya çıkardığı ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, öz algılamanın sosyal ve otonomi boyutlarına göre, iş doyumunun farklılaştığı belirtilmiştir.

Kayhan (2008: 41) ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumuyla ilköğretim programlarını kabullenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin iş doyumu arttıkça, öğretim programlarındaki değişimleri kabul etme düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir.

Keskin (2008: 42) ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini incelemiştir. İş tatmini, çalışma koşulları, deneyim, cinsiyet, çalışma arkadaşları, yöneticiler, ücret, ve iş güveni değişkenlerinin farklı kategorilerine göre analiz edilmiştir. Araştırmaya göre, iş tatmini kadınlarda, 16-20 yıl deneyime sahip öğretmenlerde ve lisans derecesine sahip öğretmenlerde daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Sarpkaya (2000: 121) liselerde çalışmakta olan öğretmenlerin iş doyumunu branş, yaş, medeni durum, maaş, öğretmen ilişkileri, okul, cinsiyet ve öğrenim durumu faktörlerini göz önünde bulundurarak incelemiştir. Genel olarak iş doyumu düzeyinin düşük olduğu, maaş kategorisine göre yapılan incelemelerde düşük iş doyum gözlendiği, ve okul ve cinsiyete göre iş doyumda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlemlendiği ifade edilmiştir.

Tan (2003: 36) Anadolu liselerinde çalışmakta olan öğretmenlerin iş doyumunu branş, yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve öğrenim durumu faktörlerini göz önünde bulundurarak incelemiştir. Branş, yaş ve cinsiyetin anlamlı fark göstermediği; kıdem arttıkça doyumun arttığı ve lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü dereceye sahip öğretmenlerden daha fazla iş doyumuna sahip olduğu raporlanmıştır.

Tellioğlu (2004: 40) lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörler üzerine yaptığı çalışmada, sekiz faktörün dikkate alınması gerektiğini önermiştir. Bu faktörler düşükten yükseğe sıralandığında, ücret, çalışma koşulları, yöneticilerin tutumu, iş güvencesi, işin kendisi, ulaşım ve çalışma saatleri, ve mesleğin saygınlığıdır.

Türkoğlu ve diğerleri (2017: 768) öğretmenlerin öz yeterlik ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İş doyumu, işin kalitesi, terfi, örgütsel iklim, çalışma şartları ve maaş boyutlarından oluşmaktadır. Öz yeterli ise, öğrenci etkileşimi, öğretim yöntemleri ve sınıf yönetiminden oluşmaktadır. Öz yeterliğin iş doyumunu güçlü düzeyde yordadığı ortaya çıkarılmıştır. Üç öz yeterlik boyutunun orta düzeyde ilişkili olduğu raporlanmıştır.

Yazılıtaş (2010: 4) sınıf öğretmenlerinin mesleki doyumlarını, motivasyon boyutuyla incelemiştir. Mesleki doyum, cinsiyet, kıdem, sınıf, mesleki memnuniyet, mezun olunan fakülte ve mesleği tercih etme nedenlerine değişkenlerine göre analiz edilmiştir. Erkek öğretmenlerin kadınlara, 20 ve daha fazla yıl kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdemlere ve mesleklerinden memnun olanlarınsa olmayanlara göre mesleklerinden daha fazla doyum aldıkları bulunmuştur. Diğer değişkenler için, iş doyumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Ek olarak, mesleki doyumun motivasyonla yordanabilen bir değişken olduğu ifade edilmiştir.

1.2.6.2. İş Doyumu İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Abushaira (2012: 48) tarafından yapılan "Ürdün'deki Özel Eğitim Öğretmenleri Arasındaki İş Doyumu" başlıklı makalede Ürdün'deki özel eğitim öğretmenleri arasındaki iş doyumunu incelemiştir. Bu çalışma Ürdün'deki özel eğitim öğretmenleri arasındaki iş doyumunu bazı değişkenlere göre araştırmayı amaçlamıştır. Toplam 139 özel eğitim öğretmeni (16 erkek ve 123 kadın) üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Sonuçlar, katılımcılar arasında iş doyumu düzeyinin ılımlı olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcıların cinsiyete göre iş doyumu düzeylerinde anlamlı bir istatistiksel farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte, ankete katılanların iş doyumu düzeylerinde, yaşlarından dolayı genç öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Arunkumar (2018: 5041) tarafından yapılan Zihinsel Engelli Çocukların Kadın Öğretmenlerinin İş Doyumu" başlıklı çalışmada zihinsel engelli çocukların kadın öğretmenlerinin iş doyumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmacı tanımlayıcı araştırma modelini kullanmıştır. Veri toplama amacıyla Hindistan'ın Chidambaram şehrindeki 48 özel eğitimciden 32 özel eğitimci seçilmiştir. Araştırmacı tarafından veri toplama aracı olarak İş Doyumu Anketi (Spector 1994: 10) kullanılmıştır. Bu çalışmada kadın özel eğitimcilerin yarıdan fazlasının (% 56) düşük düzeyde iş doyumuna sahip olduğu ortaya konmuştur.

Shourbagi ve Bakkar (2015: 97) tarafından yapılan "Umman Sultanlığındaki Özel Eğitim Öğretmenleri Arasında İş Doyumu)" başlıklı çalışmada Umman Sultanlığında özel eğitim öğretmenleri arasındaki iş doyumu düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Maskat ilindeki farklı özel eğitim merkezlerinde çalışan lise ve ortaokul olmak üzere farklı seviyedeki öğrencilere eğitim veren 129 öğretmen seçilmiştir. Araştırmacı çalışmasında kendi hazırladığı bir ölçek kullanmıştır. Bu çalışma betimsel bir çalışma olarak kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin (yeterlilik, deneyim, medeni durum, yaş ve engellilik kategorisi) iş doyumunu üzerindeki etkisini bulmak için tek değişkenli analiz kullanılmıştır. Bu çalışmanın bulguları özel eğitim öğretmenleri arasındaki iş doyumunun da anlamlı farklılık bulunmadığını, maaş artışının, işin özelliklerinin ve niteliklerinin özel eğitim öğretmenlerinin iş doyumuna katkı sağlamadığını göstermiştir.

Abu Ramadan (2014: 3) tarafından yapılan "Filistin Üniversitelerinde Çalışanlar Arasındaki İş Doyumu." başlıklı çalışmada Gazze Şehri üniversitelerinde çalışanların iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Gazze'de bulunan üniversitelerin (İslam Üniversitesi, El-Ezher Üniversitesi, Alquds Açık Üniversite ve El-Aksa Üniversitesi) akademik ve idari alandaki toplam 1637 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 325 kişiden oluşmaktadır. Araştırmacı tarafından geliştirilen araştırma aracı kişisel bilgi formu, İş Doyum Ölçeği ve İş Doyumu faktörlerinin belirlenmesi olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

1.2.7. İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları

İş doyumsuzluğunun etkilerini "Birey" ve "Örgüt" açısından iki ana grup içinde incelemek mümkün olmaktadır.

1.2.7.1. Bireysel Açısından İş Doyumsuzluğunun Etkileri

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi elinde olan çalışan unsurundan yüksek derece yararlanabilmesine bağlı olmaktadır. Bu sebeple çalışana uygun çalışma koşulları yaratılmalı, işe uygun çalışan seçilmeli, adil ücret, terfi sistemi oluşturmalıdır. Bunların örgüt içinde var olduğunu bilen çalışan kendisi ile işi arasında daha kolay uyumu yakalamakta ve kendisini işiyle bütünleştirmektedir. Bunları gerçekleştiremeyen çalışan zamanla örgüte olan bağlılığı azalmakta, verimi düşmekte ve iş doyumsuzluğu oluşmaktadır. İş doyumu, çalışana iyi davranıldığının bir göstergesi olduğu kabul edilebilir. Bu da çalışanın psikolojik düzeyini etkilemektedir. Eğer çalışan iş doyumuna ulaşmış ise huzurlu ve verimli ulaşamamış ise depresif bir hal içerisine girebilmektedir (Lise and Timothy, 2004: 399). Çalışanın gereken zamanlarda yöneticileri ile sorunları aşamaması ya da katı bir yöneticilik tarzı ile karşı karşıya kalması çalışanı çıkmaza sokabilmektedir. Zamanla oluşan bu aksaklıklar çalışan üzerinde yabancılaşmayı arttırmakta, saldırganlık ya da istenilmeyen davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Zamanla hem çalışma ortamı hem de çalışanın yaşam hayatı iş doyumsuzluğu ve etkilerine maruz kalmaktadır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 69).

Sorunları çözülemeyen, aksaklıkları aşamayan, örgütle olan bağları zayıflayan çalışanın iş performansı azalmakta, örgüt içinde içe kapanma davranışı artmakta, psikolojik ve fizyolojik sağlığı bozulmakta, zarar verici davranışlar sergilemekte ve yaşam doyumunda da aksaklıklar çıkmasına yol açmaktadır. Düşük doyum nedeniyle çalışan devir hızının yükselmesine neden olmakta, yetişmiş ve deneyimli iş gücü kaybına yol açmaktadır (Oshagbemi, 2000: 12).

1.2.7.2. Örgüt Açısından İş Doyumsuzluğunun Etkileri

Örgütlerin ve yöneticilerin çalışanları etkili bir şekilde yönetebilmesi adına iş doyumu ile ilgilenmek zorunda olunan ve dikkat edilmesi gereken olan önemli bir konu olmaktadır. Yapılan birçok araştırma da gösteriyor ki iş doyumu çalışanların güçlü bir motivasyonla yaratmasını kolaylaştırmakta, elde edilen olumlu duygu durumu ve hoşnutluk verimliliği artırabilmekte kısacası örgütsel performansı olumlu şekilde etkilemektedir. Çalışanın kendisini çok az veya hiç katkısı olmayan bir düzen içinde bulması, çalışanlar arasında huzursuzluklara ve direnmelere yol açmaktadır.

Düşük morala sahip olan çalışan isteksiz, yorgun, işe geç gelme, işi yavaşlatma, işi durdurma, hata payının arttırması, aşırı ölçüde devamsızlık, çalışan devir hızının yükselmesi, iş verimi düşmektedir. İlave olarak çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk, örgüt çıkabilecek krizlerin artması ve örgüt içinde çalışan ilişkilerinin kötüleşmesi durumları ortaya çıkmaktadır (Eren, 2015: 57). İş doyumsuzluğu, işe geç gelme, sendikalaşma, şikayet, ilaç bağımlılığı, istifa gibi içe kapanma davranışlarına neden olabilmektedir (Gencay, 2009: 380).

İş doyumsuzluğu sonucunda istenilmeyen örgütsel davranışların meydana gelmesine neden olmaktadır. (Göktaş, 2007: 1). Böyle bir durum ile karşılaşan örgüt ulaşmak istedikleri amaçlara ulaşamamakta örgüt içinde etkinlik ve verimlilik azalmakta sonuç olarak varlığı gelecekte sürdürebilme durumu tehlike içine girebilmektedir.

1.2.8. Eğitim Hizmetlerinde İş Doyumu

İş doyumu kavramı öğretmenlik mesleğinde de büyük bir öneme sahiptir. Vural (2004: 41) çalışmasında iş doyumunu 'öğretmenlerin öğrencilerine karşı tutumu ve işe karşı hissettikleri memnuniyet ve memnuniyetsizlik' olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin içinde bulundukları çalışma koşulları ve ortamı iş doyumu üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere sahiptir. Her meslekte olduğu gibi öğretmenlikte de işyerine karşı duyulan memnuniyet üretkenliği ve işe bağımlılığı artırırken, işe karşı memnuniyetsizlik ise iş verimliliğinin düşmesine sebep olmaktadır. Bununla bağlantılı olarak Chen (2007: 71) çalışmasında, her bireyin çalıştığı ortama yönelik ihtiyaç ve beklentilerinin olduğu ve bunların karşılanmaması sonucunda verimliliğinde düşeceğini ifade etmiştir. Bununla birlikte özellikle eğitim örgütlerinde de okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması gerektiği aksi taktirde okul ortamı içinde yüksek moralli ve verimli olmanın mümkün olamayacağını belirtmiştir (Taşdan ve Tiryaki 2008: 57).

1.2.9. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Yaşam Doyumu İle İlişkisi

Analiz sonuçları incelenecek olursa öğretmenlerde toplam kalite yönetimi uygulamaları ile iş yaşam doyumu ilişkisinin bulunduğunun kabul edilmesi gerekmektedir. Zira toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş yaşam doyumu ile

pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Günümüz rekabet ortamında öğretmenin kaliteli eğitim vermenin yanında, söz konusu eğitimi en istenilen şekilde gerçekleştirmenin kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Söz konusu yönde öğretmenler üzerinde ciddi bir öğretim verme baskısı meydana gelmekte ve söz konusu baskı öğrencilere doğrudan etki etmektedir. Baskı neticesinde öğrenciler üzerinde ortaya çıkan stres, öğretmenlerde iş yaşam doyumsuzluğuna ve hatta işten ayrılmaya kadar uzanan bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeplerden dolayı yönetimin öğretmen isteklerini ön planda tutmamasının, öğretmen üzerinde iş yaşam tatmini açısından olumsuz bir etki yarattığı ortaya çıkmıştır. Bununla beraber eğitim yönetiminde toplam kalite yönetimi uygulamalarının beklenildiği gibi çalışanlarda iş yaşam doyumunu artırdığı görülmüştür (Günbatan, 2006: 6).

Eğitim kurumları öğretmenlerinin kararlara katılımlarını sağlamak için onları cesaretlendirmeli, ortam hazırlamalı ve ödüllendirmelidir. Katılım için bir altyapı oluşturmalıdır. Aksi takdirde TKY'nin işletmede benimsenmesinde son derece önemli rol oynayan katılım fonksiyonu giderek zayıflayacak ve işgücünün doyumsuzluğuna yol açacaktır (Kitapçı, 2006: 73).

Eğitim yönetiminin karar alma sürecinde öğretmenlerin fikirlerini alarak tam katılım sağlama yaklaşımlarının, çalışanlarda ortaya çıkan iş yaşam doyumunu yükseltici yönde etki gösterdiği belirlenmiştir (Paşa, 2007: 11).

Ayrıca eğitim kurumundaki şartların da öğretmenlerdeki iş yaşam doyumu ile ilişkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bize uygulama yapılan eğitim kurumundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının öğretmenler için uygun olduğunu göstermektedir. Bununla beraber, öncelikle toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş yaşam doyumu üzerinde etkisinin bulunduğu belirlenmiş %5 anlamlılık düzeyinde istatistiki kabul görmüştür. Yapılan çalışma sonucunda iş yaşam doyumu üzerinde toplam kalite yönetiminin etkili olduğu belirlenmiştir. Toplam kalite yönetimi ve iş yaşam doyumu arasındaki ilişki, gerçekte karşılıklı etkileşim biçimindedir. İş yaşam doyumunu sağlamış birey için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Zira, iş yaşam doyumu olan kişi toplam kalite yönetimi uygulamaları için oldukça uygun bir durumdadır. Bir başka ifadeyle yüksek toplam kaliteyi uygulamaları iş yaşam doyumunu artırabilir (Günbatan, 2006: 9; Babacan, 2000: 13).

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin iş yaşam doyumlarını artırmak ve toplam kalite yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek için çeşitli içsel ve dışsal ödüller verilir. Dışsal ödül genelde yönetimin verdiği parasal ya da parasal olmayan ödüllerdir. İçsel ödüller ise takdir edilmek, başarma duygusu v.b gibi ödüllerdir. Çalışanların aldığı içsel ve dışsal ödüller sayesinde sağladığı iş yaşam doyumu, toplam kalite uygulamalarının artmasına yol açacaktır (Barutçugil, 2004: 21).

2. ARAŞTIRMA TASARIMI

2.1. Araştırmanın Amacı

Yönetim ve organizasyon alanında ve örgütsel davranışla ilgili mevcut kuramlarda ve ampirik araştırmalarda görülen en temel olgulardan biri şüphesiz ki toplam kalite yönetimidir. Eğitim kurumları ve eğitimciler farklı kalite yönetimlerinin etkisinde kalmakta, değişen ve gelişen durumlara göre iş doyumu düzeyleri farklılaşabilmektedir. Birçok araştırma, eğitim kurumunda görev yapanların iş doyumlarını yükseltmenin eğitim kurumlarında daha verimli neticeler alınmasını sağladığını ortaya koymaktadır. Bu neticeler sadece örgüt ya da kurum düzeyinde değil aynı zamanda bireysel düzeyde de görülmektedir. Toplam kalite türleri ile eğitimciler arasındaki ilişkiler durumsal değişkenlerin etkisi altında kaldığı gibi öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ile de ilişkilidir. Hayatının büyük bir kısmını okullarında eğitim vererek insanları eğitmeye çalışan öğretmenlerin toplam kalite algıları iş doyumu düzeylerini etkilemektedir. Dolayısıyla toplam kalite ve iş doyumu arasındaki ilişki örgütsel sonuçları etkileyen önemli değişkenlerdir.

Bu çalışma, toplam kalite yönetimi uygulamalarının ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş yaşam doyumu ile ilişkisini araştırmak için yapılmıştır. Bu amaca yönelik olarak aşağıdaki soruya cevap aranmaktadır;

1. Toplam kalite yönetimi ile iş yaşam doyumu değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bu araştırmanın amacı; İlköğretim okulu öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve iş yaşam doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını ortaya koymaktır.

Bu çalışma tanımlayıcı bir araştırmadır. Çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin toplam kalite yönetimi uygulamaları ile iş yaşam doyumu ilişkisinin incelenmesinde ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir.

Bireylerin istek ve arzularının karşılanamaması durumunda kişide birtakım dengesizlikler ve ruhsal çöküntüler oluşturmaktadır. Bu dengesizliklerin ve bozuklukların kişide giderilmesi veya azalması neticesinde kişiler feraha ulaşabileceklerdir. Kişinin içinde yaşadığı belirsizlikler dışarıdan gözlemlenemez.

Fakat bireyin içinde yaşadığı bu durum kişinin yaptığı davranışları ve tutumları ile birlikte tahminen ortaya konmaktadır. Örneğin, uzun süre aç kalmış bir insanın, yemeklerle dolu bir mekâna girdiğinde açlık hissinin arttığı gözlemlenebilir. Karnını doyurması sonucu ise yemeklere karşı olan duyarlılığı düşecektir. Kişilerin bireysel ihtiyaçlarının karşılanması sonucu bireyin ruhsal yapısındaki dengesizlikler de o oranda azalacak veya ortadan kalkacaktır. Dünya üzerindeki toplumlarda yaşanan isyanlar ve çatışmalar bireylerin iç yaşantısında yaşadığı sorunlardan ortaya çıkmaktadır. İş hayatında yaşanan bu ve buna benzer de birçok yaşantılar olmaktadır. Verimi, çalışmayı ve sosyal ortamı etkileyen şeyler aslında bireyin içinde yaşadıklarıdır (Yılmaz, 2014: 31).

Bu açılardan bakıldığında Türkiye'de araştırmalara konu olmaya devam eden toplam kalite yönetimi ve iş yaşam doyumu kavramlarının ilköğretim öğretmenlerinde ilişkisini ortaya koyması açısından bu çalışmanın önem taşıdığı düşünülmektedir. Ayrıca toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş yaşam doyumuna etkisi üzerinden ortaya koyması bu çalışmayı farklılaştırmaktadır. Ulusal yazına bakıldığında toplam kalite yönetimi uygulamalarının ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş yaşam doyumu ile ilişkisini aynı anda inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın bu yönüyle ilgili alanlarda çalışmak isteyen araştırmacılara kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

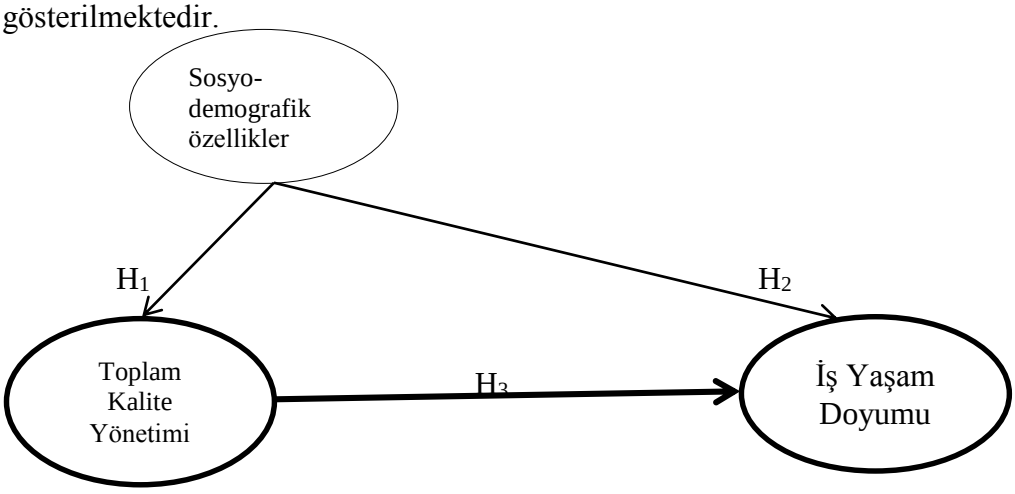
Bu çalışmanın temelini "Toplam kalite yönetimi uygulamalarının ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş yaşam doyumu ile ilişkisi var mıdır?" şeklindeki araştırma sorusu oluşturmaktadır. Önceki bölümlerde detaylarıyla açıklanan toplam kalite yönetimi ve iş yaşam doyumu arasındaki ilişkilerden hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma sorusunun test edilmesine yönelik olarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_1: İlköğretim Okulu öğretmenlerinin sosyo-demografik özellikleri ile toplam kalite yönetimi arasında anlamlı bir fark vardır.

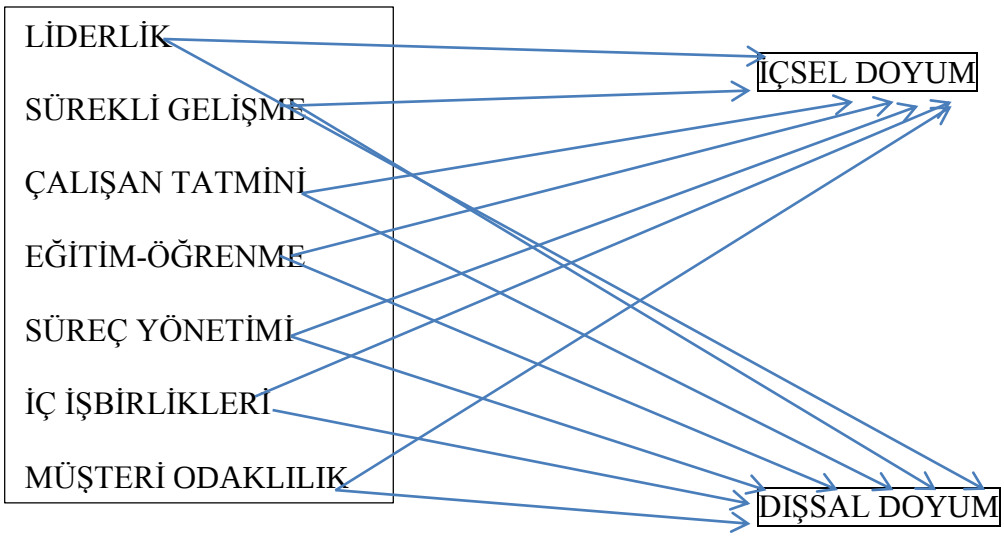
H_2: İlköğretim Okulu öğretmenlerinin sosyo-demografik özellikleri ile iş yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

H_3: Toplam kalite yönetimi ile iş yaşam doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma hipotezlerini gösteren araştırma modeli ise şekil 23'de gösterilmektedir.



BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN **BAĞIMLI DEĞİŞKEN**



Şekil 23: Araştırma Modeli

2.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, resmi kayıtlara göre (MEB, 2020, https://mebbis.meb.gov.tr/KurumListesi.aspx) Bursa ilinde faaliyet gösteren 84 adet özel ilköğretim okulunda görevli öğretmenler oluşturmaktadır. 2017 yılı verilerine göre Bursa ilinde devlet ve özel okullarda 32.915 öğretmen görev yapmıştır. Bu

öğretmenler arasından kolay örnekleme yöntemiyle seçilmiş 280 öğretmene ulaşılmıştır. Veriler Nisan - Aralık 2019 tarihleri arasında toplanmıştır.

Hazırlanan 280 adet anket formu kolayda örnekleme ile öğretmenlere dağıtılmış ve tümüyle geri dönüş sağlanmış ve sonuçta evreni temsil edecek yeterli sayıdaki 280 anket analizlere tabi tutulmuştur.

Anketleri doldurarak araştırmaya katılan toplam 280 öğretmene ait demografik özellikler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Öğretmenlerin Sosyo-demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Analizi

DEMOGRAFİK BİLGİLER		**FREKANS**	**YÜZDE (%)**
Cinsiyet	Kadın	123	43,9
	Erkek	157	56,1
Yaş	18-25	8	2,9
	26-35	137	48,9
	36-45	117	41,8
	45 yaş ve üzeri	18	6,4
		25,17±6,61	
Medeni durum	Evli	159	56,8
	Bekâr	121	43,2
Branş	Tarih	12	4,3
	Müzik	14	5,0
	Yüzme	2	,7
	Fransızca	7	2,5
	Beden Eğitimi	20	7,1
	Coğrafya	9	3,2
	Türkçe	23	8,2
	Fizik	25	8,9
	Edebiyat	10	3,6
	Matematik	44	15,7
	Kimya	21	7,5
	Biyoloji	14	5,0
	Resim	9	3,2
	İngilizce	19	6,8
	Felsefe	11	3,9
	Satranç	6	2,1
	Almanca	7	2,5
	Din	10	3,6
	Sosyal bilgiler	13	4,6
	İtalyanca	2	,7
	Fen bilgisi	2	,7
TOPLAM		**280**	**100,0**

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre %43,9'u (n=123) kadın, %56,1'i (n=157) erkek, yaşlarına göre %2,9'u (n=8) 18-25 yaş arası, %48,9'u (n=137) 26-35 yaş arası, %41,8'i (n=117) 36-45 yaş arası, %6,4'ü (n=18) 45 yaş ve üzeri, otalaması 25,17±6,61, medeni durumlarına göre %56,8'si (n=159) evli, %43,2'i (n=121) bekâr, branşlarına göre %4,3'ü (n=12) Tarih, %5,0'i (n=14) Müzik, %0,7'si (n=2) Yüzme, %2,5'i (n=7) Fransızca, %7,1'i (n=20) Beden Eğitimi, %3,2'si (n=9) Coğrafya,

%8,2'si (n=23) Türkçe, %8,9'u (n=25) Fizik, %3,6'sı (n=10) Edebiyat, %15,7'si (n=44) Matematik, %7,5'i (n=21) Kimya, %5,0'i (n=14) Biyoloji, %3,2'si (n=9) Resim, %6,8'i (n=19) İngilizce, %3,9'u (n=11) Felsefe, %2,1'i (n=6) Satranç, %2,5'i (n=7) Almanca, %3,6'sı (n=10) Din, %4,6'sı (n=13) Sosyal bilgiler, %0,7'si (n=2) İtalyanca ve %0,7'si (n=2) Fen bilgisi olarak bulunmuştur.

Tablo 2: Öğretmenlerin Sosyo-demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Analizi (Devam)

DEMOGRAFİK BİLGİLER		FREKANS	YÜZDE (%)
Kadro düzeyi	Öğretmen	254	90,7
	Müdür Yrd.	17	6,1
	Müdür	9	3,2
Kaç yıldır bu görevde çalışmakta	1-5 yıl arası	84	30,0
	6-10 yıl arası	144	51,4
	11-15 yıl arası	31	11,1
	16-20 yıl arası	12	4,3
	20 yıl ve üzeri	9	3,2
Kaç yıldır bu okulda çalışmakta	1-5 yıl arası	170	60,7
	6-10 yıl arası	89	31,8
	11-15 yıl arası	12	4,3
	16-20 yıl arası	7	2,5
	20 yıl ve üzeri	2	,7
TOPLAM		**280**	**100,0**

Araştırmaya katılanların kadro düzeylerine göre %90,7'si (n=254) Öğretmen, %6,1'i (n=17) Müdür Yrd., %3,2'si (n=9) Müdür, kaç yıldır bu görevde çalışmakta olduklarına göre %30,0'u (n=84) 1-5 yıl arası, %51,4'ü (n=144) 6-10 yıl arası, %11,1'i (n=31) 11-15 yıl arası, %4,3'ü (n=12) 16-20 yıl arası, %3,2'si (n=9) 20 yıl ve üzeri, Kaç yıldır bu okulda çalışmakta olduklarına göre %60,7'si (n=170) 1-5 yıl arası, %31,8'i (n=89) 6-10 yıl arası, %4,3'i (n=12) 11-15 yıl arası, %2,5'i (n=7) 16-20 yıl arası, %0,7'si (n=2) 20 yıl ve üzeri olarak bulunmuştur.

2.4. Araştırmada Kullanılan Yöntemler

Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cinsiyeti, yaşı, branşı, kaçıncı sınıfı okuttuğu, kaç yıldır bu görevde çalıştığı ve kaç yıldır bu okulda çalıştığı süreyi içeren demografik özellikler sorulmuştur. İkinci bölümde, Grandzol ve Gershon (1998: 80) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Özçakar (2014: 351) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili faaliyetleri ölçmeyi amaçlayan TKY ölçeği yer almaktadır. (Ölçek; liderlik (5 madde), sürekli gelişme (4 madde), çalışan tatmini (5 madde), eğitim-öğrenme (5 madde), süreç yönetimi (8 madde), iş birlikleri (8 madde) ve müşteri odaklılık (4 madde) alt boyutlarından

oluşmaktadır. Bu ölçekteki sorular beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçekte 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum anlamındadır.)

Anketin üçüncü kısmı, Bursa'da özel bir ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin iş doyumlarını ölçmek için ayrıca Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967: 3) tarafından geliştirilmiş ve ülkemizde Baycan (1985: 8) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış bu ölçek kullanılmıştır. Minnesota Doyum Ölçeği (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire) içsel ve dışsal doyum faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahiptir. Ölçekte ele alınan alt faktörler; yeteneğin ifadesi, başarı, aktivite, ilerleme, otorite, işletme politikaları ve uygulamaları, ücret, çalışma arkadaşları, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, takdir, sorumluluk, güvence, sosyal hizmet, mevki, yönetim, çeşitlilik ve çalışma koşullarıdır, ayrıca ölçekte her ifadenin "çok tatminsizim" den "çok tatmin duyuyorum"a doğru Likert tipi 5 cevabı bulunmaktadır. Doyum puanı hesaplanırken "çok tatminsizim"in değeri (1), çok tatmin duyuyorum"un değeri (5), olacak şekilde hesaplanmaktadır. Türk örneklemlerinde kullanımıyla da psikometrik özellikleri yeterli bir ölçek olarak karşımıza çıkmaktadır. 20 maddeden oluşan beşli likert tipi (1'den 5'e kadar değişen puanlamaya sahip) bir araçtır. Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel doyum puanı 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20 içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye, dışsal doyum puanı 5,6,12,13,14,17,18,19 dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile elde edilmektedir. Puanlamada 100 en yüksek puan, 20 ise en düşük puandır. 25 puanın altı düşük iş tatminini, 26 – 74 puan arası normal iş tatminini, 75 ve üzeri puan yüksek iş tatminini göstermektedir (Tüzün, 2002: 46).

Değerlendirmede her ifade için çok memnunum, memnunum, kararsızım, memnun değilim, hiç memnun değilim şeklinde ki beş seçenekten birisinin seçilmesi istenir. "çok memnunum" seçeneği beş puan, "memnunum" dört, "kararsızım" üç, "memnun değilim" iki ve "hiç memnun değilim" seçeneğini işaretleyen bir kişinin aldığı puan ise birdir. Ölçek "bireylerin ihtiyaçlarının çalışma ortamınca karşılanması'' olarak ifade edilen iş doyumu tanımlamasını benimsemektedir. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,966 olarak tespit edilmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde, önceki bölümlerde kavramsal açıklamaları yapılan ve aralarındaki ilişkilerin teorik arka planı açıklanan toplam kalite yönetimi ve iş yaşam doyumu arasındaki ilişkileri ifade eden hipotezler test edilecektir. Hipotez testlerinden önce söz konusu değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran korelasyon analizlerine bakılmıştır.

3.1. Betimsel Bulgular

Araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler ve alt boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerlerini kapsayan betimleyici bulgular (tanımlayıcı istatistik) Tablo 3'de özetlenmiştir.

Tablo 3: Değişkenlere Dair Tanımlayıcı İstatistikler

	±	ss
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	3,81	0,33
Liderlik	3,56	0,53
Sürekli Gelişme	3,62	0,38
Çalışan Tatmini	3,99	1,14
Eğitim Öğrenme	3,43	0,43
Süreç Yönetimi	3,95	0,53
İşbirlikleri	4,16	0,46
Müşteri Odaklılık	3,57	0,43
İŞ YAŞAM DOYUMU	4,43	0,48
İçsel Doyum	4,46	0,65
Dışsal Doyum	4,40	0,53

Katılımcılar toplam kalite yönetimine ilişkin soruları likert tipinde 1'den 5'e doğru cevaplandırmışlardır. Katılımcıların cevaplarına göre toplam kalite yönetimi geneli için ortalama $\bar{x}$=3,81±0,33 olmuştur. Yanıtlar bulgulara göre eğilimi "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesine yakınlık göstermektedir. Toplam kalite yönetimi boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip boyut ise $\bar{x}$=4,16±0,46 ile iş birlikleridir. Bu boyut altında öğretmenlerin toplam kalite yönetiminde iş birliklerinin yüksek düzeyde olduğu kanısına varılmıştır. Katılımcıların cevapları bu boyutta "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesinden yana olmuştur. En düşük ortalama $\bar{x}$=3,43±0,43 ile eğitim-öğrenme boyutunda görülmektedir.

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yöneltilen sorulara alınan cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Katılımcılar iş yaşam doyumuna ilişkin soruları likert tipinde 1'den 5'e doğru cevaplamışlardır. Katılımcıların cevaplarına göre genel iş yaşam doyumuna için

ortalama $\bar{x}$=4,43±0,48 olmuştur. Yanıtlar bulgulara göre eğilimi "Çok Memnunum" ifadesine yakınlık göstermektedir. İş yaşam doyumu boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip boyut ise $\bar{x}$=4,46±0,65 ile içsel boyuttur. Bu boyut altında öğretmenlerin iş yaşam doyumlarında içsel doyumlarının yüksek düzeyde olduğu kanısına varılmıştır. Katılımcıların cevapları bu boyutta "Çok Memnunum" ifadesinden yana olmuştur. En düşük ortalama $\bar{x}$=4,40±0,53 ile dışsal doyum boyutunda görülmektedir.

3.2. Faktör Analizi

Anketin birinci bölümü sosyo-demografik özellikleri belirleyen sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümü ise iki değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler toplam kalite yönetimi ve iş yaşam doyumudur. Faktör analizleri her bir değişken için yapılmıştır.

Uygun analiz yöntemlerinin seçimi için önce verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek gerekmektedir. Bu analizler sonucu veriler normal dağılmış olursa Parametrik, normal dağılmıyorsa Parametrik olmayan yöntemlere başvurulacaktır.

Eğer örneklem sayısı 30`dan küçük olsaydı Shapiro-Wilk testi kullanmış olacaktık. Fakat örnek sayısı 30'dan büyük olduğu için hesaplamalarımızda Kolmogorov-Smirnov testini kullanmış olduk. Kolmogorov-Smirnov testi sonucu anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olursa, verilerin normal dağıldığı varsayılır. Bundan başka kesin olarak normal dağılım sonucuna varmak için çarpıklık ve basıklık değerlerinin de hesaba katılması gerekmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılıma işaret etmesi için verilerin -1,00 ile +1,00 değerleri arasında seyretmesi gerekir (Gürbüz, 2007: 240). Normalliğe dönük olarak, veri setinde uç değerler incelenmiştir. Doldurulan anket sayısı 280 olmuştur. Tablo 4.1'de normalliğe dair veriler; toplam kalite yönetimi için 0.000, iş yaşam doyumu için ,000 şeklindedir. Ölçeklerin anlamlılık değerlerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle dağılımın normal olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,00 ile +1,00 değerlerinin kapsamında olmaması nedeniyle dağılım normal kabul edilmemiştir.

Tablo 4: Tek-Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi

		Toplam Kalite Yönetimi	İş Yaşam Doyumu
Normal Parametreler[a,b]	Ortalama	3,8098	4,4343
	Std. Sapma	,01979	,48125
En uç noktalar	Keskinlik	.115	.217
	Positive	,070	,217
	Negative	-,115	-,144
Dağılım ölçüleri	Çarpıklık	,582	5,312
	Basıklık	6,298	56,003
Asimptotik Anlamlılık (2-yönlü)		,000	,00

a. Test dağılımı normaldir
b. Veriden Hesaplanmıştır

Özetle, toplam kalite yönetimi ve iş yaşam doyumu ölçekleri Kolmogorov-Smirnov testine göre normallik göstermemektedir. Elde edilen verilere göre analizler parametrik olmayan yöntemlerle yapılacaktır.

Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 24.0 programı kullanılmıştır. Değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin yeterli olup olmadığının belirlenmesinde faktör analizi sırasında Barlett's testi kullanılmıştır. Barlett's testini anlamlılık değeri $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir. Değişkenler arası korelasyonların belirlenmesinde faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) uygulanmıştır. 0 ile 1 arasında kalan KMO değerleri değişkenler için uygun kabul edilmiştir. KMO örnekleme yeterliliğinin alt sınırı olarak 0,50 uygulanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin faktör analizine ilişkin tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği	±	ss	N
Üst yönetimdekiler organizasyonun geleceği ile ilgili benzer düşüncededirler.	4,3273	,75336	278
Uzun dönemde sonuç veren aktiviteler ve yatırımlar üst yönetim tarafından az destek görür.	2,4173	1,37223	278
Çalışanlar yönetime katılma şansına sahiptir ve organizasyonun değişimi uygulaması için cesaretlendirilir.	4,2842	,77074	278
Gerektiğinde, orta kademe ve alt kademe yöneticiler, çalışanların kendi başlarına karar almalarına izin vermezler. (Gerektiğinde, çalışanların kendi başlarına karar almalarına orta ve alt kademe yöneticiler izin vermezler.)	2,4640	1,42836	278
Üst yöneticiler değişimi tahmin ederler ve buna göre planlamalar yaparlar.	4,3525	,63998	278
Bu organizasyon süreçlerini ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirme konusunda çalışanları teşvik eder.	4,2014	,74736	278
Çalışanlar mevcut durumu /işleyişi değiştirecek önerilerde bulunma şansına sahip değildir. Bu durum iyi karşılanmaz, teşvik edilmez.	1,7842	,89332	278
Hizmetlerimizin çoğu yakın geçmiş ile kıyaslandığında iyileştirilmiştir.	4,2662	,66988	278
Bu organizasyon hizmetlerini ve süreçlerini geliştirmek ile ilgili iyi bir üne ve tanınırlığa sahiptir.	4,2158	,72861	278
İşimle ilgili görevlerim ve sorumluluklarım kaliteli hizmet vermeme yardımcı olmaz.	2,3777	2,23311	278
İşimi seviyorum çünkü yapmak istediğim şeyi yapıyorum.	4,4424	2,46168	278
Bu organizasyondaki çalışanlar kendilerini işlerine adamışlardır.	**4,5396**	**3,05016**	**278**
Yöneticiler çalışanların mükemmellik ile ilgili çabalarını görmek isterler.	4,3633	,75598	278
Yöneticiler çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde gösterebilecekleri bir çalışma ortamı yaratırlar.	4,2734	,68301	278
Çalışanlara organizasyonun ne yaptığını veya nasıl yaptığını daha iyi anlaması için eğitimler verilmektedir.	4,0899	,91271	278
Çalışanların çoğu çalıştığımız sektör hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.	1,9245	1,07047	278
Çalışanlarımızın çok azı hizmetlerimizi üreten süreçlerimiz ile ilgili bilgi sahibidir.	2,6331	1,39697	278
Üst yönetim sürekli eğitimi destekleyen bir ortam oluşturmuştur.	4,2482	,75015	278
Üst yönetim çalışanlara ve müşterilerle ilişkiler ile ilgili eğitimler almaktadır.	4,2698	,69232	278
Hatalı hizmetlerin oluşmasını engellemek bu organizasyonun ortak tutumudur.	4,1547	,71686	278
Bu organizasyondaki süreçlerde süreç içi kontrol ölçütleri yoktur.	2,9964	1,51883	278
Yeni hizmetler tasarlanırken kalite en temel özelliktir.	4,2014	,70255	278
Çalışanlar istatistiksel süreç kontrol araçlarını nasıl kullanacaklarını bilmektedirler.	4,1763	,79339	278
Süreçlerdeki varyasyonu açıklamak işletmede bir analiz tekniği olarak kullanılmaz.	3,5971	1,33662	278
Organizasyonda sayısal kotalar çalışan performansını ölçmede tek kriter değildir ve bu kriter önemli bir kriter değildir.	3,7986	1,16309	278
Yöneticiler çalışanların en yüksek performanslarını sergileyebilmeleri için onları nasıl motive edeceklerini bilirler.	4,2446	,63407	278
Yöneticiler hizmetin toplam maliyetini düşünürler.	4,4065	,66111	278
Yönetim tedarikçiler ile işletmemiz arasındaki iletişimsizliklerin üzerinde durur, bunları iyileştirmeye çalışır.	4,2842	,78005	278
Yönetim az sayıda tedarikçinin kullanımını teşvik eder.	4,1655	,73191	278
Tedarikçi seçiminde kriter tek başına maliyet değildir, kalite de önemli bir kriterdir.	4,3669	,68658	278
Takım çalışması genel geçer çalışma yöntemidir.	4,3417	,70208	278
Her çalışan süreçlerin ve hizmetlerin iyileştirilmesi ile ilgili katkı yapmaktadır.	4,3705	,72311	278
Yöneticiler karar alırken büyük resme, bütün resme bakarlar.	4,2374	,80685	278
Çalışanlar öneri getirme, fikirlerini söyleme konularında çekimserdirler.	3,3094	1,44626	278
Yöneticiler organizasyon içindeki tüm bilgi akışının doğru ve güvenilir olması konusunda ısrarlıdırlar.	4,2554	,70293	278
Süreçlerimiz ve faaliyetlerimizde odak noktamız müşterilerimizin tatminidir.	4,2842	,71737	278
Yöneticiler müşteri tatminini iyileştiren aktiviteleri teşvik etmektedir.	4,2266	,75219	278
Yaptığımız en önemli şey müşterilerimiz tatmin etmek ve beklentilerini karşılamaktır.	4,2590	,77262	278
Yöneticilerimiz müşteri tatmininin önemsemezler.	1,5108	,83140	278

Toplam Kalite Yönetimi ifadelerinden "Bu organizasyondaki çalışanlar kendilerini işlerine adamışlardır." ifadesinin ortalaması 4,5396±3,05016 en yüksek seviyede iken, "Yöneticilerimiz müşteri tatminini önemsemezler." ifadesinin ortalaması 1,5108±,83140 en düşük seviyededir.

Tablo 6: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği KMO Testi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü.		,770
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	4200,394
	df	741
	Sig.	,000

KMO and Bartlett's Testi sonucunda Kaiser - Meyer - Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü sonucunda elde edilen (,770) değerinin 1'e yakın olması nedeniyle Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği hakkındaki verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 7: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Desen Matrisi

	Desen Matrisi [a]							
		Bileşen						
		1	2	3	4	5	6	7
31	Takım çalışması genel geçer çalışma yöntemidir.	,659						
33	Yöneticiler karar alırken büyük resme, bütün resme bakarlar.	,654						
29	Yönetim az sayıda tedarikçinin kullanımını teşvik eder.	,625						
38	Yaptığımız en önemli şey müşterilerimiz tatmin etmek ve beklentilerini karşılamaktır.	,616						
35	Yöneticiler organizasyon içindeki tüm bilgi akışının doğru ve güvenilir olması konusunda ısrarlıdırlar.	,610						
32	Her çalışan süreçlerin ve hizmetlerin iyileştirilmesi ile ilgili katkı yapmaktadır.	,585						
36	Süreçlerimiz ve faaliyetlerimizde odak noktamız müşterilerimizin tatminidir.	,550						
28	Yönetim tedarikçiler ile işletmemiz arasındaki iletişimsizliklerin üzerinde durur, bunları iyileştirmeye çalışır.	,540						
30	Tedarikçi seçiminde kriter tek başına maliyet değildir, kalite de önemli bir kriterdir.	,520						
37	Yöneticiler müşteri tatminini iyileştiren aktiviteleri teşvik etmektedir.	,503						
25	Organizasyonda sayısal kotalar çalışan performansını ölçmede tek kriter değildir ve bu kriter önemli bir kriter değildir.	,822						
24	Süreçlerdeki varyasyonu açıklamak işletmede bir analiz tekniği olarak kullanılmaz.	,785						
21	Bu organizasyondaki süreçlerde süreç içi kontrol ölçütleri yoktur.	,733						
17	Çalışanlarımızın çok azı hizmetlerimizi üreten süreçlerimiz ile ilgili bilgi sahibidir.	,640						
4	Gerektiğinde, orta kademe ve alt kademe yöneticiler, çalışanların kendi başlarına karar almalarına izin vermezler. (Gerektiğinde, çalışanların kendi başlarına karar almalarına orta ve alt kademe yöneticiler izin vermezler.)	,842						
2	Uzun dönemde sonuç veren aktiviteler ve yatırımlar üst yönetim tarafından az destek görür.	,795						
34	Çalışanlar öneri getirme, fikirlerini söyleme konularında çekimserdirler.	,579						
6	Bu organizasyon süreçlerini ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirme konusunda çalışanları teşvik eder.	,803						
3	Çalışanlar yönetime katılma şansına sahiptir ve organizasyonun değişimi uygulaması için cesaretlendirilir.	,730						
9	Bu organizasyon hizmetlerini ve süreçlerini geliştirmek ile ilgili iyi bir üne ve tanınırlığa sahiptir.	,645						
15	Çalışanlara organizasyonun ne yaptığını veya nasıl yaptığını daha iyi anlaması için eğitimler verilmektedir.	,613						
1	Üst yönetimdekiler organizasyonun geleceği ile ilgili benzer düşüncededirler.	,587						
10	İşimle ilgili görevlerim ve sorumluluklarım kaliteli hizmet vermeme yardımcı olmaz.	,927						
11	İşimi seviyorum çünkü yapmak istediğim şeyi yapıyorum.	,924						
26	Yöneticiler çalışanların en yüksek performanslarını sergileyebilmeleri için onları nasıl motive edeceklerini bilirler.	,642						
23	Çalışanlar istatistiksel süreç kontrol araçlarını nasıl kullanacaklarını bilmektedirler.	,641						
27	Yöneticiler hizmetin toplam maliyetini düşünürler.	,611						
16	Çalışanların çoğu çalıştığımız sektör hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.	,626						
20	Hatalı hizmetlerin oluşmasını engellemek bu organizasyonun ortak tutumudur.	,523						
	Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalization ile Oblimin.[a]							
	a. 17 yinelemede yakınsayan rotasyon.							

Tablodaki her bir maddenin bileşenler altındaki değerleri incelendiğinde; 1.nci faktörde (5) numaralı ifade, 2.nci faktörde (39) numaralı ifade, 3.ncü faktörde (8, 34) numaralı ifade, 4.nci faktörde (7) numaralı ifade, 6.nci faktörde (14, 18, 22) numaralı ifadeler, 7.nci faktörde (12, 13, 19) numaralı ifadeler herhangi bir faktör altına yüklenemediğinden ölçekten çıkarılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket soruları için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme ölçütü; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir. $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir şeklinde değerlendirilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi ölçeğine ilişkin sorular ve Cronbach Alpha değerleri Tablo 4.5-4.6'da yer almaktadır. Bu araştırmada kullanılan Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin güvenilirlik değerlerinin sosyal bilimler için kabul edilebilir seviyede olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 8: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	Öğelerin Sayısı
,716	28

Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği'nin iç tutarlılık katsayısının hesabı yapılmıştır. Yapılmış olan analiz neticesinde Cronbach's Alpha değeri 0,716 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 9: Toplam Kalite Yönetimi Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

No	Toplam Kalite Yönetimi	Cronbach's Alpha
31	Takım çalışması genel geçer çalışma yöntemidir.	
33	Yöneticiler karar alırken büyük resme, bütün resme bakarlar.	
29	Yönetim az sayıda tedarikçinin kullanımını teşvik eder.	
38	Yaptığımız en önemli şey müşterilerimiz tatmin etmek ve beklentilerini karşılamaktır.	
35	Yöneticiler organizasyon içindeki tüm bilgi akışının doğru ve güvenilir olması konusunda ısrarlıdırlar.	,820
32	Her çalışan süreçlerin ve hizmetlerin iyileştirilmesi ile ilgili katkı yapmaktadır.	
36	Süreçlerimiz ve faaliyetlerimizde odak noktamız müşterilerimizin tatminidir.	
28	Yönetim tedarikçiler ile işletmemiz arasındaki iletişimsizliklerin üzerinde durur, bunları iyileştirmeye çalışır.	
30	Tedarikçi seçiminde kriter tek başına maliyet değildir, kalite de önemli bir kriterdir.	
37	Yöneticiler müşteri tatminini iyileştiren aktiviteleri teşvik etmektedir.	
25	Organizasyonda sayısal kotalar çalışan performansını ölçmede tek kriter değildir ve bu kriter önemli bir kriter değildir.	
24	Süreçlerdeki varyasyonu açıklamak işletmede bir analiz tekniği olarak kullanılmaz.	,792
21	Bu organizasyondaki süreçlerde süreç içi kontrol ölçütleri yoktur.	
17	Çalışanlarımızın çok azı hizmetlerimizi üreten süreçlerimiz ile ilgili bilgi sahibidir.	
4	Gerektiğinde, orta kademe ve alt kademe yöneticiler, çalışanların kendi başlarına karar almalarına izin vermezler. (Gerektiğinde, çalışanların kendi başlarına karar almalarına orta ve alt kademe yöneticiler izin vermezler.)	,878
2	Uzun dönemde sonuç veren aktiviteler ve yatırımlar üst yönetim tarafından az destek görür.	
6	Bu organizasyon süreçlerini ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirme konusunda çalışanları teşvik eder.	
3	Çalışanlar yönetime katılma şansına sahiptir ve organizasyonun değişimi uygulaması için cesaretlendirilir.	
9	Bu organizasyon hizmetlerini ve süreçlerini geliştirmek ile ilgili iyi bir üne ve tanınırlığa sahiptir.	,764
15	Çalışanlara organizasyonun ne yaptığını veya nasıl yaptığını daha iyi anlaması için eğitimler verilmektedir.	
1	Üst yönetimdekiler organizasyonun geleceği ile ilgili benzer düşüncededirler.	
10	İşimle ilgili görevlerim ve sorumluluklarım kaliteli hizmet vermeme yardımcı olmaz.	,534
11	İşimi seviyorum çünkü yapmak istediğim şeyi yapıyorum.	
26	Yöneticiler çalışanların en yüksek performanslarını sergileyebilmeleri için onları nasıl motive edeceklerini bilirler.	,553
23	Çalışanlar istatistiksel süreç kontrol araçlarını nasıl kullanacaklarını bilmektedirler.	
27	Yöneticiler hizmetin toplam maliyetini düşünürler.	
16	Çalışanların çoğu çalıştığımız sektör hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.	,512
20	Hatalı hizmetlerin oluşmasını engellemek bu organizasyonun ortak tutumudur.	

İş Yaşam Doyumu Ölçeğinin faktör analizine ilişkin tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 10: İş Yaşam Doyumu Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İş Yaşam Doyumu Ölçeği	±	ss	N
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	**4,2143**	**,87814**	**280**
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	4,3214	,66954	280
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	4,3821	,66157	280
Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından	4,6536	3,08738	280
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	4,2857	,70111	280
Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	4,5321	3,04313	280
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	4,4429	,62529	280
Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	**4,6893**	**3,07608**	**280**
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilme bakımından	4,4571	,61489	280
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	4,3393	,64693	280
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması	4,4286	,65191	280
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	4,4964	,57423	280
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	4,2643	,69932	280
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	4,3536	,68783	280
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	4,4036	,65963	280
İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması	4,5750	2,27218	280
Çalışma şartları bakımından	4,3607	1,86706	280
Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları bakımından	4,4929	,61634	280
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	4,4143	,65567	280
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4,5786	,58128	280

İş Yaşam Doyumu ifadelerinden "Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından" ifadesinin ortalaması 4,6893±3,07608 en yüksek seviyede iken, "Beni her zaman meşgul etmesi bakımından" ifadesinin ortalaması 4,2143±,87814 en düşük seviyededir.

Tablo 11: İş Yaşam Doyumu Ölçeği KMO Testi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü.		,736
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	147,907
	df	15
	Sig.	,000

KMO and Bartlett's Testi sonucunda Kaiser - Meyer - Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü sonucunda elde edilen (,736) değerinin 1'e yakın olması nedeniyle İş Yaşam Doyumu Ölçeği hakkındaki verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 12: İş Yaşam Doyumu Ölçeği Desen Matrisi

Desen Matrix[a]			
		Component	
		1	2
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,685	
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	,672	
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	,669	
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	,627	
5	Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	,509	
4	Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından		,988
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından		,987
	Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalization ile Oblimin.[a]		
	a. Rotasyon 6 yinelemede yakınsadı.		

Tablodaki her bir maddenin bileşenler altındaki değerleri incelendiğinde; (6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 12, 13, 16, 17, 9) numaralı ifadeler herhangi bir faktör altına yüklenemediğinden ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 13: İş Yaşam Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	Ögelerin Sayısı
,714	7

İş Yaşam Doyumu Ölçeği'nin iç tutarlılık katsayısının hesabı yapılmıştır. Yapılmış olan analiz neticesinde Cronbach's Alpha değeri 0,614 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 14: İş Yaşam Doyumu Ölçeği Boyutları Güvenilirlik Analizi

No	İş Yaşam Doyumu Ölçeği	Cronbach's Alpha
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	,629
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	
5	Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	,981
4	Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından	

Alpha katsayısının 0,614 çıktığı göz önüne alındığında, ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir.

3.3. Toplam Kalite Yönetimi Fark Testleri

Liderlik, Sürekli Gelişme, Çalışan Tatmini, Eğitim-Öğrenme, Süreç Yönetimi, İşbirlikleri, Müşteri Odaklılık ve Toplam Kalite Yönetimi ölçeği genelinin demografik değişkenlere göre Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 15: Sosyodemografik Özelliklerden Cinsiyet ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	U	p
– Liderlik	Kadın	123	3,6374	,54040	8301,500	,042*
	Erkek	157	3,5057	,50716		
– Sürekli Gelişme	Kadın	123	3,6077	,40245	9401,000	,697
	Erkek	157	3,6226	,36429		
– Çalışan Tatmini	Kadın	123	4,0472	1,35842	9145,000	,443
	Erkek	157	3,9516	,93737		
– Eğitim-Öğrenme	Kadın	123	3,4309	,43308	9531,000	,851
	Erkek	157	3,4357	,42997		
– Süreç Yönetimi	Kadın	123	3,9756	,50754	9139,000	,441
	Erkek	157	3,9244	,54390		
– İşbirlikleri	Kadın	123	4,1657	,39609	9119,500	,423
	Erkek	157	4,1626	,50966		
– Müşteri Odaklılık	Kadın	123	3,5793	,36400	9302,500	,589
	Erkek	157	3,5621	,47337		

*p<0,05

Tablo 15 incelendiği zaman öğretmenlerin cinsiyet grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi" genel ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırılmasında; sadece "Liderlik" alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Öğretmenlerin "liderlik" alt boyutunda; kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (kadın Ort.: 3,63; Erkek Ort.: 3,51; p<0,05). Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet gruplarına göre; sürekli gelişme, çalışan tatmini, eğitim-

öğrenme, süreç yönetimi, iş birlikleri, müşteri odaklılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05). Karaca (2008: 10)'nın yaptığı bir çalışmada, kurum çalışanlarının cinsiyetlerine göre kurumda uygulanan toplam kalite yönetiminin değişkenlerinden olan liderlik fonksiyonlarının yeterliliğine ilişkin görüşlerinde farklılık ortaya çıkmıştır. Bu yapmış olduğumuz çalışmaya paralellik göstermemektedir.

Tablo 16: Sosyodemografik Özelliklerden Yaş ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi

	Yaş	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p	Fark
Liderlik	18-23	8	3,4250	,49497	3,00	4,60	13,527	,004*	3-4
	24-38	137	3,5474	,47296	2,40	4,80			
	39-53	117	3,6325	,56383	2,00	4,60			
	54 ve üzeri	18	3,3000	,59111	2,80	5,00			
Sürekli Gelisme	18-23	8	3,8125	,53033	3,25	5,00	2,982	,394	
	24-38	137	3,6369	,38584	2,50	4,75			
	39-53	117	3,5812	,36969	2,50	4,50			
	54 ve üzeri	18	3,5972	,33364	3,25	4,75			
Çalışan Tatmini	18-23	8	4,0750	,48917	3,20	4,80	3,058	,383	
	24-38	137	4,0307	1,31393	2,60	18,20			
	39-53	117	3,9812	1,02418	2,00	13,80			
	54 ve üzeri	18	3,7556	,44751	2,80	4,40			
Eğitim-Öğrenme	18-23	8	3,7500	,47509	3,20	4,60	19,426	,000*	3-4
	24-38	137	3,4000	,46146	2,40	4,80			
	39-53	117	3,3932	,35809	2,40	4,40			
	54 ve üzeri	18	3,8111	,39091	3,00	4,80			
Süreç Yönetimi	18-23	8	4,3438	,52077	3,13	4,75	25,736	,000*	2-4
	24-38	137	3,8942	,53462	2,63	4,75			
	39-53	117	3,9006	,50229	3,00	4,75			
	54 ve üzeri	18	4,4722	,22506	4,00	4,75			
İşbirlikleri	18-23	8	4,2969	,31295	3,63	4,63	5,021	,170	
	24-38	137	4,2083	,41080	3,00	4,88			
	39-53	117	4,1090	,46959	1,50	4,88			
	54 ve üzeri	18	4,1250	,75367	1,50	4,75			
Müşteri Odaklılık	18-23	8	3,9375	,32043	3,50	4,50	8,369	,039*	1-4
	24-38	137	3,5821	,40687	1,50	4,50			
	39-53	117	3,5470	,40462	1,25	4,75			
	54 ve üzeri	18	3,4583	,66559	1,25	4,25			

*p<0,05

Öğretmenlerin yaş grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırılmasında; "Liderlik", "Eğitim-Öğrenme", "Süreç

Yönetimi" ve "Müşteri Odaklılık" alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Öğretmenlerin "Liderlik" ve "Eğitim-Öğrenme" alt boyutlarında; 39-53 yaş grubundaki öğretmenler ile 18-23 yaş arasındaki, 24-38 yaş arasındaki ve 54 yaş ve üzeri öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Öğretmenlerin "Süreç Yönetimi" alt boyutunda; 54 yaş ve üzeri öğretmenler ile 18-23 yaş arasındaki, 24-38 yaş arasındaki ve 39-53 yaş grubundaki öğretmenlerin süreç yönetim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin "Müşteri Odaklılık" alt boyutunda; 18-23 yaş arasındaki öğretmenler ile 18-23, 24-38 ve 39-53 yaş arasındaki ve 54 yaş ve üzeri öğretmenlerin müşteri odaklılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş gruplarına göre; sürekli gelişme, çalışan tatmini, iş birlikleri alt boyutları ve toplam kalite yönetimi düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 17: Sosyodemografik Özelliklerden Medeni Durum ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi

	Medeni Durum	**n**	$\bar{x}$	**s**	**U**	**p**
– Liderlik	Evli	159	3,6101	,56290	8475,000	,085
	Bekâr	121	3,5025	,46627		
– Sürekli Gelişme	Evli	159	3,5975	,37936	9036,000	,371
	Bekar	121	3,6405	,38310		
– Çalışan Tatmini	Evli	159	3,8830	,46947	8555,000	,109
	Bekar	121	4,1388	1,64192		
– Eğitim-Öğrenme	Evli	159	3,4365	,43971	9515,500	,875
	Bekar	121	3,4298	,42005		
– Süreç Yönetimi	Evli	159	3,9701	,52006	9083,500	,423
	Bekar	121	3,9163	,53871		
– İşbirlikleri	Evli	159	4,1009	,46620	7335,500	,001*
	Bekar	121	4,2469	,44589		
– Müşteri Odaklılık	Evli	159	3,5299	,47096	8273,500	,039*
	Bekar	121	3,6219	,35957		
Toplam Kalite Yönetimi Geneli	Evli	159	3,7878	,29477	8708,500	,174
	Bekar	121	3,8387	,37302		

*p<0,05

Tablo 17 incelendiği zaman öğretmenlerin medeni durum grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi ölçeği alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırılmasında; "İşbirlikleri" ve "Müşteri Odaklılık" alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Öğretmenlerin "İşbirlikleri" ve "Müşteri Odaklılık" alt boyutlarında; bekârlar ve evliler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum gruplarına göre; liderlik, sürekli

gelişme, çalışan tatmini, eğitim-öğrenme, süreç yönetimi, iş birlikleri ve toplam kalite yönetimi düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 18: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından Liderlik Boyutu Fark Testi

	Branş	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p
Liderlik	Tarih	12	3,4667	,49237	2,80	4,20	21,694	,357
	Müzik	14	3,5429	,56257	2,80	4,40		
	Yüzme	2	3,3000	,14142	3,20	3,40		
	Fransızca	7	3,5143	,38048	3,00	4,20		
	Beden Eğitimi	20	3,8700	,47804	3,00	4,60		
	Coğrafya	9	3,5556	,48762	2,80	4,40		
	Türkçe	23	3,5478	,45614	2,40	4,40		
	Fizik	25	3,6560	,67705	2,00	4,80		
	Edebiyat	10	3,3400	,66700	2,60	4,60		
	Matematik	44	3,4227	,43821	2,40	4,20		
	Kimya	21	3,4952	,41770	2,80	4,40		
	Biyoloji	14	3,5429	,56257	2,40	4,20		
	Resim	9	3,5111	,40139	3,20	4,20		
	İngilizce	19	3,4737	,55462	2,40	4,40		
	Felsefe	11	3,5273	,48392	2,80	4,20		
	Satranç	6	4,0000	,71554	3,00	4,60		
	Almanca	7	3,8000	,46188	3,20	4,40		
	Din	10	3,6000	,58878	2,80	4,60		
	Sosyal bilgiler	13	3,6000	,52915	3,00	4,40		
	İtalyanca	2	3,8000	,56569	3,40	4,20		
	Fen bilgisi	2	4,3000	,98995	3,60	5,00		

*p<0,05

Tablo 18 incelendiği zaman öğretmenlerin branş grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi" alt boyutu olan liderlik puan ortalamalarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 19: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından Sürekli Gelişme Boyutu Fark Testi

	Branş	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p
Sürekli Gelişme	Tarih	12	3,4792	,47023	2,50	4,00	25,828	,172
	Müzik	14	3,6607	,38739	3,00	4,50		
	Yüzme	2	3,6250	,17678	3,50	3,75		
	Fransızca	7	3,4643	,36596	2,75	3,75		
	Beden Eğitimi	20	3,6500	,32847	3,25	4,25		
	Coğrafya	9	3,5833	,41458	3,00	4,50		
	Türkçe	23	3,4239	,47335	2,50	4,25		
	Fizik	25	3,6000	,40182	2,50	4,50		
	Edebiyat	10	3,6250	,42898	3,00	4,25		
	Matematik	44	3,6591	,32391	3,00	4,50		
	Kimya	21	3,5714	,25178	2,75	4,00		
	Biyoloji	14	3,6607	,27045	3,25	4,00		
	Resim	9	3,8056	,24296	3,50	4,25		
	İngilizce	19	3,4737	,38993	2,75	4,00		
	Felsefe	11	3,5455	,18769	3,25	3,75		
	Satranç	6	3,5833	,40825	3,00	4,25		
	Almanca	7	3,6071	,28347	3,00	3,75		
	Din	10	4,0500	,45338	3,25	5,00		
	Sosyal bilgiler	13	3,6923	,39731	3,25	4,75		
	İtalyanca	2	3,7500	,70711	3,25	4,25		
	Fen bilgisi	2	4,2500	,70711	3,75	4,75		

*p<0,05

Tablo 19 incelendiği zaman öğretmenlerin branş grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi" alt boyutu olan sürekli gelişme puan ortalamalarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 20: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından Çalışan Tatmini Boyutu Fark Testi

	Branş	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p
Çalışan Tatmini	Tarih	12	3,8833	,50782	2,80	4,40	29,820	,073
	Müzik	14	4,1429	,40328	3,20	4,60		
	Yüzme	2	3,5000	,70711	3,00	4,00		
	Fransızca	7	3,8286	,33523	3,40	4,40		
	Beden Eğitimi	20	3,8400	,43335	2,80	4,80		
	Coğrafya	9	3,8444	,31269	3,40	4,40		
	Türkçe	23	3,9826	,62643	2,60	4,80		
	Fizik	25	3,8000	,61373	2,00	5,00		
	Edebiyat	10	3,7400	,41150	2,80	4,40		
	Matematik	44	4,0045	,43667	2,80	4,80		
	Kimya	21	3,9810	,41427	3,20	4,80		
	Biyoloji	14	3,7571	,45862	2,80	4,40		
	Resim	9	4,1556	,34319	3,80	4,80		
	İngilizce	19	3,7053	,36738	3,20	4,40		
	Felsefe	11	3,7273	,39266	3,00	4,20		
	Satranç	6	3,9667	,66232	2,80	4,60		
	Almanca	7	3,8857	,42984	3,40	4,60		
	Din	10	5,6600	4,42423	3,60	18,20		
	Sosyal bilgiler	13	4,5385	2,81826	2,80	13,80		
	İtalyanca	2	4,1000	,70711	3,60	4,60		
	Fen bilgisi	2	4,2000	,00000	4,20	4,20		

*p<0,05

Tablo 20 incelendiği zaman öğretmenlerin branş grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi" alt boyutu olan çalışan tatmini puan ortalamalarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 21: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından Eğitim Öğrenme Boyutu Fark Testi

	Branş	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p	Fark
Eğitim Öğrenme	Tarih	12	3,2167	,43866	2,40	4,00	36,877	,012*	16-21
	Müzik	14	3,3571	,45862	2,60	4,20			
	Yüzme	2	3,7000	,70711	3,20	4,20			
	Fransızca	7	3,2286	,31472	2,60	3,60			
	Beden Eğitimi	20	3,2100	,38648	2,40	4,00			
	Coğrafya	9	3,3333	,26458	3,00	3,80			
	Türkçe	23	3,4696	,46946	2,80	4,80			
	Fizik	25	3,4560	,46014	2,80	4,60			
	Edebiyat	10	3,5000	,59815	2,40	4,40			
	Matematik	44	3,5545	,38787	2,80	4,60			
	Kimya	21	3,3619	,32631	2,80	4,00			
	Biyoloji	14	3,6143	,28785	3,20	4,00			
	Resim	9	3,4444	,27889	3,00	3,80			
	İngilizce	19	3,4421	,53574	2,40	4,40			
	Felsefe	11	3,2000	,33466	2,80	4,00			
	Satranç	6	3,2000	,33466	2,80	3,60			
	Almanca	7	3,4000	,54160	2,80	4,40			
	Din	10	3,7600	,45019	3,20	4,60			
	Sosyal bilgiler	13	3,4769	,25217	3,00	3,80			
	İtalyanca	2	3,3000	,14142	3,20	3,40			
	Fen bilgisi	2	4,4000	,56569	4,00	4,80			

*p<0,05

Öğretmenlerin branşları ile Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği'nin eğitim-öğrenme alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Fen bilgisi branşında bulunan öğretmenler ile Tarih, Müzik, Yüzme, Fransızca, Beden Eğitimi, Coğrafya, Türkçe, Fizik, Edebiyat, Matematik, Kimya, Biyoloji, Resim, İngilizce, Felsefe, Satranç, Almanca, Din, Sosyal bilgiler ve İtalyanca branşında görev yapan öğretmenler arasında eğitim-öğrenme boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 22: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından Süreç Yönetimi Boyutu Fark Testi

	Branş	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p	Fark
Süreç Yönetimi	Tarih	12	3,6771	,47809	3,00	4,50	40,206	,005*	3-21
	Müzik	14	4,0714	,54533	2,88	4,75			
	Yüzme	2	3,4375	,44194	3,13	3,75			
	Fransızca	7	3,6607	,51898	3,13	4,63			
	Beden Eğitimi	20	3,8063	,43391	3,00	4,50			
	Coğrafya	9	3,7778	,48323	3,13	4,50			
	Türkçe	23	3,9620	,63786	2,63	4,75			
	Fizik	25	3,8250	,51791	3,13	4,75			
	Edebiyat	10	3,8125	,42184	3,25	4,50			
	Matematik	44	4,1591	,49735	3,00	4,75			
	Kimya	21	3,8214	,56399	3,00	4,75			
	Biyoloji	14	3,9911	,51297	3,25	4,75			
	Resim	9	4,0000	,53033	3,25	4,75			
	İngilizce	19	3,9737	,50959	3,13	4,63			
	Felsefe	11	3,7955	,48177	3,13	4,50			
	Satranç	6	3,9167	,56826	3,00	4,50			
	Almanca	7	3,7143	,43129	3,25	4,38			
	Din	10	4,4625	,40846	3,38	4,75			
	Sosyal bilgiler	13	4,0288	,48722	2,75	4,63			
	İtalyanca	2	4,1875	,44194	3,88	4,50			
	Fen bilgisi	2	4,6250	,00000	4,63	4,63			

*p<0,05

Öğretmenlerin branş grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği'nin" genel ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırılmasında; "süreç yönetimi" alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Fen bilgisi branşında bulunan öğretmenler ile Tarih, Müzik, Yüzme, Fransızca, Beden Eğitimi, Coğrafya, Türkçe, Fizik, Edebiyat, Matematik, Kimya, Biyoloji, Resim, İngilizce, Felsefe, Satranç, Almanca, Din, Sosyal bilgiler ve İtalyanca branşında görev yapan öğretmenler arasında süreç yönetimi alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 23: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından İşbirlikleri Boyutu Fark Testi

	Branş	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p
İşbirlikleri	Tarih	12	4,0208	,43574	3,00	4,50	29,136	,085
	Müzik	14	4,2411	,46633	3,00	4,75		
	Yüzme	2	4,1250	,00000	4,13	4,13		
	Fransızca	7	4,2321	,23306	3,88	4,63		
	Beden Eğitimi	20	4,0000	,41557	3,25	4,75		
	Coğrafya	9	3,8056	,96240	1,50	4,63		
	Türkçe	23	4,2120	,37771	3,50	4,75		
	Fizik	25	4,0900	,55142	2,13	4,75		
	Edebiyat	10	4,2286	,47101	3,25	4,75		
	Matematik	44	4,2699	,35860	3,13	4,75		
	Kimya	21	4,1964	,43584	3,00	4,75		
	Biyoloji	14	4,1071	,80691	1,50	4,75		
	Resim	9	4,3194	,27323	4,00	4,75		
	İngilizce	19	4,0789	,38687	3,50	4,75		
	Felsefe	11	4,0909	,34501	3,38	4,63		
	Satranç	6	4,2083	,25820	3,88	4,38		
	Almanca	7	3,9821	,37101	3,38	4,50		
	Din	10	4,4625	,30075	4,00	4,88		
	Sosyal bilgiler	13	4,1346	,36251	3,50	4,63		
	İtalyanca	2	4,3750	,35355	4,13	4,63		
	Fen bilgisi	2	4,8125	,08839	4,75	4,88		

*p<0,05

Tablo 23 incelendiği zaman öğretmenlerin branş grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi" alt boyutu olan iş birlikleri puan ortalamalarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 24: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve TKY Alt Boyutlarından Müşteri Odaklılık Boyutu Fark Testi

	Branş	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p	Fark
Müşteri Odaklılık	Tarih	12	3,4167	,34267	2,75	4,00	33,448	,030*	3-21
	Müzik	14	3,5179	,34619	3,00	4,00			
	Yüzme	2	3,8750	,17678	3,75	4,00			
	Fransızca	7	3,6071	,31810	3,00	4,00			
	Beden Eğitimi	20	3,4375	,33320	2,75	4,25			
	Coğrafya	9	3,3611	,83020	1,25	4,00			
	Türkçe	23	3,5870	,56210	1,50	4,50			
	Fizik	25	3,6100	,40876	3,00	4,50			
	Edebiyat	10	3,4750	,38097	2,75	4,00			
	Matematik	44	3,7045	,38228	2,75	4,75			
	Kimya	21	3,5119	,34889	2,75	4,25			
	Biyoloji	14	3,4643	,71962	1,25	4,25			
	Resim	9	3,5833	,25000	3,00	3,75			
	İngilizce	19	3,4737	,38993	2,75	4,00			
	Felsefe	11	3,5455	,26968	3,00	4,00			
	Satranç	6	3,7083	,29226	3,25	4,00			
	Almanca	7	3,3929	,24398	3,00	3,75			
	Din	10	3,8750	,29463	3,50	4,50			
	Sosyal bilgiler	13	3,6923	,42271	3,00	4,50			
	İtalyanca	2	3,3750	,17678	3,25	3,50			
	Fen bilgisi	2	3,8750	,53033	3,50	4,25			

*p<0,05

Öğretmenlerin branş grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği'nin" genel ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırılmasında; "müşteri odaklılık" alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Fen bilgisi branşında bulunan öğretmenler ile Tarih, Müzik, Yüzme, Fransızca, Beden Eğitimi, Coğrafya, Türkçe, Fizik, Edebiyat, Matematik, Kimya, Biyoloji, Resim, İngilizce, Felsefe, Satranç, Almanca, Din, Sosyal bilgiler ve İtalyanca branşında görev yapan öğretmenler arasında toplam kalite yönetiminde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 25: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından Liderlik Boyutu Fark Testi

	Okutulan Sınıf	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p
Liderlik	1	4	2,8500	,57446	2,00	3,20	17,996	,082
	2	6	3,7667	,49666	3,20	4,60		
	3	12	3,4833	,39505	3,00	4,20		
	4	12	3,6500	,41887	3,20	4,60		
	5	20	3,5800	,50638	2,40	4,40		
	6	15	3,5867	,45649	2,80	4,20		
	7	19	3,6737	,57042	2,60	4,60		
	8	16	3,5625	,60319	2,40	4,40		
	9	44	3,6273	,52931	2,40	4,60		
	10	94	3,4809	,49628	2,60	5,00		
	11	19	3,8211	,50286	3,20	4,60		
	12	19	3,5053	,65105	2,40	4,40		

*p<0,05

Tablo 25 incelendiği zaman öğretmenlerin okuttukları sınıf grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi" alt boyutu olan liderlik puan ortalamalarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 26: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından Sürekli Gelişme Boyutu Fark Testi

	Okutulan Sınıf	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p	Fark
Sürekli Gelişme	1	4	3,0000	,35355	2,50	3,25	30,799	,001*	1-3
	2	6	3,8333	,34157	3,50	4,25			
	3	12	3,8750	,25000	3,50	4,25			
	4	12	3,8542	,31003	3,50	4,25			
	5	20	3,4500	,38560	2,50	4,00			
	6	15	3,6000	,35102	3,00	4,25			
	7	19	3,5921	,59635	2,75	5,00			
	8	16	3,5781	,28459	3,00	4,00			
	9	44	3,5682	,35093	2,50	4,50			
	10	94	3,6303	,35870	2,50	4,75			
	11	19	3,5526	,42146	2,75	4,50			
	12	19	3,7105	,22459	3,25	4,00			

*p<0,05

Öğretmenlerin okuttukları sınıf grupları ile Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği'nin sürekli gelişme alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). 3.ncü sınıfları okutan öğretmenler ile 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,

11 ve 12.nci sınıfları okutan öğretmenler arasında sürekli gelişme boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 27: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından Çalışan Tatmini Boyutu Fark Testi

	Okutulan Sınıf	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p
Çalışan Tatmini	1	4	4,2000	,58878	3,40	4,80	14,559	,204
	2	6	4,2333	,32042	3,80	4,60		
	3	12	4,2000	,45925	3,60	4,80		
	4	12	4,1000	,40452	3,40	4,80		
	5	20	3,8700	,51616	3,00	4,80		
	6	15	4,6133	2,61366	2,80	13,80		
	7	19	4,6526	3,32989	2,80	18,20		
	8	16	3,8875	,33441	3,20	4,40		
	9	44	3,8091	,41136	2,80	4,60		
	10	94	3,8745	,46372	2,00	5,00		
	11	19	3,9474	,45138	3,20	5,00		
	12	19	3,8105	,53114	2,80	4,80		

*p<0,05

Tablo 27 incelendiği zaman öğretmenlerin okuttukları sınıf grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi" alt boyutu olan çalışan tatmini puan ortalamalarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 28: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından Eğitim Öğrenme Boyutu Fark Testi

	Okutulan Sınıf	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p
Eğitim Öğrenme	1	4	3,8500	,37859	3,60	4,40	11,741	,383
	2	6	3,3000	,27568	2,80	3,60		
	3	12	3,3500	,32051	2,80	4,00		
	4	12	3,3833	,23290	3,00	3,80		
	5	20	3,3100	,45642	2,40	4,00		
	6	15	3,2800	,38396	2,80	4,20		
	7	19	3,4316	,50887	2,40	4,60		
	8	16	3,4000	,34254	2,80	4,00		
	9	44	3,4409	,42169	2,60	4,40		
	10	94	3,5213	,47584	2,60	4,80		
	11	19	3,3474	,39351	2,40	4,00		
	12	19	3,3895	,39143	2,40	4,00		

*p<0,05

Tablo 28 incelendiği zaman öğretmenlerin okuttukları sınıf grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi" alt boyutu olan eğitim-öğrenme puan ortalamalarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 29: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından Süreç Yönetimi Boyutu Fark Testi

	Okutulan Sınıf	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p
Süreç Yönetimi	1	4	4,5313	,18750	4,38	4,75	14,672	,198
	2	6	3,9792	,43601	3,50	4,50		
	3	12	4,0833	,46568	3,38	4,63		
	4	12	4,1146	,49846	3,25	4,63		
	5	20	3,9063	,57479	2,75	4,75		
	6	15	3,9750	,68823	3,00	4,75		
	7	19	3,9408	,55178	3,00	4,75		
	8	16	4,0781	,53205	3,00	4,75		
	9	44	3,8580	,41466	3,00	4,63		
	10	94	3,8870	,58027	2,63	4,75		
	11	19	3,8355	,43312	3,13	4,75		
	12	19	4,1513	,40091	3,25	4,75		

*p<0,05

Tablo 29 incelendiği zaman öğretmenlerin okuttukları sınıf grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi" alt boyutu olan süreç yönetimi puan ortalamalarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 30: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından İşbirlikleri Boyutu Fark Testi

	Okutulan Sınıf	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p	Fark
İşbirlikleri	1	4	4,2500	,17678	4,00	4,38	23,293	,016*	3-12
	2	6	4,3750	,25000	4,00	4,75			
	3	12	4,4792	,28620	3,88	4,75			
	4	12	4,3646	,36330	3,63	4,88			
	5	20	4,0375	,49020	3,00	4,75			
	6	15	4,1583	,44186	3,13	4,75			
	7	19	4,0987	,43417	3,38	4,75			
	8	16	4,0625	,38188	3,25	4,75			
	9	44	4,1287	,35947	3,38	4,75			
	10	94	4,2194	,43017	2,13	4,88			
	11	19	4,1974	,26782	3,88	4,75			
	12	19	3,8158	,90558	1,50	4,75			

*p<0,05

Öğretmenlerin okuttukları sınıf grupları ile Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği'nin iş birlikleri alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). 3.ncü sınıfları okutan öğretmenler ile 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12.nci sınıfları okutan öğretmenler arasında iş birlikleri boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 31: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve TKY Alt Boyutlarından Müşteri Odaklılık Boyutu Fark Testi

	Okutulan Sınıf	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p
Müşteri Odaklılık	1	4	3,6250	,25000	3,50	4,00	14,301	,217
	2	6	3,7500	,31623	3,25	4,00		
	3	12	3,5625	,26382	3,25	4,25		
	4	12	3,5625	,37119	3,00	4,00		
	5	20	3,5625	,29104	3,00	4,00		
	6	15	3,5833	,46930	2,75	4,75		
	7	19	3,6447	,41093	2,75	4,50		
	8	16	3,5781	,47186	2,75	4,50		
	9	44	3,5398	,27986	3,00	4,00		
	10	94	3,6383	,44088	1,50	4,50		
	11	19	3,4474	,34939	3,00	4,50		
	12	19	3,2763	,77233	1,25	4,00		

*p<0,05

Tablo 31 incelendiği zaman öğretmenlerin okuttukları sınıf grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi" alt boyutu olan müşteri odaklılık puan ortalamalarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 32: Sosyodemografik Özelliklerden Kadro Düzeyleri ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi

	Kadro düzeyi	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p	Fark
Liderlik	Öğretmen	254	3,5740	,49674	2,40	4,80	3,907	,142	
	Müdür Yrd.	17	3,5059	,78459	2,00	4,60			
	Müdür	9	3,3778	,73106	2,80	5,00			
Sürekli Gelişme	Öğretmen	254	3,6230	,37110	2,50	5,00	2,340	,310	
	Müdür Yrd.	17	3,5882	,38468	3,00	4,50			
	Müdür	9	3,4722	,61802	2,50	4,75			
Çalışan Tatmini	Öğretmen	254	3,9409	,78432	2,00	13,80	1,313	,519	
	Müdür Yrd.	17	4,8588	3,46754	3,40	18,20			
	Müdür	9	3,8444	,38442	3,20	4,40			
Eğitim-Öğrenme	Öğretmen	254	3,4094	,42815	2,40	4,80	10,121	,006*	1-3
	Müdür Yrd.	17	3,6353	,36218	2,80	4,40			
	Müdür	9	3,7333	,44721	3,40	4,80			
Süreç Yönetimi	Öğretmen	254	3,9188	,53369	2,63	4,75	9,790	,007*	1-3
	Müdür Yrd.	17	4,1103	,39991	3,25	4,63			
	Müdür	9	4,4306	,21751	4,00	4,75			
İşbirlikleri	Öğretmen	254	4,1660	,47998	1,50	4,88	2,502	,286	
	Müdür Yrd.	17	4,0956	,15643	3,88	4,38			
	Müdür	9	4,2361	,32742	3,75	4,75			

Müşteri Odaklılık	Öğretmen	254	3,5640	,43226	1,25	4,75		
	Müdür Yrd.	17	3,5882	,41402	2,75	4,50	,326	,850
	Müdür	9	3,6944	,34861	3,25	4,25		

*p<0,05

Öğretmenlerin kadro düzeyi grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırılmasında; "Eğitim-Öğrenme" ve "Süreç Yönetimi" alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). "Eğitim-Öğrenme" ve "Süreç Yönetimi" alt boyutlarında öğretmen kadrosundakiler ile müdür ve müdür yardımcısı kadrosunda bulunanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Araştırmaya katılan öğretmenlerin kadro düzeyi gruplarına göre; liderlik, sürekli gelişme, çalışan tatmini, iş birlikleri, müşteri odaklılık alt boyutları ve toplam kalite yönetimi düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 33: Sosyodemografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Görevde Çalıştıkları ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi

	Kaç yıldır bu görevde	**n**	$\bar{x}$	**s**	**Min**	**Max**	**KW**	**p**	**Fark**
Liderlik	1-5 yıl arası	84	3.5952	.49865	2.00	4.80	27,287	,000*	3-4
	6-10 yıl arası	144	3,5375	,52913	2,40	4,60			
	11-15 yıl arası	31	3,8645	,51481	2,80	5,00			
	16-20 yıl arası	12	3,0833	,21672	2,80	3,40			
	20 yıl ve üzeri	9	3,2889	,41366	2,80	4,20			
Sürekli Gelişme	1-5 yıl arası	84	3,6696	,41826	2,50	5,00	5,130	,271	
	6-10 yıl arası	144	3.5764	.37547	2.50	4.50			
	11-15 yıl arası	31	3.7097	.37692	3.00	4.75			
	16-20 yıl arası	12	3.5417	.17944	3.25	3.75			
	20 yıl ve üzeri	9	3.5278	.19543	3.25	3.75			
Çalışan Tatmini	1-5 yıl arası	84	4,0738	1,16981	2,60	13,80	7,873	,096	
	6-10 yıl arası	144	3,9861	1,28893	2,00	18,20			
	11-15 yıl arası	31	4,0129	,43493	3,00	4,80			
	16-20 yıl arası	12	3,7000	,41341	2,80	4,40			
	20 yıl ve üzeri	9	3,6889	,45947	3,00	4,20			
Eğitim-Öğ	1-5 yıl arası	84	3.4738	.49458	2.40	4.80	15,256	,004*	3-4
	6-10 yıl arası	144	3.3903	.39813	2.40	4.60			
	11-15 yıl arası	31	3.3613	.41124	2.80	4.80			
	16-20 yıl arası	12	3.7833	.18007	3.40	4.00			
	20 yıl ve üzeri	9	3,5333	,38730	3,00	4,20			
Süreç Yönetimi	1-5 yıl arası	84	3,9345	,53014	2,63	4,75	12,981	,011*	2-4
	6-10 yıl arası	144	3,8863	,54253	2,75	4,75			
	11-15 yıl arası	31	4,0121	,42494	3,25	4,75			
	16-20 yıl arası	12	4,3750	,28204	3,88	4,75			
	20 yıl ve üzeri	9	4,2361	,55002	3,13	4,75			
İşbir	1-5 yıl arası	84	4,2708	,39330	3,00	4,75	8,743	,068	
	6-10 yıl arası	144	4,1131	,47066	1,50	4,88			

	11-15 yıl arası	31	4,1331	,37491	3,50	4,88			
	16-20 yıl arası	12	4,0833	,85002	1,50	4,63			
	20 yıl ve üzeri	9	4,1944	,43800	3,25	4,75			
	1-5 yıl arası	84	3,6280	,43990	1,50	4,50			
	6-10 yıl arası	144	3,5573	,40830	1,25	4,75			
Müşteri	11-15 yıl arası	31	3,5645	,30254	3,00	4,25	3,621	,460	
	16-20 yıl arası	12	3,3750	,77971	1,25	4,50			
	20 yıl ve üzeri	9	3,5000	,35355	3,00	4,00			

*p<0,05

Öğretmenlerin kaç yıldır bu görevde çalıştıklarına dair grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırılmasında; "Liderlik", "Eğitim-Öğrenme" ve "Süreç Yönetimi" alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Öğretmenlerin "Liderlik" alt boyutunda 11-15 yıl arası bulundukları görevde çalışan grubundaki öğretmenler ile 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 16-20 yıl arası, 20 yıl ve üzerinde, "Eğitim-Öğrenme" ve "Süreç Yönetimi" alt boyutlarında 16-20 yıl arası bulundukları görevde çalışan grubundaki öğretmenler ile1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve20 yıl ve üzerindeki öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Araştırmaya katılan öğretmenlerin kaç yıldır bu görevde çalıştıklarına dair gruplarına göre; sürekli gelişme, çalışan tatmini, iş birlikleri ve müşteri odaklılık alt boyutları ve toplam kalite yönetimi düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 34: Sosyodemografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Okulda Çalıştıkları ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi

	Kaç yıldır bu okulda çalışmakta	**n**	$\bar{x}$	**s**	**Min**	**Max**	**KW**	**p**	**Fark**
	1-5 yıl arası	170	3,5435	,52678	2,00	4,80			
	6-10 yıl arası	89	3,6674	,51517	2,40	5,00			
Liderlik	11-15 yıl arası	12	3,2167	,36639	2,80	4,20	17,829	,001*	4-5
	16-20 yıl arası	7	3,1714	,31472	2,60	3,60			
	20 yıl ve üzeri	2	4,1000	,70711	3,60	4,60			
	1-5 yıl arası	170	3,6029	,41566	2,50	5,00			
	6-10 yıl arası	89	3,6685	,30333	2,75	4,75			
Sürekli Gelişme	11-15 yıl arası	12	3,6250	,19943	3,25	4,00	11,964	,018*	4-5
	16-20 yıl arası	7	3,1786	,40089	2,50	3,75			
	20 yıl ve üzeri	2	3,8750	,17678	3,75	4,00			
	1-5 yıl arası	170	3,9153	,91581	2,00	13,80			
	6-10 yıl arası	89	4,0022	,40620	2,80	4,80			
Çalışan Tatmini	11-15 yıl arası	12	3,7333	,39389	3,00	4,20	12,455	,014*	3-5
	16-20 yıl arası	7	4,1429	,37796	3,80	4,80			
	20 yıl ve üzeri	2	11,3000	9,75807	4,40	18,20			

Eğitim-Öğrenme	1-5 yıl arası	170	3,4047	,45636	2,40	4,80	10,009	,040*	1-5
	6-10 yıl arası	89	3,4337	,38047	2,60	4,80			
	11-15 yıl arası	12	3,6167	,34597	3,00	4,20			
	16-20 yıl arası	7	3,6857	,41404	3,00	4,40			
	20 yıl ve üzeri	2	3,9000	,14142	3,80	4,00			

*p<0,05

Öğretmenlerin kaç yıldır bu okulda çalıştıklarına dair grupları ile "Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırılmasında; "Liderlik", "Sürekli Gelişme", "Çalışan Tatmini", "Eğitim-Öğrenme", "Süreç Yönetimi" alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 35: Sosyodemografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Okulda Çalıştıkları ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi (Devam)

	Kaç yıldır bu okulda çalışmakta	**n**	$\bar{x}$	**s**	**Min**	**Max**	**KW**	**p**	**Fark**
Süreç Yönetimi	1-5 yıl arası	170	3,8919	,52594	2,63	4,75	14,962	,005*	1-5
	6-10 yıl arası	89	3,9565	,51162	3,13	4,75			
	11-15 yıl arası	12	4,3333	,38188	3,63	4,75			
	16-20 yıl arası	7	4,3393	,61116	3,00	4,75			
	20 yıl ve üzeri	2	4,5000	,35355	4,25	4,75			
İşbirlikleri	1-5 yıl arası	170	4,1215	,48417	1,50	4,75	4,617	,329	
	6-10 yıl arası	89	4,2556	,33494	3,38	4,88			
	11-15 yıl arası	12	3,9688	,85634	1,50	4,63			
	16-20 yıl arası	7	4,3214	,17466	4,00	4,50			
	20 yıl ve üzeri	2	4,3125	,44194	4,00	4,63			
Müşteri Odaklılık	1-5 yıl arası	170	3,5632	,45351	1,25	4,75	1,327	,857	
	6-10 yıl arası	89	3,5843	,28440	3,00	4,25			
	11-15 yıl arası	12	3,4792	,83570	1,25	4,50			
	16-20 yıl arası	7	3,6429	,47559	2,75	4,25			
	20 yıl ve üzeri	2	3,7500	,00000	3,75	3,75			
Toplam Kalite Yönetimi	1-5 yıl arası	170	3,7715	,33826	2,62	5,00	9,565	,048*	1-5
	6-10 yıl arası	89	3,8520	,23417	3,26	4,64			
	11-15 yıl arası	12	3,7863	,32329	3,08	4,23			
	16-20 yıl arası	7	3,8864	,22395	3,56	4,15			
	20 yıl ve üzeri	2	5,0641	1,17851	4,23	5,90			

*p<0,05

Öğretmenlerin "Liderlik", "Sürekli Gelişme", "Çalışan Tatmini", "Eğitim-Öğrenme", "Süreç Yönetimi" alt boyutlarında ve "Toplam Kalite Yönetimi" genelinde 20 yıl ve üzeri bulundukları okulda çalışan grubundaki öğretmenler ile 1-5 yıl arası, 6-

10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası, bulundukları okulda çalışan grubundaki öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Araştırmaya katılan öğretmenlerin kaç yıldır bu okulda çalıştıklarına dair gruplarına göre; iş birlikleri ve müşteri odaklılık alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

H_1 hipotezine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının sosyo-demografik özellikler ile arasında yapılan fark testleri (Tablo 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34) yer almaktadır. Analiz sonuçlarında etkilerini gördüğümüz H_1 hipotezine ait fark testleri sonuçlarında **Cinsiyet**-Liderlik boyutu; **Yaş**-Liderlik, Eğitim-Öğrenme, Süreç Yönetimi, Müşteri Odaklılık boyutu, **Medeni Durum**-Müşteri Odaklılık, İş birlikleri boyutu, **Branş**-Eğitim-Öğrenme boyutu, Süreç Yönetimi, Müşteri Odaklılık boyutu; **Okutulan Sınıf**-Sürekli Gelişme, İşbirlikleri boyutu; **Kadro Düzeyler**-Eğitim-Öğrenme boyutu, Süreç Yönetimi, Liderlik boyutu; **Kaç Yıldır Bu Görevde Çalışıyorsunuz**- Eğitim-Öğrenme boyutu, Süreç Yönetimi boyutu; **Kaç Yıldır Bu Okulda Çalışıyorsunuz**-Liderlik, Sürekli Gelişme, Eğitim-Öğrenme, Çalışan Tatmini ve Süreç Yönetimi boyutu fark testleri sonucu p<0,05 olduğu için ***H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.***

3.4. İş Yaşam Doyumu Fark Testleri

İş yaşam doyumu ölçeği alt boyutları ve iş yaşam doyumu genelinin demografik değişkenlere göre Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 36: Sosyodemografik Özelliklerden Cinsiyet ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi

	Cinsiyet	**n**	$\bar{x}$	**s**	**U**	**p**
-İçsel Doyum	Kadın	123	4,4058	,31991	9031,000	,351
	Erkek	157	4,4973	,81505		
-Dışsal Doyum	Kadın	123	4,3984	,62977	8851,500	,244
	Erkek	157	4,4013	,44780		

*p<0,05

Tablo 36 incelendiği zaman araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri ile içsel doyum ve dışsal doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 37: Sosyodemografik Özelliklerden Yaş ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi

	Yaş	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p
İçsel Doyum	18-23	8	4,5000	,29209	3,83	4,75	5,294	,152
	24-38	137	4,4605	,43713	3,33	7,75		
	39-53	117	4,4630	,87630	3,08	13,17		
	54 ve üzeri	18	4,3750	,22911	3,92	4,83		
Dışsal Doyum	18-23	8	4,3438	,26517	4,00	4,75	6,021	,111
	24-38	137	4,4343	,61873	2,75	10,38		
	39-53	117	4,3686	,45154	3,13	8,13		
	54 ve üzeri	18	4,3681	,42976	3,38	5,00		

*p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş gruplar ile içsel doyum ve dışsal doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 38: Sosyodemografik Özelliklerden Medeni Durum ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s	U	p
-İçsel Doyum	Evli	159	4,4160	,54929	7959,500	,013*
	Bekâr	121	4,4583	,37441		
-Dışsal Doyum	Evli	159	4,4382	,76774	8525,000	,099
	Bekâr	121	4,4821	,44190		

*p<0,05

Tablo 38 incelendiğinde öğretmenlerin medeni durum grupları ile içsel doyum ve dışsal doyum puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Öğretmenlerin içsel doyum bekârlar ve evliler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum grupları ile dışsal doyum puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 39: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve İş Yaşam Doyumu Alt Boyutlarından İçsel Doyum Boyutu Fark Testi

	Branş	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p
İçsel Doyum	Tarih	12	4,4167	,32760	3,83	4,83		
	Müzik	14	4,4702	,22074	3,92	4,83		
	Yüzme	2	4,7500	,23570	4,58	4,92		
	Fransızca	7	4,5119	,15537	4,33	4,83		
	Beden Eğitimi	20	4,4125	,27101	3,67	4,83		
	Coğrafya	9	4,4074	,24096	4,08	4,75		
	Türkçe	23	4,4130	,30096	3,67	4,75		
	Fizik	25	4,4167	,34861	3,50	5,00		
	Edebiyat	10	4,3667	,40673	3,67	4,83		
	Matematik	44	4,4356	,35349	3,33	4,83		
	Kimya	21	4,8452	1,93080	3,75	13,17	21,656	,359
	Biyoloji	14	4,3929	,36607	3,50	4,83		
	Resim	9	4,5833	,20833	4,25	4,83		
	İngilizce	19	4,2105	,41977	3,08	4,83		
	Felsefe	11	4,3864	,38419	3,42	4,83		
	Satranç	6	4,3472	,38879	3,58	4,58		
	Almanca	7	4,2500	,34359	3,58	4,58		
	Din	10	4,6250	,19345	4,25	5,00		
	Sosyal bilgiler	13	4,5833	,99884	3,67	7,75		
	İtalyanca	2	4,6250	,05893	4,58	4,67		
	Fen bilgisi	2	4,5000	,11785	4,42	4,58		

*p<0,05

Tablo 39 incelendiğinde öğretmenlerin branş grupları ile iş yaşam doyumu ölçeği içsel doyum alt boyutu puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 40: Sosyodemografik Özelliklerden Branş ve İş Yaşam Doyumu Alt Boyutlarından Dışsal Doyum Boyutu Fark Testi

	Branş	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p
Dışsal Doyum	Tarih	12	4,3438	,28267	4,00	5,00		
	Müzik	14	4,4196	,34532	3,75	4,88		
	Yüzme	2	4,6875	,08839	4,63	4,75		
	Fransızca	7	4,5714	,15905	4,25	4,75		
	Beden Eğitimi	20	4,3750	,28098	3,75	4,88		
	Coğrafya	9	4,1528	,34674	3,38	4,50		
	Türkçe	23	4,3424	,37541	3,13	4,88		
	Fizik	25	4,3600	,47231	2,75	5,00		
	Edebiyat	10	4,3000	,13437	4,13	4,50		
	Matematik	44	4,3750	,29160	3,50	4,75		
	Kimya	21	4,4464	,25791	3,63	4,88	29,238	,083
	Biyoloji	14	4,2679	,43814	3,38	4,75		
	Resim	9	4,3194	,14130	4,13	4,50		
	İngilizce	19	4,4803	,96489	3,50	8,13		
	Felsefe	11	4,4091	,34045	3,50	4,75		
	Satranç	6	4,4167	,17078	4,13	4,63		
	Almanca	7	4,1250	,36084	3,38	4,38		
	Din	10	4,5000	,19543	4,13	4,75		
	Sosyal bilgiler	13	4,8558	1,67615	3,88	10,38		
	İtalyanca	2	4,4375	,44194	4,13	4,75		
	Fen bilgisi	2	4,6875	,26517	4,50	4,88		

*p<0,05

Tablo 40 incelendiğinde öğretmenlerin branş grupları ile iş yaşam doyumu ölçeği dışsal doyum alt boyutu puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 41: Sosyodemografik Özelliklerden Okutulan Sınıf ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi

	Okutulan Sınıf	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p	Fark
İçsel Doyum	1	4	4,3333	,27217	4,00	4,67	24,154	,012*	2-12
	2	6	4,6667	,14907	4,42	4,83			
	3	12	4,5764	,18278	4,25	4,83			
	4	12	4,5000	,23028	4,08	4,75			
	5	20	4,3417	,33541	3,67	4,83			
	6	15	4,4889	,33164	3,50	4,83			
	7	19	4,3860	,39108	3,58	4,83			
	8	16	4,3385	,37077	3,33	4,75			
	9	44	4,3258	,38496	3,08	4,83			
	10	94	4,5904	,99930	3,58	13,17			
	11	19	4,4254	,24673	3,75	4,83			
	12	19	4,2588	,35453	3,50	4,92			
Dışsal Doyum	1	4	4,5313	,23662	4,38	4,88	28,293	,003*	2-12
	2	6	4,6667	,12910	4,50	4,88			
	3	12	4,5833	,19462	4,38	4,88			
	4	12	4,2604	,37861	3,63	4,88			
	5	20	4,7750	1,61490	3,13	10,38			
	6	15	4,2917	,29756	3,50	4,75			
	7	19	4,3158	,26799	3,75	4,63			
	8	16	4,3203	,37906	3,50	4,88			
	9	44	4,2756	,38275	2,75	4,75			
	10	94	4,4362	,27235	3,38	5,00			
	11	19	4,4013	,27189	3,63	4,75			
	12	19	4,2105	,39540	3,38	4,88			

*p<0,05

Öğretmenlerin okuttukları sınıf grupları ile içsel doyum ve dışsal doyum puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). 2.nci sınıfları okutan öğretmenler ile 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12.nci sınıfları okutan öğretmenler arasında içsel doyum, dışsal doyum ve iş yaşam doyumu puanlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 42: Sosyodemografik Özelliklerden Kadro Düzeyleri ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi

	Kadro düzeyi	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p
İçsel Dovum	Öğretmen	254	4,4656	,67370	3,08	13,17	2,682	,262
	Müdür Yrd.	17	4,3529	,26109	3,75	4,83		
	Müdür	9	4,4167	,26352	3,92	4,83		
Dışsal Dovum	Öğretmen	254	4,3917	,55410	2,75	10,38	3,417	,181
	Müdür Yrd.	17	4,4265	,24230	3,75	4,75		
	Müdür	9	4,5833	,29974	4,13	5,00		

*p<0,05

Tablo 42 incelendiği zaman öğretmenlerin kadro düzeyi grupları ile içsel doyum, ve dışsal doyum puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 43: Sosyodemografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Görevde Çalıştıkları ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi

	Kaç yıldır bu görevde çalışmakta	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p	Fark
İçsel Doyum	1-5 yıl arası	84	44,83	2,82	35	49			
	6-10 yıl arası	144	43,98	4,55	30	77			
	11-15 yıl arası	31	44,22	2,82	35	50	7,387	,117	
	16-20 yıl arası	12	50,27	25,75	38	131			
	20 yıl ve üzeri	9	45,09	2,58	41	48			
Dışsal Doyum	1-5 yıl arası	84	44,56	3,02	33	48			
	6-10 yıl arası	144	43,59	5,92	27	103			
	11-15 yıl arası	31	43,50	3,69	31	50	19,391	,001*	3-5
	16-20 yıl arası	12	44,79	12,14	33	81			
	20 yıl ve üzeri	9	45,83	2,50	41	50			

*p<0,05

Öğretmenlerin kaç yıldır bu görevde çalıştıkları ile içsel doyum puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05). Öğretmenlerin kaç yıldır bu görevde çalıştıkları ile dışsal doyum puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). 20 yıl ve üzeri hizmeti olan öğretmenler ile 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası hizmeti olan öğretmenler arasında dışsal doyum puanlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). Öğretmenlerden 20 yıl ve üzeri hizmeti olanların yönetim tarzından, yönetimin kararlarından, yönetimin uygulamalarından, ücretten, kariyerden, çalışma koşullarından, çalışanların karşılıklı tutumlarından ve takdir edilmekten doyuma ulaştıkları anlaşılmıştır.

Tablo 44: Sosyodemografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Okulda Çalıştıkları ve İş Yaşam Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Fark Testi

	Kaç yıldır bu okulda çalışmakta	n	$\bar{x}$	s	Min	Max	KW	p	Fark
İçsel Doyum	1-5 yıl arası	170	43,74	3,46	33	50			
	6-10 yıl arası	89	46,30	10,16	30	131			
	11-15 yıl arası	12	44,09	3,20	38	48	**10,654**	**,031***	2-4
	16-20 yıl arası	7	43,33	2,04	40	46			
	20 yıl ve üzeri	2	45,00	3,53	42	47			
Dışsal Doyum	1-5 yıl arası	170	43,71	5,84	27	10			
	6-10 yıl arası	89	44,18	2,40	35	50			
	11-15 yıl arası	12	46,14	11,91	33	81	1,915	,751	
	16-20 yıl arası	7	44,64	2,57	41	48			
	20 yıl ve üzeri	2	45,00	0,00	45	45			

*p<0,05

Öğretmenlerin kaç yıldır bu okulda çalıştıkları ile içsel doyum puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). 6-10 yıl arası hizmeti olan öğretmenler ile 1-5 yıl arası, 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 20 yıl ve üzeri hizmeti olan öğretmenler arasında içsel doyum puanlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). 6-10 yıl arası hizmeti olan öğretmenlerin faaliyet yapmaktan, bağımsızlıktan, farklılıktan, statüden, ahlaktan, güvenlikten, otoriteden, yetenekleri ortaya koymaktan, sorumluluktan, yaratıcılıktan ve başarıdan içsel doyum aldıkları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin kaç yıldır bu okulda çalıştıkları ile dışsal doyum puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

H_2 hipotezine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin İş Yaşam Doyumu sosyo-demografik özellikler arasında yapılan fark testleri (Tablo 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44) yer almaktadır. Analiz sonuçlarında etkilerini gördüğümüz H_2 hipotezine ait fark testleri sonuçlarında **Medeni Durum**-İçsel Doyum boyutu; **Okutulan Sınıf**- İçsel Doyum, Dışsal Doyum boyutu; **Kaç Yıldır Bu Görevde Çalışıyorsunuz**- Dışsal Doyum boyutu, **Kaç Yıldır Bu Okulda Çalışıyorsunuz**-İçsel Doyum fark testleri sonucu p<0,05 olduğu için ***H_2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.***

3.5. Korelasyon Analizi

Bu bölümde çalışmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapmaları ile birlikte korelasyon analizleri de sunulmuştur. Değişkenler ve boyutlarına ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar, minimum ve maksimum değerler hesaplanmış ve tablo 45'de gösterilmiştir.

Tablo 45: Toplam Kalite Yönetiminin İş Yaşam Doyumu İle İlişkisi Korelesyon Tablosu

Ölçekler		Liderlik	Sürekli Gelişme	Çalışan Tatmini	Eğitim-Öğrenme	Süreç Yönetimi	İşbirlikleri	Müşteri Odaklılık	TKY Ölçeği Geneli	İçsel Doyum	Dışsal Doyum	İş Yaşam Doyumu
Liderlik	r	1,000										
	p											
Sürekli Gelişme	r	**,201**	1,000									
	p	,001**										
Çalışan Tatmini	r	**,190**	**,406**	1,000								
	p	,001**	,000**									
Eğitim-Öğrenme	r	**-,146**	**,165**	**,240**	1,000							
	p	,014*	,006**	,000**								
Süreç Yönetimi	r	-,025	**,239**	**,428**	**,543**	1,000						
	p	,676	,000**	,000**	,000**							
İşbirlikleri	r	**-,154**	**,408**	**,456**	**,377**	**,409**	1,000					
	p	,010**	,000**	,000**	,000**	,000**						
Müşteri Odaklılık	r	**,128**	**,305**	**,378**	**,255**	**,290**	**,395**	1,000				
	p	,032*	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**					
TKY Ölçeği Geneli	r	**,271**	**,489**	**,690**	**,557**	**,777**	**,624**	**,522**	1,000			
	p	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**				
İçsel Doyum	r	,098	**,389**	**,473**	**,193**	**,161**	**,591**	**,333**	**,432**	1,000		
	p	,100	,000**	,000**	,001**	,007**	,000**	,000**	,000**			
Dışsal Doyum	r	,064	**,367**	**,347**	**,213**	**,201**	**,511**	**,341**	**,392**	**,539**	1,000	
	p	,285	,000**	,000**	,000**	,001**	,000**	,000**	,000**	,000**		
İş Yaşam Doyumu Ölçeği Geneli	r	,095	**,428**	**,473**	**,214**	**,179**	**,626**	**,377**	**,461**	**,905**	**,817**	1,000
	p	,114	,000**	,000**	,000**	,003**	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	

* Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir (2 kuyruklu)
** Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu).

Tablo 45'de, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre toplam kalite yönetimi ile iş yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılmış olan Spearman korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışma modelindeki değişkenlere ait Spearman korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 3,31

ile 4,81 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılabilmesi için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Korelasyonlara dair sonuçlara baktığımızda toplam kalite yönetimi alt boyutlarından;

Sürekli gelişme ile iş yaşam doyumu alt boyutlarından içsel doyum arasında ($r=0,389$, $p<0.01$), dışsal doyum arasında ($r=0,367$, $p<0.01$) orta düzeye yakın pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışan Tatmini ile iş yaşam doyumu alt boyutlarından içsel doyum arasında ($r=0,473$, $p<0.01$), dışsal doyum arasında ($r=0,347$, $p<0.01$) orta düzeye yakın pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Eğitim-Öğrenme ile iş yaşam doyumu alt boyutlarından içsel doyum arasında ($r=0,193$, $p<0.01$), dışsal doyum arasında ($r=0,213$, $p<0.01$) orta düzeye yakın pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Süreç Yönetimi ile iş yaşam doyumu alt boyutlarından içsel doyum arasında ($r=0,161$, $p<0.01$), dışsal doyum arasında ($r=0,201$, $p<0.01$) orta düzeye yakın pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

İşbirlikleri ile iş yaşam doyumu alt boyutlarından içsel doyum arasında ($r=0,591$, $p<0.01$), dışsal doyum arasında ($r=0,511$, $p<0.01$) orta düzeye yakın pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Müşteri Odaklılık ile iş yaşam doyumu alt boyutlarından içsel doyum arasında ($r=0,333$, $p<0.01$), dışsal doyum arasında ($r=0,341$, $p<0.01$) orta düzeye yakın pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Toplam kalite ölçeği ile iş yaşam doyumu ölçeği arasında ($r=0,461$, $p<0.01$) orta düzeye yakın pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin toplam kalite yönetimi ile iş yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi analiz ettiğimiz Spearman korelasyon testi sonucunda toplam kalite yönetimi alt boyutlarından liderlik boyutu ($p>0.01$) hariç diğer boyutlar

ile iş yaşam doyumu alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). ***H_3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.***

4. SONUÇLAR

Bu çalışma Bursa'da faaliyetlerine devam eden özel bir ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerde toplam kalite yönetimi ile iş yaşam doyumu ilişkisini incelemek amacıyla iki ayrı işletmede 280 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

a) Toplam kalite yönetimi ile ilgili bulguların tartışılması

Rekabetin artması ve küreselleşme sonucunda kalite yirminci yüzyılın son çeyreğinde bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir (Özden, 2005:121-123). Kalitenin bu ölçüde önemsendiği günümüzde, tüm sektörlerin temel taşını oluşturan eğitim örgütlerinin de kalite ve kalite yönetimi uygulamaları büyük önem taşımaktadır (Aksu, 2009: 4-5). Araştırma konusunun da bu önemi gözeterek seçilmiş olması eğitim örgütlerine büyük destek sağlayacaktır. Bu yönden literatür araştırma konusunu desteklemektedir.

Yapısal olarak MEB merkeziyetçi bir kamu örgütü olması; personel, bütçe ve yatırımlar konusu da önemli sorunlara yol açmaktadır. Merkezi yönetimin görevlerindeki oransal artış sistemin birçok noktada tıkanmasına ve sistemde bozukluklara yol açmaktadır. Görevlerin merkez, taşra ve yerel yönetimler arasında ölçülü dağılımı sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilememektedir (Ekici, 2006: 72). Araştırmamızda toplam kalite yönetimi ve iş yaşam doyumu değişkenlerinin analizlerinin MEB'de görülen problemlerin aşılmasına yardımcı olacağı noktasından hareketle literatür ile uyumludur.

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Paylaşılmış vizyon ve amaç anlayışı, açık iletişim, güven ve karşıtlık, yaratıcılık, yaratıcı faydalı çatışma yöntemleri, uygun liderlik, düzenli aralıklarla gözden geçirme, değerlendirme, kişisel gelişmeye fırsat verme, teşvik etme, diğer takım arkadaşlarıyla sağlam bağlar kurar (Ensari, 2002: 105). Araştırmamızın analiz sonuçlarında toplam kalite yönetiminin alt boyutları liderlik, sürekli gelişme, çalışan tatmini, eğitim-öğrenme, süreç yönetimi, iş birlikleri, müşteri odaklılık ve

toplam kalite yönetimi genelinin öğretmenlerin sosyodemografik bilgilerinden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bu açıdan araştırma yapılan eğitim kurumunda kalitenin yakalandığı ve sonucun literatürle uyumlu olduğu anlaşılmaktadır.

TKY herkesi bir ekibin üyesi olarak görür ve ekip oluşumuna ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere imkân tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir. Sonuç da ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişmenin öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı fikirler üretmenin ve katılımcılığın en etkili aracı haline gelir (Cafoğlu, 1999: 83). Bu literatür araştırma sonucunda elde edilen toplam kalite yönetiminin öğretmenlerin sosyodemografik bilgileri ile bağlantılı olduğu verileri ile uyumludur

Belirli becerileri kazanmış, kendini işine adayan, bir iş gücüne sahip olmak isteniyorsa, kalite kavramı işletmelerden önce eğitim kurumlarında ele alınmalı ve tartışılmalıdır. Çünkü kaliteli bir ürün veya hizmet ancak iyi bir eğitim ile mümkündür (Schargel, 1993: 67). Araştırmamızda bulunan toplam kalite yönetimi sonuçlarının öğretmenlerin sosyodemografik yapılarına uyumlu olması literatür tarafından da desteklenmiştir.

Okullarda öğretilen bilgilerin tam olarak gerçek hayatı yansıtmadığı, eğitimin gençleri hayata yeterince hazırlamadığı ve istenmeyen, ezbere dayalı bir eğitimin olduğu öğrencilerden, velilerden ve sanayicilerden gelen eleştiriler arasındadır (Ögel ve Dursunkaya, 2001: 206). Araştırmamızın toplam kalite yönetimi eğitim-öğrenme boyutunun sonuçları ile uyum göstermektedir.

Sürekli gelişim kavramı çağımızda en çok gündemde bulunan kavramlardan biridir. Kurumlarda kişileri sürekli gelişime sevk edecek en önemli kişi kurum yöneticileridir. Kurum yöneticileri önce kendi gelişimlerine dikkat etmelidir. Özellikle yöneticiler TKY uygulamalarına başlamadan önce bu konuda eğitim almalıdır. Yöneticiler bu eğitime istekli ve gönüllü olarak katılmalıdır. Eğitimde, kalite stratejisi, kalite hedefleri konularında genel bilgiler verilmelidir (Altunterim, 1995: 15). Araştırmamızda toplam kalite yönetimi sürekli gelişim boyutunun öğretmenlerin sosyodemografik yapılarının bazılarına uyumlu olması sonucu literatür tarafından da desteklenmiştir.

TKY' de en önemli konulardan birisi kurumda bulunan herkesle çift yönlü ve sağlıklı bir iletişim kurulması gerektiğidir. Sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi için yalın organizasyona geçilmeli, hiyerarşi yok edilmeli ve açık kapı politikaları uygulanmalıdır (Tütüncü ve diğerleri 2007: 541). Bayram (2017: 157) çalışmasında medeni durum değişkeninin müşteri odaklılık (p=,011<,05) değişkeninde farklılık gösterdiği bulunmuştur. Araştırmamızın analiz sonuçlarında toplam kalite yönetimi iş birlikleri boyutunun öğretmenlerin medeni durum ve okutulan sınıf bilgilerinden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bu açıdan araştırma sonucu literatürle uyumludur.

Çalışmamızda öğretmenlerin cinsiyetlerine göre toplam kalite yönetimi liderlik boyutundan almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Sürekli gelişme, çalışan tatmini, eğitim-öğrenme, süreç yönetimi, iş birlikleri, müşteri odaklılık düzeyleri arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Alpullu (2006: 15)'nun İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne yönelik yaptığı bir çalışmada, kurum çalışanlarının cinsiyetlerine göre kurumda uygulanan ve TKY' nin değişkenlerinden olan, çalışanların geliştirilmesi-katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organizasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç araştırmamızın sonucunu desteklemektedir. Karataş (2012: 1)'ın yaptığı bir çalışmada kurumda çalışan personelin cinsiyetleri ile TKY' nin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır. Bu çalışma da araştırmamızı destekler niteliktedir.

Çalışmamızda öğretmenlerin yaşlarına göre toplam kalite yönetimi alt boyutları; liderlik, eğitim-öğrenme, süreç yönetimi ve müşteri odaklılık boyutlarından almış oldukları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p>0,05). Sürekli gelişme, çalışan tatmini, iş birlikleri alt boyutları ve toplam kalite yönetimi geneli arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Medeni durum değişkeniyle, liderlik (p=,336>,05), süreç yönetimi (p=,420>,05), sürekli iyileştirme (p=,871>,05), tam katılım (p=,507>,05), ve iş memnuniyeti (p=,058>,05) değişkenleri arasında yapılan Mann Whitney U testi'nde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. (Bayram, 2017: 150). Araştırmamızı destekler sonuçtur.

Demirtaş, Toplam Kalite Yönetimi'nin ilköğretim okullarında uygulanması konusunda, Kütahya ilinde yaptığı araştırmada 58 maddeden oluşan bir anket formunu ilköğretim okullarında görev yapan 34 sınıf 34 branş öğretmenine uygulamıştır. TKY'nin ilkeleri; müşteri odaklılık, katılımcılık, sürekli gelişme, eğitim, liderlik ve yönetim açısından analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda okullarımızda yapılan uygulamaların, TKY ile uyuşmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Sarıkaya, 2001: 9).

Kıdem değişkeninin toplam kalite ilkelerinin uygulanması üzerindeki etkisine göre, Adıyaman ili merkez ilçesinde çalışan öğretmenlerin, bu ilkelerin uygulandığına ilişkin olan tutumları aynı doğrultuda eğilim göstermektedir. Aynı tutumun sergilendiği en düşük değişken (toplam ortalamaya bakınız) ise %58'lik bir oranla "iletişim düzeyi ilkesi" olmuştur. İletişim düzeyi oranın en düşük olduğu grubu, 6-10 yıl arası hizmeti olan öğretmenler oluştururken, en yüksek düzeyi 16 yıl ve üzeri hizmeti olan öğretmenler temsil etmektedirler (Çelik ve Taşar, 2012: 12).

Bou ve Beltrán (2005: 71) çalışmasında; TKY ile yüksek çalışan bağlılığı, işletme performansı ve işletme karları arasında önemli ilişkiler olduğunu belirtmiştir. Araştırmamızın analiz sonuçlarında toplam kalite yönetiminin çalışan tatmini boyutu araştırma sonucu literatürle uyumludur.

Karia ve Asaari (2006: 30) ise; TKY'nin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli derecede olumlu bir etkiye sahip olduğunu bildirmiştir. Araştırmamızın analiz sonuçlarında toplam kalite yönetiminin çalışan tatmini, boyutunun öğretmenlerin sosyodemografik bilgilerinden etkilendiği sonucunun literatürle uyumlu olduğu anlaşılmaktadır.

b) İş yaşam doyumu ile ilgili bulguların tartışılması

Araştırmamıza katılan öğretmenlerin cinsiyet gruplarına göre içsel doyum, dışsal doyum ve iş yaşam doyumu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Tozkoparan, (2004: 40)'ın çalışmasında demografik değişkenlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirtilerek aralarında ilişki tespit edilmiştir. İşten tatmin olma ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Loscocco (1990: 280) ve Brush ve diğerleri, (1987: 139) iş tatmininin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ortaya koyan araştırmalar yapmışlardır. Bu bulgular araştırmamızın sonucu ile uyumlu değildir. Buna karşılık Oshagbemi, (1997: 8) ve

Bilgiç, (1998: 132) yaptıkları araştırmalar sonucunda iş tatmininin cinsiyete göre bir farklılık göstermediği sonucuna varmışlardır. İncir (1990: 18) tarafından kamu iktisadi teşebbüslerinin merkez örgütlerinde yapılan araştırmada kadın ve erkek çalışanların iş tatmini düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuyla ise örtüştüğü anlaşılmıştır. Bu sonuç araştırmada elde edilen sonuç ile uyumludur.

Araştırmamıza katılan öğretmenlerin yaş gruplarına göre içsel doyum, dışsal doyum ve iş yaşam doyumu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Herzberg'in iş tatmini ile yaş arasında var olduğunu belirttiği U şeklindeki bir ilişki eğrisinin geçerli olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu U çizgisinin her zaman doğru olmadığını ileri süren Saleh ve Otis (1964: 425)'in değerlendirmelerinin, araştırmamızın sonuçlarıyla örtüştüğü anlaşılmıştır. Yaş ilerledikçe kişilerin deneyimlerinin artmasının bir sonucu olarak uyumun artması ile de iş tatmin düzeyleri yeniden artış gösterebilmektedir (Davis, 1984: 99, Lee and Wilbur, 1985: 781, Glenn ve diğerleri, 1977: 189- 193). Herzberg'e göre de iş doyumu yeni işe başlayanlarda ve ileri yaşlarda artış göstermektedir (Eğinli, 2009: 51). Literatür sonucu araştırma sonucumuz ile uyumludur.

Araştırmamızda öğretmenlerin medeni durum grupları ile içsel doyum ve iş yaşam doyumu puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin içsel doyum ve iş yaşam doyumu genelinde bekârlar ve evliler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum grupları ile dışsal doyum puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Özkalp ve Kırel (1996: 19)'in, evli olan çalışanların bekâr olanlara kıyasla daha çok tatminkâr olduğu yönündeki değerlendirmeleri ile bu çalışmanın sonuçları arasında kısmi bir örtüşme bulunmaktadır.

Öğretmenlerin kaç yıldır bu görevde çalıştıkları ile içsel doyum puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamış, dışsal doyum ve iş yaşam doyumu puanlarının karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. 20 yıl ve üzeri hizmeti olan öğretmenler ile 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası hizmeti olan öğretmenler arasında dışsal doyum puanlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Gilmer'in (1975: 9) yaptığı araştırmadaki "ilk işe girişten sonra iş gören iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra ise bu düzeyin düştüğü" yönündeki sonuçla örtüşmediği anlaşılmıştır. İlgili

literatür incelendiğinde, işe yeni başlayan bireylerin becerilerini yeni yeni kullanmalarından dolayı diğer çalışanlara göre daha fazla tatminlik duymakta oldukları buna karşılık ilerleyen zamanlarda çabaların karşılığının alınmadığı düşüncesi ile iş tatmin düzeyinin düşük seyrettiği ve yine yaşın ve iş deneyiminin artışı sonucu uyumun artması ile meslekte daha eski olanların iş tatmin düzeyinin yine yüksek seyrettiği ile ilgili veriler görülmektedir (Davis,1984: 99, Lee and Wilbur, 1985: 782, Gelnn ve diğerleri., 1977:189-193). Eğinli'ye (2009: 52) göre işyerinde uzun çalışanların iş doyumu yüksek olmaktadır. Bu literatür ile araştırma sonucumuz uyumlu görülmektedir.

Katılımcıların cevaplarında genel iş yaşam doyumu ortalaması $\bar{x}$=4,43±0,48 olmuştur. İş yaşam doyumu boyutları arasında en yüksek ortalama $\bar{x}$=4,46±0,65 ile içsel boyuttur. Bu boyut altında öğretmenlerin içsel doyumlarının yüksek düzeyde olduğu kanısına varılmıştır. En düşük ortalama ise $\bar{x}$=4,40±0,53 ile dışsal doyum boyutunda görülmektedir. Çetin (2009: 4)'in farklı bir sektörde (tekstil) yapmış olduğu araştırma sonucunda ise; TKY uygulamalarının çalışanların memnuniyetleri / tatminleri üzerinde çok önemli bir rol oynamadığı tespit edilmiştir. Fakat kişilerin TKY ve İKY faktörlerine yönelik beklenti ve algıları arasında farklılıklar tespit etmesi onların bu alanlarda eğitimle desteklenerek algılarının iyileştirilmesini ve bu şekilde memnuniyet seviyelerinin artırılmasını gerektiği belirtilmektedir. Ulaş (2002: 8)'ın yapmış olduğu çalışması sonucunda aşağıda belirttiği yargıya bizim çalışmamızda da ulaşılmış olup yöneticilere önerilerimiz arasında yer almaktadır. Çalışanların eğitimlerle desteklenerek güçlendirilmeleri ve çözüm süreçlerine katılmaları sağlanmalıdır. Bu literatür sonucu araştırmamızın sonucu ile uyumludur.

Araştırmamızda toplam kalite ölçeği ile iş yaşam doyumu ölçeği arasında orta düzeye yakın pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aydoğmuş (2015: 5)'un yapmış olduğu bir çalışmasında sağlık maliyetlerinin düşürülmesi ile toplam kalite yönetimi ile yükselen hizmet düzeyi arasında bir ilişki bulunmamıştır. Aynı çalışmada iş tatmininin oluşması için TKY uygulamalarının önemi ve devamlılığının gerektiği görülmesi, ücret değerlendirmesi ile genel doyum arasında ilişki olduğu saptanarak ücret politikalarında iyileştirmelerin yapılması gerektiği ve çalışanların eğitimler ile güçlendirilerek kararlara katılımının sağlanması gerektiği sonuçlarına varılmıştır. Literatürdeki bu anlatım çerçevesinde araştırma sonucumuz ile uyum görülmektedir.

Gittikçe dikkat çekerek yaygınlaşan toplam kalite yönetimi uygulamaları kavramının bu çalışmada bağımsız değişken olarak iş yaşam doyumu ile ilişkisi araştırılmıştır. Toplam kalite yönetimi ile iş yaşam doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Literatürde görüldüğü gibi toplam kalite yönetimi iş yaşam doyumu üzerinde etkileyici ve açıklayıcı özelliğe sahiptir. Ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olmasından dolayı etkin toplam kalite yönetim uygulamaları ile örgütlerde beklenen iş yaşam doyumu düzeyine ulaşılabilmesi mümkün görünmektedir. Çevre, sektör, küreselleşme gibi nedenlerle bu özellikler farklı çalışanlarda farklı düzeyde olabilir, fakat sadece bu özelliğin yüksek düzeyde olması bile toplam kalite yönetim uygulamaları ile örgütlerde beklenen iş yaşam doyumu üzerinde olumlu etki yaratabilir. Toplam kalite yönetim uygulamalarının geliştirilmesi ve desteklenmesi örgüt kültürü değerlerine dönüştürüldüğünde çalışanların tutum ve davranışlarından etkilenmiş olur ki, bu da onların iş yaşam doyumlarının yönetilebilirliğini sağlamış olur. Toplam kalite yönetim uygulamaları birçok örgütsel yönetim kavramları ile ilişkili olup onlar üzerinde etkiye sahiptir. Bu kavramlardan biri de iş yaşam doyumudur.

Araştırmanın yapılmasına neden olan ana hipotez test edildiğinde, toplam kalite yönetim uygulamalarının iş yaşam doyumu ile aralarında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Sonuç itibarı ile toplam kalite yönetim uygulamalarının iş yaşam doyumu ile ilişkisi bulunmuş olup hipotezler kısmen kabul görmüştür. Bağımsız değişken boyutlarının bağımlı değişken boyutları ile ilişkisinin araştırıldığı spearman korelasyon analizi sonucunda toplam kalite uygulamaları boyutlarından liderlik boyutu hariç iş yaşam doyumu ve boyutları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetimi boyutlarından iş birlikleri boyutu ile iş yaşam doyuma arasındaki ilişki daha büyük etkiye sahip olmaktadır.

Bu boyutun öne çıkması öğretmenlerin eğitimde iyi kalitenin gerçekleşmesi için öğrencilerin eğitilmesinde kullanılan girdilerin kaliteli olmasının gerektiğini düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Paydaşlarla işbirliği içinde organizasyonda sıkı bir kalite anlaşması yapılmalıdır. Kalite anlaşmasının uygulamaya alınabilmesi yönünden veri değişim yapıları (ağa bağlı bilgisayarlardan oluşan sistem) tasarımı yapılabilir ya da müşterek çalışma ekipleri meydana getirilebilir. Söz konusu işlevler

teknik açıdan yeterli bulunan bir idareci veya idarecilerden oluşan bir grupça düşünülerek, tasarlanması gerçekleşir ve uygulaması yapılır.

Değişkenler ile demografik özellikler arasında farklılaşma olup olmamasına ilişkin testler yapılmıştır. Bu özellikler arasında toplam kalite yönetimi uygulamalarında Öğretmenler toplam kalite yönetimi liderlik alt boyutunda cinsiyet, eğitim-öğrenme, süreç yönetimi ve müşteri odaklılık alt boyutlarında yaş, iş birlikleri ve müşteri odaklılık alt boyutlarında medeni durum, eğitim-öğrenme, süreç yönetimi, müşteri odaklılık alt boyutlarında branşa göre, sürekli gelişme ve iş birlikleri alt boyutlarında okutulan sınıf, eğitim-öğrenme, süreç yönetimi alt boyutlarında kadro düzeyi, liderlik, eğitim-öğrenme ve süreç yönetimi alt boyutlarında kaç yıldır bu görevde çalıştıkları, liderlik, sürekli gelişme, eğitim-öğrenme, çalışan tatmini ve süreç yönetimi alt boyutlarında kaç yıldır bu okulda çalıştıkları arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir.

Öğretmenlerin iş yaşam doyumu içsel doyum alt boyutunda medeni durum, içsel doyum ve dışsal doyum alt boyutlarında okutulan sınıf, dışsal doyum alt boyutunda kaç yıldır bu görevde çalıştıkları, içsel doyum alt boyutunda kaç yıldır bu okulda çalıştıkları arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir.

Özet olarak, bu çalışmada, toplam kalite yönetimi ile iş yaşam doyumu arasında ilişki bulunmuştur.

Araştırmaya ilişkin analiz sonuçları ve yüz yüze görüşmeler sonucunda toplam kalite yönetimi ile iş yaşam doyumu ilişkisinin Bursa'da faaliyet gösteren özel okulların öğretmenlerinde mevcut olduğu söylenebilir. Zira, yapılan analizler ile ele alınan Bursa'da faaliyet gösteren özel okulların öğretmenlerinde toplam kalite yönetimi ve iş yaşam doyumu algısı olduğunu saptamıştır. Verilere göre Bursa'da faaliyet gösteren özel okullarda çalışan öğretmenlerde toplam kalite yönetimi uygulamaları ile iş yaşam doyumu ilişki derecesinin yükseldiği ve öğretmenlerin okullarında toplam kalite yönetimi uygulamalarını kabullendikleri ve uygulamaya başladıklarında ise iş yaşam doyumlarının yükseldiği görülmektedir.

Uygulayıcılar için Öneriler

- Öğretmenlerin sosyodemografik durumlarının toplam kalite yönetimi ile ilişkisi düşünüldüğünde, eğitim kurumu yöneticilerinin toplam kalite yönetimini daha etkin şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu amaçla eğitim kurumu yöneticilerinin ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi alarak farkındalıkları geliştirilmelidir.
- Toplam kalite yönetimi ile iş yaşam doyumu ilişkisi düşünüldüğünde, mesleğe yeni başlayan ve yaşça daha genç olan deneyimsiz eğitim kurumu yöneticilerinin öğretmenlere iş doyumu ile ilgili sorunlarla başa çıkabilmesinde eğitim kurumu içi ya da dışı mentorlük uygulamaları işlevsel şekilde kullanılmalıdır.
- Eğitim kurumu yöneticilerinin ve öğretmenlerin üzerindeki her an iç ve dış denetlenme baskısı ve iş yükü hafifletilmeli, Eğitim kurumu yöneticilerinin ve öğretmenlerin psikolojik yönleri göz ardı edilmemelidir.
- Eğitim kurumu yöneticilerinin ve öğretmenlerin iş doyumu ile ilgili konuları daha iyi anlayabilmeleri için eğitimler düzenlenmeli ve ilk başta eğitim kurumu yöneticilerinin iş doyumu düzeyleri yükseltilmelidir.
- Eğitim kurumlarının fiziki ve altyapısal eksiklikleri bir an önce giderilmeli, eğitim kurumu öğretmenlerine ders vermek istedikleri sınıflarla ilgili daha fazla alternatif sunulmalıdır. Bunun yanında okul içinde iç iletişimi güçlendirecek toplantılar ve çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir.
- Eğitim kurumundaki yöneticilerin ve öğretmenlerin iş doyumları yükseltecek, toplam kalite yönetimi uygulamalarını gerçekleştirerek artıracak unsurlar arasında görülen eğitim kurumundaki yönetici ve öğretmenlerini eğitim kurumları hakkında bilinçlendirme seminerleri düzenlenmelidir. Bu anlamda eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin okul ile kaynaşmasını sağlamak için belirli günlerde okul yönetici ve öğretmenlerine yönelik çeşitli etkinlikler organize edilmelidir.
- Eğitim kurumundaki yöneticilerin ve öğretmenlerin itibarını daha da yükseltmek için özellikle eğitim politikası belirleyicilerinin söylem ve eylemleriyle eğitim yöneticilerini ve öğretmenleri desteklemesi gerekmektedir. Bunun yanında toplam kalite yönetimi uygulamalarında etkinliği arttıracak ve iş doyumu sorununu çözecek politikaların da

üretilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca eğitim politikaları eğitim kurumlarına daha fazla esneklik tanıyacak şekilde yeniden gözden geçirilmelidir.

- Eğitim kurumundaki yöneticilerin ve öğretmenlerin yaşadıkları deneyimlerin toplam kalite yönetimi ile iş doyumu ilişkisi düşünüldüğünde, özellikle mesleğe yeni başlayacak öğretmenlerin toplam kalite yönetiminde ve iş doyumunda başarıyı daha kolay yakalayabilecekleri branşlarda görevlendirilmeleri uygundur. Bu anlamda eğitim kurumundaki yöneticilerin ve öğretmenlerin bir süre mesleki deneyim kazandıktan sonra merkezi okullara geçmelidirler.
- Eğitim kurumundaki yöneticilerin ve öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik faaliyetlere yönlenmeleri toplam kalite yönetimi uygulamalarındaki etkinliği yükseltmiştir. Bu anlamda eğitim kurumu yöneticileri ve öğretmenleri yılda belli sayıda bilimsel toplantılara katılmalı ve farklı ülkelerdeki eğitim kurumlarını ziyaret etmelidirler.
- Öğretmenler lisansüstü eğitim yapmalıdırlar. Bunun yanında yabancı dil eğitimine de daha fazla ağırlık verilmelidir.
- Kişisel özellikler dikkate alındığında eğitim kurumu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin toplam kalite yönetimi ve iş doyumu seviyelerini düşürebilecek unsurların giderilmesi için danışmanlık birimleri daha etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

Araştırmacılar için Öneriler

- Literatürde toplam kalite yönetimi uygulamaları ve iş doyumu ile ilgili yapılan çalışmaların çok sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmacıların toplam kalite yönetimi uygulamaları ve iş doyumuna yönelik derinlemesine çalışmalar yapması, farkındalığı artıracağı öngörülmektedir.
- Olumlu örgütsel davranışlarla ilişkisi göz önüne alındığında eğitim kurumlarının daha verimli bir yapıya kavuşması için eğitimi kurumu yöneticilerine ve öğretmenlere dönük toplam kalite yönetimi uygulamaları ve iş doyumu geliştirme programları ortaya konulmalıdır.

- Araştırmanın nitel boyutunda ortaya çıkan faktörlerden her birinin toplam kalite yönetimi uygulamaları ve iş doyumu ile ilişkisini daha net ortaya koyabilecek nicel araştırmalar yapılabilir.
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları ve iş doyumunun örgüt bağlamındaki katkısının yanında bireysel olarak kişilere sağlayacağı katkılar araştırılabilir.
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları ve iş doyumunun öğretmenlerin bu konularla ilgili problem çözme becerilerine etkisini ortaya koyacak araştırmalar yapılabilir.
- Literatürde mevcut bulunan toplam kalite yönetimi uygulamaları ve iş doyumu bilgilerinin Türk eğitim sektörü düşünülerek daha da genişletilmesi için kuramsal araştırmaların yapılması önemlidir.

KAYNAKÇA

Abu Ramadan, M. (2014). The Palestinian Land is the Main Axis of Conflict, *This Text is Based On The Presentation At The Land Forum In Tunis,* March 2013, organized by HIC-HLRN.

Abushaira, M. (2012). Job Satisfaction Among Special Education Teachers In Jordan. *International Interdisciplinary Journal of Education, 1(3),* 48-56.

Adams, J. S. (1963). Toward An Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(1),* 422-436

Aksu, A. (2009). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik, *Eğitim ve Bilim Dergisi, 34(153),* 4-5.

Akşehirli, M. T. (2009). *Toplam Kalite Yönetiminin Örgüt Kültürüne Etkilerinin İncelenmesi; Bozüyük Süt Gıda Tic. San. Ltd. Şti.'de Bir Uygulama,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2),* 1309 -8039.

Alkış, H. (2009). Yükseköğretimde TKY'nin Üst Yönetimin Liderliği İlkesine Akademik Personelin Bakışı, *İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1),* 1-2.

Alpullu, A. (2006). *İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personelin Yaklaşımının Belirlenmesi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SABE.

Altunterim, B. (1995). Toplam Kalite Yönetimi Neden Başarısızlığa Uğrar, Başarı İçin Ne Yapılmalıdır?. *Önce Kalite Dergisi, 7(1),* 1-2.

Arasan, B. N. A. (2010). *Akademisyenlerde Yaşam Doyumu iş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Işık Üniversitesi, SBE.

Arslan Yürümezoğlu, H. (2007). *Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Doyumları Ve Hastaların Hemşirelik Hizmetinden Memnuniyeti,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, SABE.

Arunkumar K. P., Murthy, C. R. (2018). Iterative Sparse Channel Estimation and Data Detection for Underwater Acoustic Communications Using Partial Interval Demodulation, *IEEE Transactions on Signal Processing, 66(19),* 5041-5055.

Arvey, R. D., Carter, G. D., Buerkley, D. K. (1991). Job Satisfaction: Dispositional and Situational Influences, In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 6(1),* 359-383.

Aydın, A., Üçüncü, K., Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri, *International Journal of Economic and Administrative Studies 1(5),* 41-62.

Aydoğmuş, B. (2015). *Hastanelerde Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Tatminine Etkileri, Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde Toplam Kalite Yönetiminin Hekim Tatminine Etkileri Konusunda Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Ufuk Üniversitesi, SBE.

Babacan, M. (2000). *İş Tatmini İle TKY İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE.

Badri, M. A., Mohaidat, J., Ferrandino, V., El Mourad, T. (2013). The Social Cognitive Model Of Job Satisfaction Among Teachers: Testing and Validation. *International Journal of Educational Research, 57(1),* 12–24.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2006). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1),*7-25.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık

Başaran, B. ve Aydemir, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından, Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1),*97-113.

Baycan, A. (1985). *Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bogaziçi Üniversitesi, SBE.

Bayer, N. (2009). *Kalite Belgelendirme Sisteminin Hasta Bakım Kalitesi ve Hemşirelerin Kalite Algılayışına Olan Etkisinin Belirlenmesi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, SBE.

Bayraktaroğlu, E. (2013). *Türkiye'de Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Veren Kurumların Uygulama Olanakları.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.

Bayram, A. (2017). Toplu Ulaşımda Toplam Kalite Yönetimi İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki: İstanbul Örneği, *Journal of Economics and Administrative Sciences 3(6),* 138-159

Bekçi, İ. ve Toraman, A. (2011). Kalite Maliyetleri ve Bir Hastanede Hesaplanması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2),* 39-57.

Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personel Characteristic of Turkish Worker, *Journal of Psychology, 132(5),* 1-2.

Bircan, H. ve Baycan, S. (2004). Sağlık Sektöründe Verimlilik ve Kalite Sistemi: Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi örneği, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 28(2),* 173-185.

Boca, G. D. (2011). Kaizen Method In Production Management. *International Scientific Conference Young Scientists:* 13-20, http://www3.ekf.tuke.sk/ mladivedci2011/ herlany_zbornik 2011/boca.pdf (26 Aralık 2020).

Bou, J. C., Beltran, I. (2005). Total Quality Management, High Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study, *Total Quality Management & Business Excellence 16(1),* 71-86.

Brush, D.H., Moch, M. K., Pooyan, A. (1987). Individual Demographic Differences and Job Satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour, 8(2),* 139-155.

Büyükbayram, A. (2009). *Hemşirelerin İş Doyumunda Duygusal Zekâ Rolü,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi SABE.

Cafoğlu, Z. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Yeni Türkiye Dergisi,* 99(26),30-31.

Chen, Y. (2007). Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment In The International Tourist Hotel Industry. *Journal of American Academy of Business, 11(2),* 71-82.

Çakmur, H. (2011). İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmiş İş Betimlemesi Ölçeği, Turkish Armed Forces (TAF), *Preventive Medicine Bulletin, 10(6),* 759-764.

Çam, O., Akgün, E., Babacan Gümüş, A. Bilge, A., Kesgin G. (2005). Bir Ruh Sağlığı Ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim Ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkini İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi, 6(1),* 213–220

Çelik, H., Taşar, H. (2012). Eğitimde Toplam Kalite Bilinci Üzerine Bir İnceleme: Adıyaman Örneği, Uluslararası *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(2)* 1-12.

Çetin, O., Özçakar, N. (2014). Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 36(1),* 351-372.

Çetintürk, N. (2008). *ISO 9001:2000 Kalite Belgesi Alan İlköğretim Okullarının Toplam Kaliteye Bakış Açısı,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, SBE.

Çömezoğlu, E. (2007). *Ebelerin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Analizi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE.

Dağnilak, B. (2010). *Konya'da Faaliyet Gösteren Gıda İşletmelerinin HACCP Bilgi ve Uygulama Düzeylerinin Belirlenmesi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, FBE.

Dağdeviren Gözen, E. (2007). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi SBE.

Davis, K. (1984). *İşletmelerde İnsan Davranışı* (Çev. K. TOSUN ve diğ.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Demirkaya, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Siyasette Uygulanabilirliği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(2),* 1-2.

Demirci, S. (2003). *Öğretmenlerde Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE.

Demirkıran, T. (2004). *Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE.

Deming, D. J. (2014). Using School Choice Lotteries to Test Measures of School Effectiveness. *American Economic Review: Papers & Proceedings 104 (5),* 406-411.

Derin, N. (2007). *Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri Ve Etkileyen Faktörler,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi SABE.

Doğan, Z., Nazlıoğlu, E. (2010). Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *"İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12(3),* 97-116.

Eğinli, T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3),* 1-2.

Ekici, K. (2006). *Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Üst Yönetimin Bakış Açısı ve PTT Genel Müdürlüğü Üzerine Ampirik Bir Çalışma.* Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

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

Er, H. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.

Eranıl, A. K. (2014). *Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi EBE.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, Z. S., Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 5(1), 17-26.

Erel, E. (2004). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş Doyumları,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.

Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Erkılıç, T. A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, *GAU J. Soc. & Appl. Sci., 2(4),* 50-62.

Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama.* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

Ertürk, E., Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış, 12(1),* 42-43.

Eskibağ, Ş. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları İle Mesleki Performans Arasındaki İlişki,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi SBE.

Finn, D. W., Baker, J., Marshall, G. W., Anderson, R. (2003). Total Quality Management and Internal Customers: Measuring Internal Service Quality. *Journal Of Marketing Theory and Practice, 1(1),*36-50.

Frankenhaeuser, M., Johansson, G. (1986). Stress At Work: Psychobiological and Psychosocial Aspects. *International Reviewof Applied Psychology, 35(1),* 287–299

Gedik, T., Akyüz, K. C., Batu, C. (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği). *Kastamonu Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi, 9 (1),* 1-11.

Gencay, S. (2009). Beden Eğitimi Öğretmeni Adaylarının Umutsuzluk ve Yaşam Doyumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(27),* 380-388.

Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(3),* 164-213.

Gençay, A. Ö. (2007). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 15(2),* 765-780.

Gilmer Haller Von, B. (1975). *Applied Psychology: Adjustments In Living and Work,* Mc. Graw Hill Book Comp., New York

Gökdoğan, F. (2000). Sağlık Çalışanlarının İlişkileri ve Bazı Belirleyicileri, *Toplum ve Hekim, 15(3),* 171-173.

Göktaş, Z. (2007). Balıkesir İlindeki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 1(1),* 1-2.

Glenn, N. D., Taylor, P. A., Weaver, C. N. (1977). Age and Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study. *Journal of Applied Psychology, 62(2),* 189-193.

Grandzol, J, R., Gershon, M. (1998). A Survey Instrument For Standardizing TQM Modeling Research, *International Journal of Quality Science, 3(1),* 80-105.

Gülsen, E. (2012). Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları, *Toplum ve Demokrasi Dergisi, 6(13),* 93-109.

Gün, Ö. (2005). *ISO /TS 16949 Teknik Spesifikasyonunun İncelenmesi ve Otomotiv Yan Sanayinde Uygulanması,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi FBE.

Günbatan, A. (2006), *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi, SBE.

Günbayı, İ. (2001). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 2(1),* 337-356.

Gündüz, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Örneği),* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi SBE.

Güney, N. (2015). *Bilgi Yönetiminin Kalite Yönetim Sistemindeki Rolü.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.

Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 21 (6),* 240-260.

Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R., Purdy, K. (1975). A New Strategy For Job Enrichment. *California Management Review, 1(1),* 57-71

Haron, M. S. B., Ali Idiab, M. I., Bin Hj. A. S. (2012). Total Quality Management and Its Relationship With The Internal Audit, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 1(2),* 660-668.

İnce, Ö. (2003). *İş Tatminine Etki Eden Başlıca Etkenler ve Uygulamadan Bir Örnek.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

İncir, G. (1990) *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme,* Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

İşcan, Ö. F., Sevimli, F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, 5(1),* 55-64.

İşlek, Ç. (2010). *Tersanelerde ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Uygulamaları,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi FBE.

Jacques, E. (1956). *Measurement of Responsibility.* London: Tavistock.

Juran, J. M. (1988). *Juran on Planning for Quality,* The Free Press, New York

Karaca, S. (2008). *Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE

Karahan, Ç. (2006). *İlköğretim İkinci Kademe Öğretmenlerinin Öz Algılamaları ve Mesleki Doyumlarının İncelenmesi,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi SBE.

Karataş, S. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* http:// aves.akdeniz.edu.tr/ImageOfByte.aspx?Resim=8&SSNO=13&USER=3180 (01 Aralık 2020).

Karia, N., Asaari, M. H. H. (2006). The Effects of Total Quality Management Practices on Employees' Work-related Attitudes, *The TQM Magazine, 18(1*), 30-43.

Kayhan, N. (2008). *İlköğretim Okulları 1. Kademede Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Yeni İlköğretim Programlarını Kabullenmişlik Düzeyleri ve Mesleki Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,* Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa

Keskin, İ. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri (Sultanbeyli Örneği),* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.

Kılıç, Ö. (2000). Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 12(1),* 49-50.

Kılıç, O. G. (2008). *Uluslararası Ticarette Teknik Engeller ve Ürün Standartları Açısından CE Uygunluk İşareti ve Makine İmalatı Yapan Firmaların İhracatına Etkisi Üzerine Uygulama,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Kitapçı, H. (2006), TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi, *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 39(1),* 73-86.

Koçyiğit, Y. K. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Yöneticilerin Etik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi; İzmir İlindeki Bankalarda Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

Kunst, P., Lemmink, J. (2000). Quality Management and Business Performance In Hospitals: A Search For Success Parameters, *Total Quality Management, 11(8),* 1123-1133.

Lee, R., Wilbur, E. R. (1985). Age Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: Multivariate Analysis. *Human Relations, 38(8),* 781-791.

Lise, M.S., Timothy, A. J. (2004). Employee Attitudes and Job satisfaction, *Human Resource Management*,43 (4) ,395-407

Locke, E. A. (1976). *The Nature And Causes of Job Satisfaction,* In M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Orginazational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1297-1349.

Locke, J. (1997). *An Essay Concerning Human Understanding,* London: Penguin Classics.

Loscocco, K. (1990). Reactions To Blue Collar Work. *Work and Occupations, 7(2),* 280-281.

Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory Of Motivation: Motivating By Altering Expectations, *International journal of management, business and administration, 15(1),* 2-3.

MEB (2020), *Kurum Listesi*, https://mebbis.meb.gov.tr/KurumListesi.aspx (07 Aralık 2020)

Oshagbemi, T. (1997). The Influence Of Rank Job Satisfaction Of Organizational Members. *Journal of Managerial Psychology, 12(8),* 1-2.

Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction With Co-Behavior. *Employee Relations, 22(1),* 1-16.

Ovayolu, N. ve Bahar, A. (2006). Hemşirelik ve Kalite, *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences, 9(1),* 1-2.

Ögel, B., Dursunkaya, Z. (2001). Eğitimde Kalite Yönetimi Bir Örnek: ABET 2000 Akreditasyon Süreci, Hacettepe Üniv. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, *20(1),* 206-207.

Özdaşlı, K. (2007). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: Bir Araştırma,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

Özden, Y. (2005). *Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler* (6.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özdevecioğlu, M., Doruk, N. Ç. (2009). Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33(1),* 69-99.

Özkalp, E. (2003). Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı, *Kamu-İş Dergisi, 7(2),* 26-27.

Özkalp, E., Kırel, A.Ç. (1996) *Örgütsel Davranış,* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Öztürk, E. (2006). *Tüketicilerin Satın Alma Davranışında Kalite Belgelerinin Yeri ve Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE.

Öztürk, A., Güzelsoydan, Y. S. (2001). Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 15(1),* 1-2.

Paşa, M. (2007), *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi, SBE.

Paşaoğlu, P. (2011). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

Pereraa, H. N., Granzierab, H., McIlveenc, P. (2018). Profiles Of Teacher Personality and Relations With Teacher Self-Efficacy, Work Engagement and Job Satisfaction. *Personality and Individual Differences, 120(1),* 171–178.

Porter, L.W., E.E. Lawler (1968). *Managerial Attitudes And Performance.* Homewood, IL: Dorsey.

Reitman, F., Schneer, J. A. (2008). Enabling the New Careers of the 21st Century, *Organization Management Journal, 5(1),* 17–28.

Robbins, S. P., Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior,* Boston: Pearson.

Rybnicek, R. Bergner, S., Gutschelhofer, A. (2019). How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study On Mcclelland's Need Theory. *Review Of Managerial Science. 1(2),* 443-444.

Saleh, S. D., Otis, J. L. (1964). Age and Level Of Job Satisfaction. *Personnel Psychology, 17(4),* 425-430.

Sarıkaya, M. (2001). "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve İstanbul İli Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Toplam Kaliteye Bakış Açısı", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sarpkaya, R. (2000). Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu (Manisa İli Örneği). *Amme İdaresi Dergisi, 33(3),* 121-123.

Schargel, F. (1993). *Total Quality In Education*. Quality Progress, October.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model Of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior, 58(1),* 1-21.

Serinkan, C. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, *İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 50(1),* 86-103.

Shourbagi, S. E. L., Bakkar, B. S. (2015). Job satisfaction among teachers of special education in Sultanate of Oman, *Educational Sciences Journal,* 1(1),97-114. http://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGJes/JesVol23No 4P1Y2015/ jes _ 2015 v23 n4 p1_095 114_eng.pdf (28 Kasım 2020).

Smith, M. J., Hurrell J. J., Murphy. R. K. (1981). *Stress and Health Effects in Paced and Unpaced Work,* In G. Salvendy & M.J. Smith (Eds.), Machine Pacing and Occupational Stress, London: Taylor& Francis.

Spector, P. E. (1994). *Job Satisfaction. Application, Assessment, Cause & Consequences.* Thousand Oaks, CA. Sage Publications, Inc

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences.* Thousand Oaks, CA.: Sage Publication Inc.

Staw, B. M., Nancy E. B., John A. Clausen. (1986). The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test, *Administrative Science Quarterly, 31 (1),* 56-77.

Staw, B. M., Ross, J. (1985). Stability In The Midst of Change: A Dispositional Approach To Job Attitudes, *Journal of Applied Psychology, 70 (1),* 469-480.

Şişman, M., Turan, S. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.* Ankara: Pegem A.

Tams, S., Arthur, M. B. (2010). New Directions For Boundaryless Careers: Agency and Interdependence In A Changing World, *Journal of Organizational Behavior, 31(1),* 629–646.

Tan, N. (2003). *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.

Taş, Y. F. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi EBE.

Taş, A., Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 32(9),* 18-30.

Taşdan, M., Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim Dergisi, 33(147),* 54–70.

Tellioğlu, A. (2004). *İstanbul İli Beyoğlu İlçesinde Çalışan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1),* 1-2.

Tozkoporan Erdoğan, G. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

Turab, M. (2011). *Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.

Tünaydın, İ. B. (2016). *Quality Control For Auditing Firms In Turkey: A Research On Difficulties Encountered By External Auditors In Compliance With Quality Control Standards,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE

Türkoğlu, M. E., Cansoy, R., Parlar, H. (2017). Examining Relationship Between Teachers' Self-efficacy and Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research 5(5),* 765-772.

Tütüncü, Ö., Olgun, Ç. (2000). İş Doyumunun Ölçülmesi, İzmir İli Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 11(1),* 1-2.

Tütüncü, Ö., Küçükusta, D., Yağcı, K. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Hasta Güvenliği Kültürü Ve Bir Ölçme Aracı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1),* 541-542.

Tüzün, Ü. (2002). Gelişen İletişim Araçlarının Çocuk ve Gençlerin Etkileşimi Üzerine Etkisi, *Düşünen Adam, 15(1),* 46-50.

Ulaş, S. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama,* Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Uryan, B. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi. Mevzuat Dergisi, 5(55),* 37-38.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation,* New York.West: Wiley Publication,

Vural, B. (2004), *Yetkin-İdeal-Vizyoner Öğretmen*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Weiss, D.J., Dawis, R.V. England, G. W., Lofquist, L. H. (1967). *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire.* Minnesota Studies In Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Yağar, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi İle Organizasyonel Performans İlişkisi Ve Finans Sektörü Uygulaması.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, FBE.

Yalçınsoy, A. (2018). Algılanan Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sessizlik Davranışının Çalışan Performansına Etkisinin Analizi. *The Journal of Social Science, 2(2),* 1-24.

Yasan, Z. (2007). *Gıda Sektöründe HACCP Uygulaması ve Çevreyle Etkileşimi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.

Yazıcıoğlu, İ. (2009). Bu Çalışmada Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1),* 239-240.

Yazılıtaş, F. (2010). *İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencileri Motive Etme Düzeyleri İle Mesleki Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kayseri İli Örneği),* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE.

Yener, S. (2010). Müzik Eğitimi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Kültürü Kavramı, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 5(1),* 331-342. http://e-dergi.atauni.edu.tr/ataunisosbil/article/viewFile /1020000192 / 1020000186 (26 Kasım 2020).

Yılmaz, K. (2006). Güven Ölçeği'nin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1),* 69-80.

Yılmaz, M. (2007). *Kalite Yönetim Sisteminin İş Doyumuna Etkisi: Kalite Belgesi Bulunan ve Bulanmayan Matbaa İşletmelerinde Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi FBE.

Yılmaz, M. (2014). Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenme Ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Dergisi, 1(2),* 31-32.

Yorulmaz, M. (2001). Kalite güvenliği ve hemşirelik, *Hemşirelik Forumu Dergisi 4(1),* 4-5.

Yurtsever, N. (2015). *İzmir'de Çalışan Evde Bakım Hemşirelerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, SBE.

Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2),* 297-298.

Zeyrekli Yaş, S. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Sağlık Sektöründe Uygulanması: Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi'nin karşılaştırılması.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.

Zhang, Z. (1997). Developing A TOQ Quality Management Method Model. *University of Graningen, Faculty of Management and Organization, 1(1),* 1-40.

EKLER

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Ek 1. Anket Formu

Değerli öğretmenlerimiz,

Aşağıdaki anket, İstinye Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Türkçe Tezli Yüksek Lisans İşletme MBA Programı'nda yürütülen "İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle İş Yaşam Doyumu İlişkisi" konulu tez çalışmasının araştırması ile ilgilidir. Toplanan veriler, kişisel olarak değil topluca değerlendirilecek ve tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Araştırmamıza katılarak çalışmalarımıza destek verdiğiniz için teşekkür eder, başarılı ve sağlıklı bir çalışma hayatı dilerim. Saygılarımla.

Derya YURDAKUL

İstinye Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Türkçe Tezli Yüksek Lisans
İşletme MBA Programı

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız?

☐ 18 – 23 ☐ 24 – 38 ☐ 39 – 53 ☐ 54 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz?

☐ Evli ☐Bekar

4. Branşınız?.....

5. Kaçıncı Sınıfı Okutuyorsunuz?.....

6. Kadro Düzeyiniz?

☐ Öğretmen ☐ Müdür Yrd. ☐Müdür

7. Kaç yıldır bu görevde çalışmaktasınız?

( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası

( ) 16-20 yıl arası ( ) 20 yıl ve üzeri

8. Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz?

( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası

( ) 16-20 yıl arası ( ) 20 yıl ve üzeri

II. BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi (1 ile 5 arasında) belirtiniz 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum		**Kesinlikle Katılmıyorum,**	**Katılmıyorum,**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Üst yönetimdekiler organizasyonun geleceği ile ilgili benzer düşüncededirler.	1	2	3	4	5
2	Uzun dönemde sonuç veren aktiviteler ve yatırımlar üst yönetim tarafından az destek görür.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlar yönetime katılma şansına sahiptir ve organizasyonun değişimi uygulaması için cesaretlendirilir.	1	2	3	4	5
4	Gerektiğinde, orta kademe ve alt kademe yöneticiler, çalışanların kendi başlarına karar almalarına izin vermezler. (Gerektiğinde, çalışanların kendi başlarına karar almalarına orta ve alt kademe yöneticiler izin vermezler.)	1	2	3	4	5
5	Üst yöneticiler değişimi tahmin ederler ve buna göre planlamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
6	Bu organizasyon süreçlerini ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirme konusunda çalışanları teşvik eder.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlar mevcut durumu /işleyişi değiştirecek önerilerde bulunma şansına sahip değildir. Bu durum iyi karşılanmaz, teşvik edilmez.	1	2	3	4	5
8	Hizmetlerimizin çoğu yakın geçmiş ile kıyaslandığında iyileştirilmiştir.	1	2	3	4	5
9	Bu organizasyon hizmetlerini ve süreçlerini geliştirmek ile ilgili iyi bir üne ve tanınırlığa sahiptir.	1	2	3	4	5
10	İşimle ilgili görevlerim ve sorumluluklarım kaliteli hizmet vermeme yardımcı olmaz.	1	2	3	4	5
11	İşimi seviyorum çünkü yapmak istediğim şeyi yapıyorum.	1	2	3	4	5
12	Bu organizasyondaki çalışanlar kendilerini işlerine adamışlardır.	1	2	3	4	5
13	Yöneticiler çalışanların mükemmellik ile ilgili çabalarını görmek isterler.	1	2	3	4	5
14	Yöneticiler çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde gösterebilecekleri bir çalışma ortamı yaratırlar.	1	2	3	4	5
15	Çalışanlara organizasyonun ne yaptığını veya nasıl yaptığını daha iyi anlaması için eğitimler verilmektedir.	1	2	3	4	5
16	Çalışanların çoğu çalıştığımız sektör hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.	1	2	3	4	5
17	Çalışanlarımızın çok azı hizmetlerimizi üreten süreçlerimiz ile ilgili bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
18	Üst yönetim sürekli eğitimi destekleyen bir ortam oluşturmuştur.	1	2	3	4	5
19	Üst yönetim çalışanlara ve müşterilerle ilişkiler ile ilgili eğitimler almaktadır.	1	2	3	4	5
20	Hatalı hizmetlerin oluşmasını engellemek bu organizasyonun ortak tutumudur.	1	2	3	4	5
21	Bu organizasyondaki süreçlerde süreç içi kontrol ölçütleri yoktur.	1	2	3	4	5

22	Yeni hizmetler tasarlanırken kalite en temel özelliktir.	1	2	3	4	5
23	Çalışanlar istatistiksel süreç kontrol araçlarını nasıl kullanacaklarını bilmektedirler.	1	2	3	4	5
24	Süreçlerdeki varyasyonu açıklamak işletmede bir analiz tekniği olarak kullanılmaz.	1	2	3	4	5
25	Organizasyonda sayısal kotalar çalışan performansını ölçmede tek kriter değildir ve bu kriter önemli bir kriter değildir.	1	2	3	4	5
26	Yöneticiler çalışanların en yüksek performanslarını sergileyebilmeleri için onları nasıl motive edeceklerini bilirler.	1	2	3	4	5
27	Yöneticiler hizmetin toplam maliyetini düşünürler.	1	2	3	4	5
28	Yönetim tedarikçiler ile işletmemiz arasındaki iletişimsizliklerin üzerinde durur, bunları iyileştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
29	Yönetim az sayıda tedarikçinin kullanımını teşvik eder.	1	2	3	4	5
30	Tedarikçi seçiminde kriter tek başına maliyet değildir, kalite de önemli bir kriterdir.	1	2	3	4	5
31	Takım çalışması genel geçer çalışma yöntemidir.	1	2	3	4	5
32	Her çalışan süreçlerin ve hizmetlerin iyileştirilmesi ile ilgili katkı yapmaktadır.	1	2	3	4	5
33	Yöneticiler karar alırken büyük resme, bütün resme bakarlar.	1	2	3	4	5
34	Çalışanlar öneri getirme, fikirlerini söyleme konularında çekimserdirler.	1	2	3	4	5
35	Yöneticiler organizasyon içindeki tüm bilgi akışının doğru ve güvenilir olması konusunda ısrarlıdırlar.	1	2	3	4	5
36	Süreçlerimiz ve faaliyetlerimizde odak noktamız müşterilerimizin tatminidir.	1	2	3	4	5
37	Yöneticiler müşteri tatminini iyileştiren aktiviteleri teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
38	Yaptığımız en önemli şey müşterilerimiz tatmin etmek ve beklentilerini karşılamaktır.	1	2	3	4	5
39	Yöneticilerimiz müşteri tatmininin önemsemezler.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM

MİNNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Bu yönden işimden ne kadar memnunum?	**Hiç Memnum Değilim**	**Memnum Değilim**	**Kararsızım**	**Memnunum**	**Çok Memnunum**
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" şansını bana vermesi bakımından					
5) Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
6) Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					

7) Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8) Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9) Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilme bakımından					
10) Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11) Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması					
12) İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13) Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14) İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15) Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16) İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması					
17) Çalışma şartları bakımından					
18) Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19) Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20) Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ

Derya Yurdakul 12.08.1988 tarihinde doğmuştur. Bursa Anadolu Kız Lisesinden 2006 yılında, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fransızca öğretmenliğinden 2012 yılında, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden ise 2016 yılında Yüksek Lisans yaparak mezun olmuştur. İleri derece İngilizce ve Fransızca bilmektedir. Ofis programlarını kullanmaktadır. Beden dili ve iletişim, Fransızca dili öğretimi ve Çocuklara yabancı dil eğitimi seminerlerini almıştır. Halen İstinye Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde ikinci yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.