

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İŞGÖREN
MOTİVASYONUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ: BİR DEVLET HASTANESİNDE ARAŞTIRMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Arzu YAMAN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Adnan DUYGUN**

İSTANBUL – 2017

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Arzu YAMAN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle İşgören Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 28.02.2017
- SAYFA SAYISI** : 143
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Adnan DUYGUN
- DİZİN TERİMLERİ** : Yönetim, Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi Sistemleri, Motivasyon, İşgücü Motivasyon Araçları
- TÜRKÇE ÖZET** : Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile İşgören Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkilerinin İncelenmesi hakkında hazırlanmış bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. YÖK Ulusal Tez Merkezi

Arzu YAMAN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İŞGÖREN
MOTİVASYONUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ: BİR DEVLET HASTANESİNDE ARAŞTIRMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Arzu YAMAN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Adnan DUYGUN**

İSTANBUL – 2017

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Arzu YAMAN

.../... /2017



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Arzu YAMAN'ın "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle İşgören Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Üye _____

Üye _____

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2017

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu tez çalışmasının temel amacı, toplam kalite yönetimi uygulamaları ve işgören motivasyonunun iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızla yaşanması, tüketicilerin bilinçlenmesi, reklam piyasası gibi nedenlerden ötürü tüketicilerin tatmini giderek zorlaşmaktadır. İşletmelerin bu ortamda rekabet edebilmeleri için sürekli yenilikleri takip etmeleri ve kaliteye önem vermeleri gerekmektedir. Çağdaş yönetim modellerinden biri olan toplam kalite yönetimi ile işletmeler, insan dahil olmak üzere elindeki tüm kaynakların değerlendirilip yönetilmesi ile en kaliteli ürün ve hizmet sunumuna ulaşmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, yönetim, kalite, toplam kalite yönetimi ilkeleri, ölçme ve değerlendirme yöntemleri konuları kavramsal olarak ele alınarak işletmeler için önemi hakkında bilgi verilmektedir.

İşletmelerde son derece önem kazanan örgütsel bağlılık verimlilik gibi kavramların oluşması işverenleri insan kaynağını nasıl daha iyi değerlendirebiliriz sorusuna yöneltmektedir. Psikolojik bir varlık olan insanın yönetilmesi ve yönlendirilmesi motivasyon ile mümkün olmaktadır. Bu sorunun cevabının motivasyon kavramı ile verilmesi, motivasyon araçlarının işverenlerce kullanılmasını gerektirmektedir. Araştırmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramı, ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının açıklanması ve işletme açısından etkilerine yer verilmektedir.

Araştırmanın uygulama bölümü için İstanbul Marmara Pendik Eğitim Araştırma Hastanesi seçilmiştir. Veriler anket yöntemi ile elde edilerek istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Hastanedeki çalışma ortamının yoğunluğu nedeniyle 127 kişiye anket uygulanabilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında araştırmanın amacına, kapsamına, evreni ve örnekleme, araştırmanın modeli ve hipotezlerine, kullanılan ölçüm araçlarına, kullanılan istatistiksel analizlere, araştırmanın sınırlılıklarına, korelasyon ve hipotez testlerine yönelik regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir. SPSS 23 programında analiz edilen veriler tablolar haline getirilerek yorumlanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda toplam kalite yönetimi ve motivasyon araçları uygulamaları ile işgörenlerin iş tatmini arasındaki etkileşimin işletme yöneticilerine yol gösterici olacağı öngörülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Yönetim, Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi Sistemleri, Motivasyon, İşgücü Motivasyon Araçları.

SUMMARY

The main purpose of this study, examining the impacts of total quality management applications and employee motivation on the job satisfaction. The experienced rapid scientific and technological developments to raise awareness of consumers is increasingly difficult due to reasons such as the satisfaction of the consumer advertising industry. Businesses are required to pay attention to quality and continuous innovation to follow to compete in this environment. Enterprises with total quality management is one of the modern management model and evaluated the management of all resources at its disposal, including human aims to achieve the highest quality products and services. In the first part of the study, management quality, the principles of total quality management, measurement and evaluation methods provide information on issues of importance to business by taking conceptually.

The formation of concepts such as extremely important in winning business productivity and organizational commitment employers are headed to the question how we can better assess the human resources. Managing and directing people, which is made possible by the presence of a psychological motivation. Giving the concept of motivation of the answer to this problem requires the use by employers of motivational tools. The concept of motivation in the second part of the study, economic, psychosocial is given to the effects to explain the organizational and managerial motivation and business tools.

For the practical part of the research Istanbul Marmara Pendik Training and Research Hospital has been selected. The data were obtained by questionnaire method were analyzed using scientific methods. Due to the intensity of the work environment in the hospital could surveyed 127 people. The aim of the research in the application part of the study, scope, universe and sample, model of research and hypotheses, measurement tools used in statistical analysis used, the limitations of the research, regression analysis for correlation and hypothesis test results are given. SPSS data analyzed in 20 programs are brought into tables. The obtained data results in total quality management and motivation tools is projected to be the guiding business manager of the interaction between applications and job satisfaction of employees.

Key Words: Management, Quality, Total Quality Management, Total Quality Management System, Motivation, Motivation Tool

İÇİNDEKİLER

SAYFA

| | |
|--|------|
| ÖZET..... | I |
| SUMMARY..... | II |
| İÇİNDEKİLER..... | III |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | VI |
| TABLolar LİSTESİ..... | VII |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | VIII |
| HİSTOGRAMLAR LİSTESİ..... | IX |
| EKLER LİSTESİ..... | X |
| ÖNSÖZ..... | XI |
| GİRİŞ..... | 1 |
| BİRİNCİ BÖLÜM..... | 3 |
| YÖNETİM, KALİTE VE TOPLAM KALİTE..... | 3 |
| 1.1. YÖNETİM VE KALİTE İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR..... | 3 |
| 1.1.1. Yönetim Kavramı..... | 3 |
| 1.1.2. Yönetimde Modern Sonrası Yaklaşımlar..... | 4 |
| 1.1.3. Modern Sonrası Görüş ve Uygulamaların TKY ile İlişkisi..... | 5 |
| 1.1.4. Kalite Kavramı..... | 6 |
| 1.1.5. Toplam Kalite Yönetimi..... | 7 |
| 1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞLICA İLKELERİ..... | 9 |
| 1.2.1. Üst Yönetimin Liderliği..... | 9 |
| 1.2.2. Müşteri Odaklılık..... | 10 |
| 1.2.3. İşgörenlerin Eğitimi..... | 12 |
| 1.2.4. Sürekli Gelişme..... | 13 |
| 1.2.5. İstatiksel Proses Kontrol..... | 15 |
| 1.3. KALİTENİN BOYUTLARI VE AŞAMALARI..... | 15 |
| 1.3.1. Tasarım Kalitesi..... | 16 |
| 1.3.2. Uygunluk Kalitesi..... | 18 |
| 1.3.3. Performans Kalitesi..... | 20 |
| 1.3.4. Kalite Kontrol..... | 20 |
| 1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDE ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ..... | 23 |
| 1.4.1. PUKO Çevrimi..... | 23 |
| 1.4.2. Beyin Fırtınası..... | 24 |
| 1.4.3. Histogram..... | 26 |
| 1.4.4. Nominal Grup Tekniği..... | 27 |
| 1.4.5. Kıyaslama (Benchmarking)..... | 28 |
| 1.4.5.1. Benchmarking Çeşitleri..... | 28 |
| 1.4.5.2. Benchmarking Aşamaları..... | 30 |
| 1.4.5.3. Benchmarking'in İşletmeler için Önemi..... | 31 |
| 1.4.6. Akış Diyagramı..... | 31 |
| 1.4.7. Neden-Sonuç Diyagramı..... | 32 |
| 1.4.8. Pareto Analizi..... | 34 |
| 1.4.9. Kalite Çemberleri..... | 35 |
| İKİNCİ BÖLÜM..... | 38 |
| MOTİVASYON VE TOPLAM KALİTE..... | 38 |
| 2.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ..... | 38 |
| 2.1.1. Motivasyon Kavramı..... | 38 |
| 2.1.2. Motivasyonun İşgörenler Açısından Önemi..... | 39 |
| 2.1.3. Motivasyonun İşletme Açısından Önemi..... | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2. İŞGÜCÜ MOTİVASYON ARAÇLARI | 42 |
| 2.2.1. Ekonomik Motive Ediciler | 43 |
| 2.2.1.1. Ücret Artışı | 43 |
| 2.2.1.2. Primli Ücret..... | 44 |
| 2.2.1.3. Kara Katılma..... | 45 |
| 2.2.1.4. Ekonomik Ödüller | 46 |
| 2.2.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları | 47 |
| 2.2.2. Psiko-sosyal Motive Ediciler..... | 48 |
| 2.2.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları | 48 |
| 2.2.2.2. Değer ve Statü | 49 |
| 2.2.2.3. Özel Yaşama Saygı..... | 49 |
| 2.2.2.4. Takdir ve İşletme Başarısından Sorumlu Tutma | 50 |
| 2.2.2.5. Sosyal Uğraşlar | 51 |
| 2.2.2.6. Çevreye Uyum..... | 52 |
| 2.2.2.7. Öneri Sistemi..... | 53 |
| 2.2.2.8. Ceza | 54 |
| 2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler..... | 54 |
| 2.2.3.1. Hedef Belirleme | 55 |
| 2.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denklığı | 55 |
| 2.2.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon | 56 |
| 2.2.3.4. Kararlara Katılma..... | 58 |
| 2.2.3.5. Yükselme Olanakları | 59 |
| 2.2.3.6. Eğitim İmkanları..... | 60 |
| 2.2.3.7. Yönetimde Esneklik | 61 |
| 2.2.3.8. Esnek Çalışma Şartları..... | 63 |
| 2.2.3.9. Evde Çalışma Olanakları | 64 |
| 2.2.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi..... | 65 |
| 2.2.3.11. Olumlu Yönetim Yaklaşımı | 67 |
| 2.2.3.12. Açık Pazarlık Yöntemi..... | 68 |
| 2.3. TOPLAM KALİTE UYGULAMALARI VE İŞGÖREN MOTİVASYONUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ BAZI TEMEL ETKİLERİ | 69 |
| 2.3.1. İşgörenlerin Verimliliğine Etkisi | 70 |
| 2.3.2. İşgücünün Örgütsel Bağlılığına Etkisi..... | 71 |
| 2.3.3. İşgücünün Performansına Etkisi..... | 72 |
| 2.3.4. İşgücü Devamlılığına Etkisi | 74 |
| 2.3.5. Normatif Bağlılığa Etkisi | 74 |
| 2.3.6. İşgücü Devri Azlığına Etkisi..... | 75 |
| 2.3.7. Ego Tatminine Etkisi | 76 |
| 2.3.8. İşgören Kapasitesinin Tam Kullanımına Etkisi..... | 77 |
| 2.3.9. Örgütte Güven Ortamının Arttırılmasına Etkisi | 78 |
| 2.3.10. Ürün ve Hizmet Kalitesine Etkisi | 80 |
| 2.3.11. İşgörenlerin Kararlara Katılımına Etkisi | 80 |
| 2.3.12. Kaynak İsrafının Önlenmesine Etkisi..... | 81 |
| 2.3.13. Süreç İşlem Sayısı Azalışına Etkisi | 81 |
| 2.3.14. Müşteri Memnuniyet Seviyesine Etkisi | 82 |
| 2.3.15. Takım Çalışmasına Etkisi..... | 83 |
| 2.3.16. Sürekli Gelişmeye Etkisi..... | 83 |
| 2.3.17. İstatiksel Proses Kontrol Çalışmalarına Etkisi | 84 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM | 85 |
| TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İŞGÖREN MOTİVASYONUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: BİR DEVLET HASTANESİNDE ARAŞTIRMA | 85 |
| 3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ | 85 |
| 3.1.1. Araştırmanın Amacı | 85 |
| 3.1.2. Araştırmanın Önemi..... | 85 |

| | |
|---|------------|
| 3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örnek Büyüklüğü | 85 |
| 3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 86 |
| 3.1.5. Araştırmanın Modeli..... | 86 |
| 3.1.6. Araştırmanın Varsayımları | 87 |
| 3.1.7. Araştırmanın Hipotezleri | 87 |
| 3.1.8. Araştırmanın Ölçekleri | 89 |
| 3.1.9. Araştırmada Yapılan Analizler..... | 89 |
| 3.2. SOSYO-DEMOĞRAFİK ÖZELLİKLERLE İLGİLİ FREKANS ANALİZLERİ | 90 |
| 3.2.1. Cinsiyet..... | 90 |
| 3.2.2. Medeni Hal | 91 |
| 3.2.3. Yaş | 92 |
| 3.2.4. Eğitim Durumu | 93 |
| 3.2.5. İş Tecrübesi | 94 |
| 3.2.6. Kurumdaki Çalışma Süresi..... | 95 |
| 3.2.7. Görev Türü | 96 |
| 3.2.8. Gelir Durumu | 97 |
| 3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZİ VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ | 98 |
| 3.3.1. İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi..... | 98 |
| 3.3.2. Toplam Kalite Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi..... | 101 |
| 3.3.3. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi | 103 |
| 3.3.4. Araştırmadaki Ölçeklere Ait Faktörlerinin Dağılımı | 106 |
| 3.3.5. Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri | 107 |
| 3.3.6. Ölçek Puanlarının Normallik Analizi | 107 |
| 3.4. İŞ TATMİNİNİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER İLE İŞGÖRENLERİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI | 108 |
| 3.4.1. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması..... | 108 |
| 3.4.2. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Medeni Hallerinin Karşılaştırılması..... | 110 |
| 3.4.3. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Yaşlarının Karşılaştırılması..... | 111 |
| 3.4.4. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması..... | 112 |
| 3.4.5. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin İş Tecrübelerinin Karşılaştırılması..... | 114 |
| 3.4.6. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Kurumda Çalışma Süresinin Karşılaştırılması | 115 |
| 3.4.7. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Görevlerinin Karşılaştırılması..... | 117 |
| 3.4.8. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Gelir Durumunun Karşılaştırılması | 119 |
| 3.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLGİLİ FAKTÖRLERİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ..... | 120 |
| 3.6. İŞGÖREN MOTİVASYONU İLE İLGİLİ FAKTÖRLERİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ. | 122 |
| SONUÇ | 124 |
| KAYNAKÇA..... | 131 |
| EKLER..... | - |
| EK-A: ANKET FORMU..... | - |

KISALTMALAR LİSTESİ

| | | |
|---------------|---|---|
| AB | : | AVRUPA BİRLİĞİ |
| ABD | : | AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ |
| AGD | : | ADI GEÇEN ESER |
| AKT | : | AKTARAN |
| ÇEV | : | ÇEVİREN |
| DMK | : | DEVLET MEMURLARI KANUNU |
| DPB | : | DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI |
| İKY | : | İNSAN KAYNAKLARI |
| İPK | : | İSTATİKSEL PROSES KONTROL |
| İÜİF | : | İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İKTİSAT FAKÜLTESİ |
| KMO | : | KAİSER - MAYER - OLKİN |
| PDS | : | PERFORMANS DEĞERLEME |
| SBE | : | SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ |
| STD | : | STANDART |
| TKY | : | TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ |
| TODAİE | : | TÜRKİYE ve ORTADOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ |

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

| | |
|---|-----|
| Tablo 1 Cinsiyet Dağılımı | 90 |
| Tablo 2 Medeni Hal Dağılımı | 91 |
| Tablo 3 Yaş Dağılımı..... | 92 |
| Tablo 4 Eğitim Durumu Dağılımı | 93 |
| Tablo 5 İş Tecrübesi Dağılımı..... | 94 |
| Tablo 6 Kurumdaki Çalışma Yılı | 95 |
| Tablo 7 Kurumdaki Görev Türü | 96 |
| Tablo 8 Gelir Durumu..... | 97 |
| Tablo 9 İş Tatmini Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi Tablosu | 98 |
| Tablo 10 İş Tatmin Ölçeği Değişkenlerinin Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Analizi..... Sonuçları | 100 |
| Tablo 11 İş tatmin Ölçeği için Değişkenlerin Faktörlere Göre Dağılımı | 100 |
| Tablo 12 Toplam Kalite Ölçeği için KMO ve Bartlett Tablosu | 101 |
| Tablo 13 Toplam Kalite Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Analizi..... Sonuçları Tablosu..... | 102 |
| Tablo 14 Toplam Kalite Ölçeği için Değişkenlerin Faktörlere Göre Dağılımı | 103 |
| Tablo 15 Motivasyon Ölçeği için KMO ve Bartlett Tablosu | 103 |
| Tablo 16 Motivasyon Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri Ve Güvenilirlik Analizi..... Sonuçları Tablosu..... | 105 |
| Tablo 17 Motivasyon Ölçeği için Değişkenlerin Faktörlere Göre Dağılımı..... | 106 |
| Tablo 18 Faktör İsimlendirme Tablosu | 106 |
| Tablo 19 Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri..... | 107 |
| Tablo 20 Ölçek Puanlarının Normallik Testleri Tablosu | 107 |
| Tablo 21 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Cinsiyetlerinin..... Karşılaştırılması | 109 |
| Tablo 22 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Medeni Hallerinin..... Karşılaştırılması | 110 |
| Tablo 23 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Yaşlarının Karşılaştırılması | 110 |
| Tablo 24 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Eğitim Durumlarının..... Karşılaştırılması | 111 |
| Tablo 25 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin İş Tecrübelerinin..... Karşılaştırılması | 112 |
| Tablo 26 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Kurumda Çalışma..... Süresinin Karşılaştırılması | 114 |
| Tablo 27 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Görevlerinin..... Karşılaştırılması | 116 |
| Tablo 28 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Gelir Durumunun..... Karşılaştırılması | 117 |
| Tablo 29 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Faktörlerinin İş Tatminine..... Etkisi için Regresyon Analizi | 119 |
| Tablo 30 İşgörenlerin Motivasyonu ile İlgili Faktörlerin İş Tatminine Etkisi için..... Regresyon Analizi..... | 121 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

| | |
|--|-----|
| Şekil-1 KAIZEN Şemsiyesi ve Kullanım Alanları..... | 14 |
| Şekil-2 Uygunluk Kalitesi Ekonomisi..... | 19 |
| Şekil-3 Deming Döngüsü..... | 23 |
| Şekil-4 Nominal Grup Tekniği Uygulama..... | 27 |
| Şekil-5 Neden-Sonuç Diyagramı | 33 |
| Şekil-6 İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi..... | 69 |
| Şekil-7 Araştırmanın Modeli | 86 |
| Şekil-8 İş Tatmin Ölçeği İçin Scree Plot Grafiği | 99 |
| Şekil-9 Toplam Kalite Ölçeği İçin Scree Plot Grafiği..... | 101 |
| Şekil-10 Motivasyon Ölçeği İçin Scree Plot Grafiği..... | 104 |

HİSTOGRAMLAR LİSTESİ

SAYFA

| | |
|---|----|
| Histogram-1 Cinsiyet Dağılımı | 90 |
| Histogram-2 Medeni Hal Dağılımı | 91 |
| Histogram-3 Yaş Dağılımı | 92 |
| Histogram-4 Eğitim Durumu Dağılımı | 93 |
| Histogram-5 İş Tecrübesi Dağılımı | 94 |
| Histogram-6 Kurumdaki Çalışma Yılı | 95 |
| Histogram-7 Kurumdaki Görev Türü | 96 |
| Histogram-8 Gelir Durumu | 97 |



EKLER LİSTESİ

EK-A ANKET FORMU.....-



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimimde emeği geçen tüm İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve tezimin hazırlanması sürecinde değerli tecrübe ve bilgilerinden yararlandığım desteğini esirgemeyen sayın tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Adnan Duygun'a en içten şükranlarımı sunuyorum.

Arzu YAMAN



GİRİŞ

Yönetim alanındaki arayışlar, günümüze değin kendini geliştirerek ve yenileyerek sürdürmektedir. Özellikle sanayi devrimi sonrası endüstrinin gelişmesiyle yönetim alanı daha da önem kazanmıştır. Dünyada sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik alanlardaki değişimler yönetim alanında da kendini göstererek postmodern yönetim anlayışının doğmasına neden olmuştur. İnsan merkezli bir yönetim anlayışı olan postmodern yönetim anlayışı farklı bir takım çağdaş yönetim modellerini kapsamaktadır. Çağdaş yönetim modellerinden günümüzde en yaygın olanı öncülüğünü Amerikalı Edward Deming'in yaptığı toplam kalite yönetimi olmuştur. W. Edward Deming toplam kalite yönetimi felsefesini Japonlara öğrettikten sonra toplam kalite yönetimi Japonya'dan tüm dünyaya yayılmıştır. Kaoru Ishikawa toplam kalite yönetimi felsefesinin Japonya'daki öncülüğünü yapmıştır.

Son yüzyılda bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler dünyada hızlı bir değişime yol açmaktadır. Bu değişim her alanda kendini gösterirken işletmelerin de kendilerini sürekli yenilemelerini gerekli kılmaktadır. Sürekli gelişimin ve mükemmelliğe ulaşmanın amaç olarak görüldüğü toplam kalite yönetimi işletmelerin küreselleşen dünya üzerindeki rekabet gücünü artırmakta ve ayakta kalmalarını sağlamaktadır.

Kalite sonsuz bir arayışı simgelemektedir. Kalite üzerindeki belirleyici unsurun müşteri memnuniyeti olması kaliteyi çok farklı değişkenlere bağlamaktadır. Fiyat, performans, tasarım, ergonomi, güvenlik, servis gibi müşterinin beklentisi olabilecek her şey kalitede belirleyici unsur olabilmektedir. İşletmelerin bu kadar bileşeni olan kalitenin sağlanabilmesi için sistematik bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) süreçlerden oluşan iç ve dış müşteriyi kapsayan bütüncül ve sistematik bir yaklaşım biçimidir. TKY yalnızca işletme içi uygulanan bir etkinlik olmayıp üretimden satış sonrası hizmetlere kadar devam eden müşteri odaklı bir bütünsellik sağlamaktadır.

Çağdaş dünyanın işletme alanında duyduğu, takım çalışması, liderlik, müşteri odaklılık, proses kontrolü, eğitim gibi birçok gereksinime cevap verebilen toplam kalite yönetimi ilkeleri, tam manasıyla uygulanabildiği takdirde işletmelerin rekabet gücünü önemli oranda artırmaktadır.

Motivasyonun insan hayatında inkar edilemez bir önemi bulunmaktadır. İnsan hayatın her safhasında bir şeyleri başarmak için motivasyona ihtiyaç duymaktadır. Motivasyonun en etkili olduğu alanlardan birini kuşkusuz iş hayatı oluşturmaktadır. Çağımızda işgörenlerin baskıyla ve zorlamayla iyi bir iş ortaya

koymalarının mümkün olmadığını anlayan işletmeler işgörenlerini motive edecek unsurlar üzerinde durmaktadır. Eğer işgöreni işini yapma konusunda motive edecek bir unsur bulunmuyorsa yapılan işin kalitesi tartışmaya açık olacaktır. Bu bağlamda iş yaşamı ve motivasyon konusu ele alındığında yapılan araştırmalar işgörenleri motive edecek araçlardan bahsetmektedir.

İnsan kaynaklarının öneminin giderek arttığı günümüz işletmeleri, elindeki işgörenleri en verimli şekilde değerlendirmenin yollarını aramaktadır. İşletmeler nitelikli işgücüne sahip olabilmek ve bunun devamlılığını sağlayabilmek adına farklı motivasyon araçları kullanmaktadır. İnsan odaklı yaklaşım gösteren işletmelerde öncelikle işgörenlerin beklentilerinin neler olduğunun tespiti yapıldıktan sonra uygun motivasyon araçları ile işgörenler motive edilmektedir. Motivasyon araçları ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir

İşgörenlerin büyük bir kısmının maddi gelir elde etmek için çalıştığı düşünülürse ekonomik motivasyon araçlarının önemi anlaşılmaktadır. Ücret artışı, prim ödeme, kara katılma vb. motivler, özellikle işletmenin gelişimine katkı sağlayacak olan nitelikli işgücü diyebileceğimiz işgörenler için büyük önem taşımaktadır. Psiko-sosyal motivasyon araçlarından olan statü takdir edilme öneri sistemi gibi motivler işgörenlerin kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu sayede işletme ile duygusal bağ kuran işgörenlerin, işletme yararına içten gelen bir istekle çalışmalarını sağlayacak motivasyonları oluşmaktadır. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından olan yetkilendirme, yönetimde esneklik, kararlara katılım gibi motivler işgörenlerin örgütsel bağlarını güçlendirmektedir. İşgörenlerin işletmeye karşı aidiyet duyguları gelişmekte ve bu sayede motivasyonları artmaktadır.

Toplam kalite yönetimi ve motivasyon araçları uygulamalarının, işgören memnuniyetini sağlarken aynı zamanda ürün ve hizmet kalitesini artırarak işletmelerin gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM, KALİTE VE TOPLAM KALİTE

1.1. YÖNETİM VE KALİTE İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu kısımda, yönetim kavramı, yönetimde modern sonrası yaklaşımlar, modern sonrası görüş ve uygulamaların TKY ile ilişkisi, kalite kavramı ve toplam kalite yönetimi konularına yer verilecektir.

1.1.1. Yönetim Kavramı

İnsanın olduğu her alanda yönetimden bahsetmek mümkün olmaktadır. İnsan yönetmeye öncelikle kendisiyle başlamaktadır. Zamanını, işlerini, ilişkilerini yönetmektedir. İnsan bir amaç belirlemekte, bu amaç doğrultusunda plan yapmakta, faaliyete geçirmekte ve bir sonuç elde etmektedir. Çevresindeki insan topluluğunun büyümesiyle yönetim alanı da büyümektedir. Küçük bir örgüt olan aileden başlayarak işletmelere, oradan da daha büyük organizasyonlara (devletler gibi) yönetim işlevine ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim alanı genişledikçe yönetimin işlevselliği de önem kazanmaktadır. Kendi hayatını yönetmekle başlayan yöneticilik binlerce bireye uzanabilmektedir. Yönetimdeki başarı ise tüm bu bireylerin hayatını etkileyebilmektedir. Bu etkileşim kendini başarı ya da başarısızlık olarak gösterebilmektedir.¹

Toplumun bireylerden oluştuğunu düşünürsek yönetim toplumun tamamını etkilemektedir. Toplumsal başarıya giden yol o toplumdaki örgütlerin başarılı yönetilmeleri ile ilişkili olabilmektedir. Toplumsal başarının yönetimle ilgili olması, yönetimin önemini ve bir bilim olarak ele alınışını açıklayabilmektedir.² Yönetim bilimi bir süreç dahilinde de fonksiyonlarını yerine getirmektedir. Bu fonksiyonların yerine getirilmesi sürecinde belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakların etkin kullanımı oldukça önem arz etmektedir.³

Etkin kullanımın sağlanması için planlama, örgütlenme, liderlik ve kontrol faaliyetlerinin en iyi şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Yönetim sürecindeki

¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım, 2014, ss. 14-15.

² Erdal Şen, *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Finansal Yönetim*, T.C. Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ve Beykent Üniversitesi Yayımı, 2013, s. 8-9.

³ Coşkun Can Aktan, *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Kamu Malî Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006, s. 153.

faaliyetler amaç, kapsam ve teknik olarak farklılıklar gösterebilmektedir. Yöneticilerin yaptıkları faaliyetler yönetsel faaliyetler olarak ifade edilebilmektedir. Planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol aşamalarından oluşan bu faaliyetler yönetimin fonksiyonlarını yönetim sürecinin ise evrelerini oluşturmaktadır. Yönetim kavramı ortak amaçlar için bir araya gelen bireyler topluluğunun bir süreç dahilinde faaliyetlerini yürütmesi olarak ifade edilebilmektedir. Bu süreç toplumun irili ufaklı bütün örgütlerinde kendini göstermektedir. Böylelikle evrensel bir boyut kazanan yönetim kavramı metot ve teknik olarak da çok geniş bir uygulama alanını kapsamaktadır.⁴

1.1.2. Yönetimde Modern Sonrası Yaklaşımlar

Postmodern yönetim anlayışı yönetim biliminde henüz bir teori olarak kabul edilmemekle birlikte çağdaş dünyada bir yaklaşım olarak yerini almaktadır. Modernizmi bütünüyle reddetmeyen postmodern anlayış insani değerleri ön planda tutmaktadır. Modernizmin zamanla çağın gerisinde kaldığı günümüz gerçekliklerinden ve değişimlerinden uzak kaldığı varsayılmaktadır.⁵

Son yüzyılda dünyada meydana gelen değişim ve ortaya çıkan yeni kavramlar yönetim olgusunda da bir takım değişiklikler meydana getirmiştir. Bu yeni yönetim anlayışında bilgi haberleşme bilişim teknolojileri ve insana ait özelliklerden söz edilmektedir. İnsanoğlu bilginin kölesi olmaktan çıkarılıp bilgiye hükmeden konumuna yükseltilmektedir. Postmodern düşünceye göre rekabet edebilmenin ve üretimin olmazsa olmazı bilgi olarak kabul edilmektedir. Bilginin sahibi ise insan olarak görülmektedir. Bilginin sahibine insan olarak bakan postmodern yönetim örgütlerde işgörenleri, maliyet olarak değil sürekli değişimi ve gelişimi sağlayacak yatırım olarak görmektedir. Bu düşünce postmodern yönetim anlayışı unsurlarından en önemlisi insan kaynakları unsurunu ortaya çıkarmaktadır.⁶

Çağdaş dünyada insan hakları kavramı ön plana çıkarılmaktadır. İnsanların hayatlarından beklentileri değişmektedir. Kişilik özelliklerinin iş yaşamına olan etkileri araştırılmaktadır. Orijinal ve farklı fikirler değerlendirilmektedir. Bütün bu

⁴ Ahmad Mahmood, *Role of Spiritual Leaders in Enhancing Employee's Performance*, Emerging Leadership Journeys, 2013, pp. 53-54.

⁵ Ali Yaşar Arıbay, *Postmodernite Sivil Toplum ve İslam*, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 1994, ss. 25-26.

⁶ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, ss. 165-167.

gelişmeler örgüt yönetiminde köklü sayılabilecek değişimler meydana getirmektedir. Örneğin örgüt kültürü, takım çalışması, ekip kavramı ve liderlik gibi olgular postmodern yönetim anlayışıyla birlikte ortaya çıkmaktadır. Postmodern yönetim anlayışında uluslararası rekabet önem kazanmaktadır. Uluslararası rekabet haberleşme ve bilişim teknolojilerinin de etkin kullanımını beraberinde getirmektedir.⁷

Postmodern yönetim anlayışı global dünyanın sürekli değişim ve gelişim içerisinde olması sebebiyle bunu takip edecek esnek bir örgüt yapısını gerektirmektedir. Bu esnek yapının insan faktörünü en iyi şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Bunun yanında uluslararası rekabeti iyi izlemeli ve bilgiyi etkin kullanabilmelidir. Örgüt kültürü üzerine odaklanan postmodern yönetim anlayışında modern ve öncesi teorilerin zorunlu güç, otorite gibi bürokratik yollarla amaca ulaşma yöntemi kullanılmamaktadır. Amaca ulaşmada en iyi yol esnek hiyerarşi, örgütsel amaç birliği ve yapıcı bir örgüt kültürü olarak görülmektedir.⁸

1.1.3. Modern Sonrası Görüş ve Uygulamaların TKY ile İlişkisi

Özellikle 1990'lı yıllarda meydana gelen bilim ve teknolojiye gelişmeler insanların sürekli artan yenilenen taleplerine hızlı ve kolay yoldan ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Dünya üzerindeki bu gelişim ve değişim zamanla geçmiş dönemin popüler yönetim anlayışlarının terkedilerek yeni yönetim anlayışlarının oluşumuna neden olmaktadır. Modern sonrası görüş de diyebileceğimiz bu yeni yönetim anlayışı sürekli değişim ve gelişim üzerine odaklanmaktadır.⁹

Son yıllarda ortaya çıkan değişim mühendisliği, yeniden yapılanma, inovasyon, toplam kalite yönetimi gibi uygulamalar bu yeni yönetim anlayışıyla ortaya çıkmaktadır. Globalleşme ya da küreselleşme de diyebileceğimiz kavramlarla dünya ülkeleri bazı sorunlarına ortak çözümler aramaya karar vermektedir. Sürekli artan çevre kirliliği, dünya barışı, insan hakları gibi konularda ülkeler ortak bir takım kararlara imza atmaya başlamaktadır. Bunun yanında ticaretten pay kapma ve pazar alanını genişletme gibi rekabete yönelik çabalar da tüm acımasızlığıyla devam etmektedir. Ortaya çıkan bu acımasız rekabet

⁷ Dale Carnegie, *Doğru ve Etkin Liderlik*, Çev. Tuğba Kırca Alptekin, Nemesis Kitap, İstanbul, 2015, ss. 32-33.

⁸ Abraham Zaleznik, *Yönetici ve Lider, Birbirinden Farklı Mıdır?, Liderlik*, Çev. Meral Tüzel, Optimist Yayınları, İstanbul, 1999, ss. 67-68.

⁹ Koçel, a.g.e., ss. 303-304.

ortamı, mal ve hizmette kaliteyi artırmayı, maliyeti ise olabildiğince azaltmayı gerekli kılmaktadır. Mal ve hizmette kaliteyi artırmak için işletmeler toplam kalite yönetimi uygulamalarına başvurmaktadır. İşletmeler toplam kalite yönetimine geçmeden de mal ve hizmet kalitesini yükseltebilirler ancak maliyeti düşürmedikleri sürece rekabetin gerisinde kalmaktadırlar. Bu durumdaki işletmeler zamanla yok olmaktadır.¹⁰

Toplam kalite yönetimi en iyi mal ve hizmet sunumunu en düşük maliyetle sağlamayı hedeflemektedir. Toplam kalite yönetimi uygulayan işletmeler tüm faaliyet alanlarında sürekli değişim ve gelişimi öngörmektedirler. Bu ise en üst kademede çalışan işgörenden en alt kademede çalışan işgörene kadar kalitenin hedeflenmesi ile mümkün olmaktadır. Tam bu noktada da katılımçılık ve takım çalışmasının önemi ortaya çıkmaktadır. TKY anlayışında modern sonrası yönetim anlayışıyla ortak olarak işgörelere önem verilmektedir. Her işgören kalitede bir paya sahip olarak görülmektedir.¹¹

1.1.4. Kalite Kavramı

Kalite kavramı çok geniş bir tanımlı kapsamaktadır. Birçok kişi bu kavrama farklı anlamlar yüklemektedir. Kalite kimileri için verimlilik, kimileri için müşteri memnuniyeti, kimileri için kusursuzluk gibi anlamlar taşımaktadır. Bu farklı anlamların her biri tek bir yerde toplanmaktadır. Kalite günümüz dünyası için çok önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Kalite istenilen özellikleri ve bu özelliklere uygunluğu içinde barındırmaktadır. İstenilen özellikler o ürün için tasarım olarak ifade edilmektedir. Uygunluk ise tasarımda kullanılan malzemenin içeriğiyle ilgilenebilmektedir. Uygunluk bir takım test ve standartlarla ölçülebilmektedir. Tasarım sınırsız, uygunluk ise sınırlı bir anlam içermektedir. Kalite kavramı ele alınırken ekonomik boyutlar da ele alınmaktadır. Tüketicinin ihtiyaçları karşılanırken ekonomik düzeyin de düşük tutulması öngörülmektedir. Müşteri memnuniyeti ekonomik olarak da sağlanmaktadır.¹²

Kalite kavramı yalnızca müşteri odaklılığını kapsamamaktadır. İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi ve işgören tatmininin artırılması da bu kavram

¹⁰ Selen Doğan, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma" *Amme İdaresi Dergisi*, 2002, 143-174, s. 155.

¹¹ David Norton, *Strategy Maps, Converting İntangible Assets İnto Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004, pp. 20-21.

¹² Ahmet Selamoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, Ankara, 1998, ss. 57-58.

içinde incelenmektedir. Kalite kavramı ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiye baktığımızda üst yönetim desteği, tam katılım, ekip çalışması gibi kavramlar görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:¹³

1. İnsan kaynakları planlaması
2. İş analizleri ve iş tanımları
3. Eğitim ve kariyer geliştirme
4. Performans değerlendirme
5. İş değerlendirme ücretleme
6. Endüstriyel ilişkiler
7. İş güvenliği ve işçi sağlığı
8. Bilgi sistemleri
9. Özlük işleri

Kalite, insanlara beklentilerinin en iyisini en ucuz yollardan sağlamayı hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmada kullandığı işgörenleri de göz önünde bulundurmaktadır. Kalite ve insan kaynakları yönetimi birbirini tamamlamaktadır. Postmodern yönetim yaklaşımı da bunu gerektirmektedir.¹⁴

1.1.5. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetiminin açıklanabilmesi için öncelikle bilinmesi gereken toplam kalite ve toplam kalite kontrol kavramlarıdır. Toplam kalite; öncelikle herkesin katılımı ile gerçekleşmektedir. Herkesin katılımının sağlanabilmesi için bir amaç birliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaç birliği tüm ürün ve hizmet kalitesini en üst düzeye taşımaktır. Toplam kalite kontrol maliyetin en düşük düzeyde tutularak kalite sisteminin en alttan en üste kadar tüm birimlerde uygulanması ve tüm bu süreçlerin koordineli bir şekilde yürütülmesini kapsamaktadır.¹⁵

TKY önceden saptanmış olan müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması amacıyla, üretim yapılan mal ve hizmet süreçlerinin, sürekli gelişim ve iyileştirme faaliyetleri yapılarak en düşük maliyetle ve tüm işgörenlerin katılımı ile gerçekleştirilen stratejidir. Tüm işgörenlerin katılımı ile ulaşılması hedeflenen en

¹³ Recep Seymen, *Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynağı Yönetimi'ne*, TÜHIS Yayını, Ankara, 1998, ss. 421-422.

¹⁴ David Hampten, *Contemporary Management*, Second Edition, McGraw, Hill, New York, 1981, pp. 184-185.

¹⁵ Koçel, a.g.e., ss. 65-67.

yüksek karlılık oranıdır. Müşteri istek ve beklentilerine dayalı olarak ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, satış sonrası süreçte de müşteri hizmetlerine devam eden sistem yönetimidir. Tüm işgörenlerin aktif katılımı ve üst yönetim liderliği ile işletme içinde yürütülen tüm süreçlerde sürekli iyileştirme ve geliştirme yapılarak müşteri, işgören, tedarikçi ve toplumun beklentilerinin ekonomik, fiziksel, psikolojik olarak karşılanmasıdır.¹⁶

Toplam Kalite Yönetimi'nin T'si toplamı diğer bir ifadeyle ürün ve hizmetlerin oluşumunun herkesin katılımı ile gerçekleşmesini ifade etmektedir. K'sı ise kaliteyi simgelemekte, müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması ve sonraki beklentilerini de cevaplandıracak servis hizmetleri sunmasını kapsamaktadır. Tüm işgörenlerin katılımını yapılan işlerin, üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü kapsamaktadır. Y'si ise yönetiminin işlevlerini en iyi şekilde yerine getirmesi, işgörelere rol model olabilmesi, liderlik tutumlarını sergilemesi ve katılımcılığı sağlayabilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Bu unsurlardan en önemlileri:¹⁷

1. İnsan kaynakları: Üst yönetimin liderliği ve işletme içinde sağlanacak olan katılımcı ortam ile işgörenlerin tüm süreçlerdeki planlama, kontrol ve geliştirme aşamalarına aktif katılmaları sağlanabilmelidir.¹⁸

2. Problemlerin çözümünde ve önlenmesinde kullanılan yöntemler: Bu yöntemler arasında istatistiksel kalite planlama teknikleri, istatistiksel deneysel tasarım teknikleri, kalite geliştirme teknikleri gibi teknikler sayılabilmektedir.¹⁹

3. Yönetim biçim ve kavramları: İnsan kaynakları ile problem çözüme faktörlerinin etkili olabilmesi için esnek, katılımcı ve iletişim açık bir yönetim biçimi ve örgüt ortamı oluşturulmalıdır.²⁰

Toplam kalite yönetimi bir sistemdir. Bu sistemin başarılı olması, sistemin her bir parçası tarafından benimsenmesi ve en üstten en alt birime kadar kararlılıkla uygulanmasına bağlıdır. Toplam kalite yönetiminde öncelik kar elde etmekten çok müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyeti uzun vadeli karlar getirirken, kara öncelik vermek sadece kısa vadede kazandırmaktadır. Toplam

¹⁶ http://www.artvin.edu.tr/files/user_files/files/kalite-yonetimipdfhvowb.pdf, (Erişim Tarihi: 12.03.2016).

¹⁷ https://tr.wikipedia.org/wiki/Toplam_kalite_y%C3%B6netimi, (Erişim Tarihi: 13.03.2016).

¹⁸ Kemal Kayıkçı, Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/925-20120221155058-kayikci.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.04.2016).

¹⁹ Tayfun Özdemir, **İstatistiksel Kalite Kontrol**, A.Ü.F.F. Döner Sermaye İşletmesi Yayınları, İstanbul, 2006, s.7.

²⁰ Burcu Uryan, Toplam Kalite Yönetimi, **Mevzuat Dergisi**, 2002, 1-44, s. 23.

kalite yönetimi müşteri beklentilerinin aşılmasını hedefleyen, ekip çalışmasını destekleyen ve tüm süreçlerin gözden geçirilerek iyileştirilmesini temel alan bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarısında işgören memnuniyeti göz ardı edilmemelidir. İşgören memnuniyeti sağlanmadan TKY uygulamalarının gerçekçi ve amacına uygun olması beklenmemelidir. İşgörenlerin kurumlarıyla özdeşleşmeleri, kurumlarıyla gurur duymaları, kendilerini ona ait hissetmeleriyle mümkündür. Bu da kurum kültürüyle sağlanmaktadır.²¹

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞLICA İLKELERİ

Bu kısımda, üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, işgörenlerin eğitimi, sürekli gelişme ve istatistiksel proses kontrol konularına yer verilecektir.

1.2.1. Üst Yönetimin Liderliği

TKY uygulamalarının başarıya ulaşmasındaki anahtar üst yönetimin elinde bulunmaktadır. Küçük ya da büyük olsun herhangi bir organizasyonda başlatılacak değişim hareketi ancak üst yönetimin liderlik ve sorumluluğu ile gerçekleşebilmektedir. Günümüz teknolojik ve sosyal gelişimleri organizasyonlar için sürekli bir değişim hareketini de beraberinde getirmektedir. Kısaca değişim kaçınılmazdır. Bu değişim hareketine ayak uydurmak yönetim becerilerini gerektirmektedir. İnsan doğası değişime direnç göstermeye eğilimlidir. Alışıla gelmiş sistemi yürütmek her zaman kolay olmuştur. Tam bu noktada işgörenlerdeki değişime karşı olan bu direnci kırmak ve yeniliklere yelken açmak ancak üst yönetimin göstereceği performansla mümkün olmaktadır.²²

İşletme içindeki değişim hareketine işgörenleri psikolojik olarak hazırlamak, onları heyecanlandıracak faaliyetler yürütmek üst yönetimin liderlik anlayışını göstermektedir. Bu faaliyetlere; eğitimler, seminerler ve ödüllendirme gibi uygulamalar örnek gösterilebilir. İşletmelerin yönetimi bir takım veya ekip oyunu şeklinde düşünülebilir. Takım oyunlarında başarılı olabilmek için bir liderin olması gerekmektedir. Lider ekipte örnek kişi veya yol gösteren kişi konumundadır. TKY

²¹ Rajnoha Rastislav, "Potentials of Information and Organizational Process Improvement Through Trained Office Staff", *Journal of Competitiveness*, 2012, 49-82, p. 63.

²² Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s. 34.

uygulanan işletmelerde; üst yönetim liderlik vazifesiyle birlikte yol gösterme ve motivasyonu sağlama görevini de üstlenmektedir.²³

Liderler yol gösterici olurken işletme içi ve dışı çevreyi iyi okuyabilmeli, değişimleri ve fırsatları iyi takip edebilmelidir. Uzun vadeli planlamalar yaparak içinde bulunulan rekabet ortamında işletmenin rekabet gücünü artıracak faaliyetler yürütmek üst yönetimin görevidir. Üst yönetim TKY uygulamalarından kendini soyutlamamalı, bu uygulamaları işgörenlerin yapacağı işler olarak görmemelidir. TKY uygulamalarına bizzat katılmalı ve işgörenlerin de bunu görmesini sağlamalıdır. İşletme içi kültürün oluşmasında üst yönetimin önemi büyüktür. Üst yönetimin öncelikle işletme içindeki ortak amaç ve hedefleri belirlemesi gerekmektedir. İşgörenleri bu ortak amaç ve hedef etrafında toplamak, işletme içi kültürün oluşmasında kuşkusuz önemli bir rol oynamaktadır. İşletme içi kültür oluşması TKY uygulamalarının tüm işgörenler tarafından kabullenilip, uygulanmasını sağlamaktadır.²⁴

TKY'nin başarılı yürütülmesinde motivasyon faktörü unutulmamalıdır. Üst yönetimde bulunanların işgörenlerine yaklaşımı son derece önemlidir. İşgörenler kendilerine ve fikirlerine değer verildiği ölçüde işletme içerisinde katılımcı olmaktadır. İşletme amaçlarını kendi amaçları gibi görerek çalışmaları, kendilerini sistemin değil bir ailenin parçası gibi görmeleri, TKY uygulamalarına olan katılımı artırmaktadır. İşgörenlerin motivasyonlarının sağlanması, TKY'nin başarısı ile doğru orantılı olmaktadır.²⁵

1.2.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık kavramını bilmeden önce müşterinin tanımını bilmemiz gerekmektedir. Müşteri yalnızca bir ürünü alan kişi değil, ürünü alan ve kullanan kişidir. Çünkü insanlar aldıkları her ürünü kullanmayabilir başkaları için de ürün alabilmektedir. Örneğin çocuğumuza aldığımız ürünün müşterisi aslında biz değil çocuğumuzdur. Bu yüzden onun beklentisi müşteri beklentisini oluşturmaktadır. Bir ürünü alıp birine hediye ettiğimizde o ürünü kullanan kişi gerçek müşteridir. Her cinsin her yaş grubunun ya da farklı statüdeki kişilerin kullandığı ürün farklılık

²³ John Cleveland, *Benefits of Lean in the Accounting Department*, Automotive Design and Production, London, 2005, p. 16-17.

²⁴ Jan Brosnahan, "Unleash the Power of Lean Accounting", *Journal of Accountancy*, 2008, 60-96, p.78.

²⁵ Anand Schilling, "Dynamic Capabilities Through Continuous Improvement Infrastructure", *Journal of Operations Management*, 2009, 444-461, p. 450.

göstermektedir. Kısaca her grubun müşteri beklentisi de farklılık göstermektedir. İşletmelerin farklı müşteri beklentilerine, farklı ürün ve hizmetler sunması gerekmektedir. İşletme bu sunumu gerçekleştirebiliyorsa müşteri odaklı bir yaklaşım sergilemektedir.²⁶

Günümüz modern işletmeleri, müşteri tercih ve beklentileri ile ilgili araştırmaları sıklıkla uygulamak durumundadır. Tüketim toplumu olmanın da etkisiyle müşteri tercih ve beklentileri hızla değişim göstermektedir. İşletmeler müşterilerin şikâyet ve önerilerini dikkate almalıdır. Üründen memnun olmayan müşterilerin memnun olanlara göre neredeyse iki katı kadar kişiye bunu aktardıkları görülmektedir. Ayrıca müşterilerin çoğunluğu ürünlerle ilgili şikâyetlerini çevrelerine sürekli anlatırken işletmeye şikâyette bulunmadıkları görülmektedir. Bu durum işletmeler için yanıltıcı olmaktadır. Bazen müşteri şikâyetlerini yeterince ciddiye almayan işletmeler önemli bir pazar payını kaybetmektedir.²⁷

TKY'de ana hedef müşteri memnuniyeti olmalıdır. Memnun olmuş müşteri devamlı müşteridir ve işletmeye uzun vadede kazandıracak olan müşteridir. İşletmeler abartılı bir takım reklamlarla bir ürünü fazlasıyla satabilir, ancak üründen memnun olmayan müşteriler bir daha o ürünü almadığı gibi o işletmenin başka ürününü de almayacaktır. Bu durumda kısa vadede kazanmış görünen işletme aslında uzun vadede kaybetmiş olmaktadır. Müşterinin memnun olmaması, işletmenin sadece pazar payını kaybetmesiyle kalmaz aynı zamanda büyümesini de engellemiş olur.²⁸

TKY uygulanan işletmelerde müşteri odaklılık müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi ve müşteri gereksinimlerini en az maliyetle karşılayacak sürecin belirlenmesi ile yürütülmektedir. İşletmeler, TKY'nin sürekli gelişim, değişim ve mükemmellik gibi felsefelerini uygularken, bu işlemleri bir sistemin başarılı olarak yürümesi olarak düşünebilmektedir. Ancak unutulmaması gereken şey bütün bunları uygularken müşteri beklentilerinin düşünülerek yapılmasıdır. İşletme gerçekten yenilik yapar hatta kusursuz bir ürün ortaya koyabilir ama önemli olan

²⁶ Orhan Küçük, *Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2010, s. 120.

²⁷ Atakan Gerger, "Otomotiv Servis Hizmetlerinde Yalın Altı Sigma Kullanımı İle Servis Müşteri Memnuniyet Oranının Arttırılmasına Yönelik Bir Örnek", *Taşıt Teknolojileri Elektronik Dergisi*, 2010, 69-82, s. 74.

²⁸ Mark Gershon, "Choosing Which Process Improvement Methodology to Implement", *Journal of Applied Business & Economics*, 2010, 41-69, p. 57.

müşterinin ne beklediğidir. Müşterinin beklentisi karşılanmadığı sürece yapılan yenilik ve değişimin de bir anlamı bulunmamaktadır.²⁹

1.2.3. İşgörenlerin Eğitimi

TKY'nin kararlılıkla sürdürülebilmesinde eğitim önemli faktörlerden biridir. Yapılan eğitimler işgörelere bir şeyler öğretirken heyecanı ve motivasyonu da artırmaktadır. Eğitimler her kademe de uygulanmalı, üst yönetimde bulunanlara da ayrıca liderlik eğitimleri uygulanmalıdır. Hangi işletme olursa olsun işletmenin kalitesini belirleyen işgörelere kalitesidir. İşgörelere kalitesi ise kendi birikim ve deneyimlerinin yanı sıra yapılacak eğitimler sayesinde artırılmaktadır.³⁰

İşgörelere kişisel ve mesleki, bilgi ve deneyimlerinin artırılması belli bir plan ve program dâhilinde yürütülmektedir. Eğitim planlaması yapılırken işletmenin yapısı göz önünde bulundurularak hareket edilmelidir. İşgörelere kademe kademe ihtiyaçları belirlenmelidir. Eğitim ihtiyacının tespitinde iş tanım ve talimatlarının analizi, anket gibi uygulamalar kullanılabilir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinden sonraki aşama planlanan eğitimin, programının yapılmasıdır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken hususlar zamanlama, sunum şekli, eğitimin deneyimi, eğitime katılacakların belirlenmesi gibi konular olmaktadır. Bu hususlara dikkat edilmesi eğitimin etkinliği için önemli görülmektedir. Aksi halde eğitimler hem zaman hem de maddi kayıptan öteye gitmemektedir.³¹

TKY'nin uygulanmasında tüm işgörelere katılımından söz edilmektedir. Bu katılımın sağlanabilmesi, insan yetiştirilmesiyle mümkün olmaktadır. İş hayatında insan yetiştirmek zor ve masraflı bir iştir. İşgörelere eski alışkanlarından vazgeçirmek ve üzerine yeni bir şeyler katmak oldukça zordur. Ancak modern bir anlayış olan TKY insana değer veren bir anlayış sergilemektedir. İşgörelere eğitimi her ne kadar zor ve masraflı bir iş dahi olsa, insana yatırım yapmak uzun vadede kazandırmaktadır. Ayrıca işgörelere açısından bakıldığında onlar için bir emek sarf edildiğini görmek kendilerine değer verildiğini düşüncesini oluşturmaktadır.

²⁹ Hyungjoon Moon, "An Integrated Method for Business Process Improvement. International", *Journal of Innovative Computing*, Information and Control, 2012, 523-555, p. 539.

³⁰ Zeynep Demirci, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010, s. 32.

³¹ Mustafa Taşlıyan, "Turizm Ve Seyahat Sektöründe İşgörelere İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 2007, 185-195, s. 186.

Böylece işgörenlerin motivasyonları da artmakta ve TKY ye katılım sağlanmaktadır.³²

İşgören eğitimi TKY içinde bir unsur değil aslında sürecin bizzat kendisidir. İşgören eğitimi en üst kademededen en alt kademeye kadar herkesi kapsamaktadır. Özellikle sürecin başında bulunan ve süreci yöneten liderlerin kendilerini eğitmeleri teknolojiyi ve yenilikleri iyi takip etmeleri gerekmektedir. Liderler kendilerini ve işgörenlerini eğitirken aynı zamanda rol model olmaktadır.³³

1.2.4. Sürekli Gelişme

TKY müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim sistemidir. Ancak müşteri memnuniyeti çok değişken bir yapıya sahiptir. İlerleyen teknoloji, sürekli değişen moda rüzgârları, sosyal yaşam tarzındaki değişimlere bağlı ergonomik dizaynlar gibi birçok faktör ürünlerin ve hizmet sunumunun daima geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu değişimlerin gerisinde kalan işletmelerin zorlu rekabet ortamında hiç şansı bulunmamaktadır. Bu değişim ve gelişim süreci sadece ürün ve hizmetlerle sınırlı değildir. İnsan odaklı yönetim anlayışı, modern eğitim teknikleri gibi yaklaşımlar yönetim alanında da sürekli gelişimi gerektirmektedir. Kısaca, dünyada her alanda yaşanan değişim, işletmelerin gerek yönetsel gerekse ürün ve hizmet alanlarında kendilerini sürekli geliştirmelerini gerektirmektedir. Sürekli gelişme işletmelerde sürekli iyileştirmeyi de beraberinde getirmektedir. Sürekli iyileşmenin sağlanması için süreç yönetimi oluşturulmakta ve bu süreç yönetiminde asıl amaç olan, müşteri memnuniyet düzeyleri ölçülerek izlenmektedir. Elde edilen verilerle sürekli iyileştirme sağlanacak şekilde geri besleme yapılmaktadır.³⁴

Sürekli iyileştirme kavramı ilk olarak, W.A. Shewhart tarafından ortaya atılmıştır. W.A. Shewhart sürekli iyileştirmeyi belirleme, üretim ve kontrol olarak üç evrede tanımlamaktadır. Dr. E. Deming ise süreci biraz daha geliştirerek planla, yap, kontrol et, uygula evrelerine dönüştürmektedir. Sürekli gelişim ve iyileştirme kavramının Japonya'da benimsenerek uygulanması Kaizen felsefesini

³² James Harrington, *Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement*, Print Book, New York, 1995, pp. 15-16.

³³ Soner M. Özdemir, "Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2005, Cilt: 25, Sayı: 3, 1-23, s. 3.

³⁴ Murat Öztürk, "Süreç İyileştirme Yöntemleri ve Yöneylem Araştırması", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2011, 371-405, s. 380.

ortaya çıkarmıştır. Japon dilinde kai: değişim zen: iyi anlamında kullanılmaktadır. Kaizen daima daha iyiye ulaşmak olarak tanımlanabilmektedir. Kaizen felsefesini ilk ortaya koyan kişi olarak gösterilen Masaaki Imai, Kaizeni şöyle tanımlamaktadır. “Kaizen, Japonyada gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını kapsayan bir şemsiyedir.”³⁵



Şekil-1 KAİZEN Şemsiyesi ve Kullanım Alanları³⁶

Sürekli gelişim, farklı olmayı hatta yeri geldiğinde mantıksız olmayı gerektirmektedir. Zaman zaman var olan sistem dışına çıkarak şartlar zorlanabilmelidir. Yeniliklerin oluşabilmesi ve ilerlemenin sağlanabilmesi için aykırı ve sıra dışı fikirlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ünlü bir kişi olan George Bernard Shaw bu konuyla ilgili, “Mantıklı kişiler çevreye ayak uydururlar mantıksız kişiler ise çevrelerini kendilerine uydurmaya çalışırlar. Bu yüzden tüm ilerlemeler mantıksız kişilerin çabalarının ürünüdür”, sözünü söylemiştir. TKY'nin aşamalarından olan sürekli gelişimin Japonlar tarafından Kaizen felsefesi ile son derece başarılı olarak uygulanması, tüm dünyada toplam kalite kontrolün Kaizen ile özdeşleşmesine neden olmaktadır. TKY çok daha kapsamlı içinde birçok farklı yöntem ve uygulamayı barındıran bir sistemdir.³⁷

³⁵ Nicholas Katko, “Value Stream Costing: The Lean Solution to Standard Costing Complexity and Waste”, *Lean Accounting Best Practices for Sustainable Integration*, 2007, p. 155.

³⁶ Masaaki Imai, *Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul, Kalder Yayınları, 1994, s. 41.

³⁷ Ichiro Miyauchi, *Quality management in Japan*, MESS Yayınları, İstanbul, s. 65.

1.2.5. İstatiksel Proses Kontrol

Üretim esnasında ürünün istenen ölçütlerde olması için bazı standartlar belirlenmektedir. İPK (İstatiksel Proses Kontrol) ürünlerin bu standartlara uygun, kusursuz üretilmeleri ve oluşabilecek hataları minimuma indirmek amacıyla gerçekleştirilen bir dizi faaliyettir. Bu faaliyetler gözlemlemeyle başlar problemlerin tespiti ve çözüm yöntemleri uygulandıktan sonra tekrar gözlem yapılır ve süreç bu şekilde devam ettirilir. Problem çözümü esnasında yapılan analizlerle problemin sebepleri belirlenir ve tekrarlanmaması için gerekli önlemler alınır.³⁸

İPK uygulamalarında süreçlerin izlenmesi ve kontrolü yapılmaktadır. Bu sayede istenilen kalitede üretim yapılıp yapılmadığı anlaşılmaktadır. Kontrollerin yapılmasında istatistiksel yöntemler kullanılmaktadır. Amaç sıfır hata ile üretimi sonuçlandırmaktır. Sıfır hatayı üretim süreçlerinde sağlamak zor olmakla birlikte sıfır hatanın hedef olarak belirlenmesi hataların en aza indirilebilmesini sağlamaktadır. Kontrol süreçlerinin başarılı olabilmesi ve standartlara uygun kalitede üretim yapılabilmesi istatistik biliminden yararlanmayı gerektirmektedir.³⁹

TKY' de sürekli gelişimin sağlanabilmesi için ölçüm, analiz ve değerlendirme süreçleri önemli görülmektedir. Bu süreçler yapılmadığı takdirde işletmenin gelişim gösterip göstermediği anlaşılamayacağından kaliteye yönelik yürütülen faaliyetlerin bir anlamı olmamaktadır. İstenilen hedeflere ulaşabilmek için işletmelerin ürün ve hizmet kalitesinden, insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi gibi her alanda ölçüm, analiz ve değerlendirmeleri yapması gerekmektedir. İşletmelerin yürüttüğü faaliyetlerde ölçülebilir hedefler belirlemeleri ve yapılan istatistiksel çalışmalarla hedeflerin gerçekleşme oranlarını sürekli takip etmeleri, olumsuzlukları önceden görüp önlem almalarını kolaylaştırmaktadır.⁴⁰

1.3. KALİTENİN BOYUTLARI VE AŞAMALARI

20.yy sonlarında işletmeler, insan kaynakları konusunda çalışmalarını arttırmıştır. Buna etken olarak üretimin artması ve kalite olarak gösterilebilmektedir. Üretimin artması tüketim toplumunun oluşmasına bağlı

³⁸ İbrahim Kavrakoğlu, *Kalite*, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1994, s. 33.

³⁹ Küçük a.g.e., ss. 93-94.

⁴⁰ Katko, a.g.e., ss. 43-44.

olarak kaçınılmaz bir sonuç olmaktadır. Kalite kavramının oluşmasında insan psikolojisi önemli bir boyut olarak yer almaktadır. İşgörenlerin güven duyma, iletişim gibi psikolojik ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu psikolojik ihtiyaçların karşılanması, insan kaynakları yönetimi ile sağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin hedefi işletmelerin amaçlarına ulaşmaları yolunda insan kaynaklarını etkin kullanabilmektir. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı ile birlikte işgörenlerin iş tatminini sağlaması gerekmektedir. İşgörenlerin eksik yönlerini tespit edip kendilerini geliştirmeleri için teşvik yöntemleri geliştirmesi gerekmektedir. Bu işlevlerin yerine getirilmesi işgörenlerin işletme faaliyetlerine tam katılımını sağlamaktadır. Başarılı bir örgüt kültürü oluşmasına yardımcı olmaktadır.⁴¹

Örgüt kültürünün başarılı olabilmesi için insan kaynaklarının etkin kullanımı zorunlu olmaktadır. Bu zorunluluk birtakım unsurları beraberinde getirmektedir. İşgörenlerin işletmeye bağlılığı, işletmeyle bir bütün hissetme, kalite ve esnek yönetim şekli bunlardan bazıları olabilmektedir. Esneklik kavramı iç ve dış faktörlerden kaynaklanan değişimlere uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. İşgörenlerin, iş ve işverene bağlılığı ihtiyaç ve beklentilerine ne düzeyde cevap alabildikleri ile doğru orantılı olmaktadır. Bu orantının doğru kurulması aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluğunu da kapsamaktadır. İşletme içerisinde işgörenlerin her alanda katkı sağlaması ve işletmeyle bir bütün olması eğitimi zorunlu kılmaktadır. İşletmenin bu eğitim faaliyetini bir maliyet olarak değil yatırım olarak görmesi gerekmektedir.⁴²

Kalite; eğitim, sosyal sorumluluk, ihtiyaçların karşılanması ve esnek yönetim gibi birçok unsuru kapsamaktadır. İşletmeler kısa, orta ve uzun vadede hedeflerine ulaşmak için kalitenin tüm bu boyutlarını ele almaktadır. Bu boyutların ihmal edilmesi kısa vadede hedefleri etkilemese dahi uzun vadede mutlaka etkilemektedir.⁴³

1.3.1. Tasarım Kalitesi

Tasarım ürünlerin, fiziksel görünüş ve yapılarındaki özellikleri tanımlamaktadır. Ürünün ebatları, rengi, sağlamlığı gibi özellikleri o ürünün tasarımını ifade etmektedir. Tasarım kalitesi dediğimizde ise işin içine müşteriler

⁴¹ Ergin, a.g.e., ss. 17-18.

⁴² Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Güney Ofset Yayınevi, Konya, 2002, s. 143.

⁴³ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 56.

de girmektedir. Çünkü kaliteyi belirleyen aslında müşteri istek ve beklentileridir. Örneğin ilk başta çok büyük ebatlarda olan cep telefonları sonra gitgide küçülmüştür. Daha sonra müşteri isteklerinin, cep telefonundan beklentilerinin artmasıyla birçok işlemin yapılabildiği büyük ekranlı, akıllı adı verilen cep telefonları piyasaya sürülmüştür. Kısaca diyebiliriz ki tasarım kalitesini belirleyen müşteri istek ve beklentileri olmaktadır.⁴⁴

Tasarım kalitesi pazarlamada da büyük rol oynamaktadır. Sanayi ve teknolojik alandaki gelişmeler ürünlerdeki çeşitliliği de artırmaktadır. Alıcı piyasada benzer teknik özelliklere sahip birçok ürünü bulabilmektedir. Teknik özellikleri aynı olan bu ürünler arasında tercih yaparken tasarımına bakmaktadır. Müşteri tercih yaparken tasarım kalitesi belirleyici olmaktadır.⁴⁵

Tasarım kalitesinin müşteri tercihlerinde belirleyici olması firmaların müşteri istekleri konusunda araştırma yapmalarını gerektirmektedir. Firmaların müşterinin hangi üründe hangi tasarımların olmasını istediğini bilmeleri, ürün tasarımları yaparken bu tercihleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Firmaların aynı zamanda ürettikleri ürünlerdeki müşteri memnuniyet düzeyini araştırarak geri bildirim alması bir sonraki ürün tasarımında yol gösterici olmaktadır. Tasarım kalitesinin artışı işletmeler için maliyeti de artırmaktadır. Tüketici aldığı ürünün hem dayanıklı malzemedен yapılmasını hem fiziksel olarak göze hitap etmesini hem de kullanımının kolay olmasını istemektedir. Bütün bu isteklerin karşılanması ise ürünün maliyetini yükseltmektedir. Üretim maliyetinin düşük olması ülkenin genel ekonomik verilerine bağlı olmaktadır.⁴⁶

Ülkenin teknolojik düzeyi, işgücü maliyeti ve niteliği, var olan tesis ve teknik koşulların hepsi ürün maliyetini etkilemektedir. Ürünlerdeki tasarım kalitesinde ülkenin gelişmişlik düzeyi de ön plana çıkmaktadır. Tasarım kalitesi üründe beklenen ve beklenmeyen farklı özellikleri barındırabilmektedir. Tasarım kalitesinde işletmelerin AR-GE ve mühendislik birimleri belirleyici olmaktadır. Tasarım kalitesi ihtiyaçlara ve tercihlere bağlı olabilmektedir. Tasarım

⁴⁴ Saniye Çağlayan vd, "Sanatta Görsel Algının Literatür Açısından Değerlendirilmesi", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2014 Cilt: 3 Sayı:1, 160-174, s. 161.

⁴⁵ Selamoğlu, a.g.e., ss. 15-16.,

⁴⁶ King Cichy, *Managing for Quality in the Hospitality Industry*, Upper Saddle River, New Jersey, 2006, ss. 63-64.

kalitesindeki özellikleri büyük ölçüde müşteri tercihleri belirlemekle beraber üreticilerin yaptığı çalışmalar da etkili olmaktadır.⁴⁷

1.3.2. Uygunluk Kalitesi

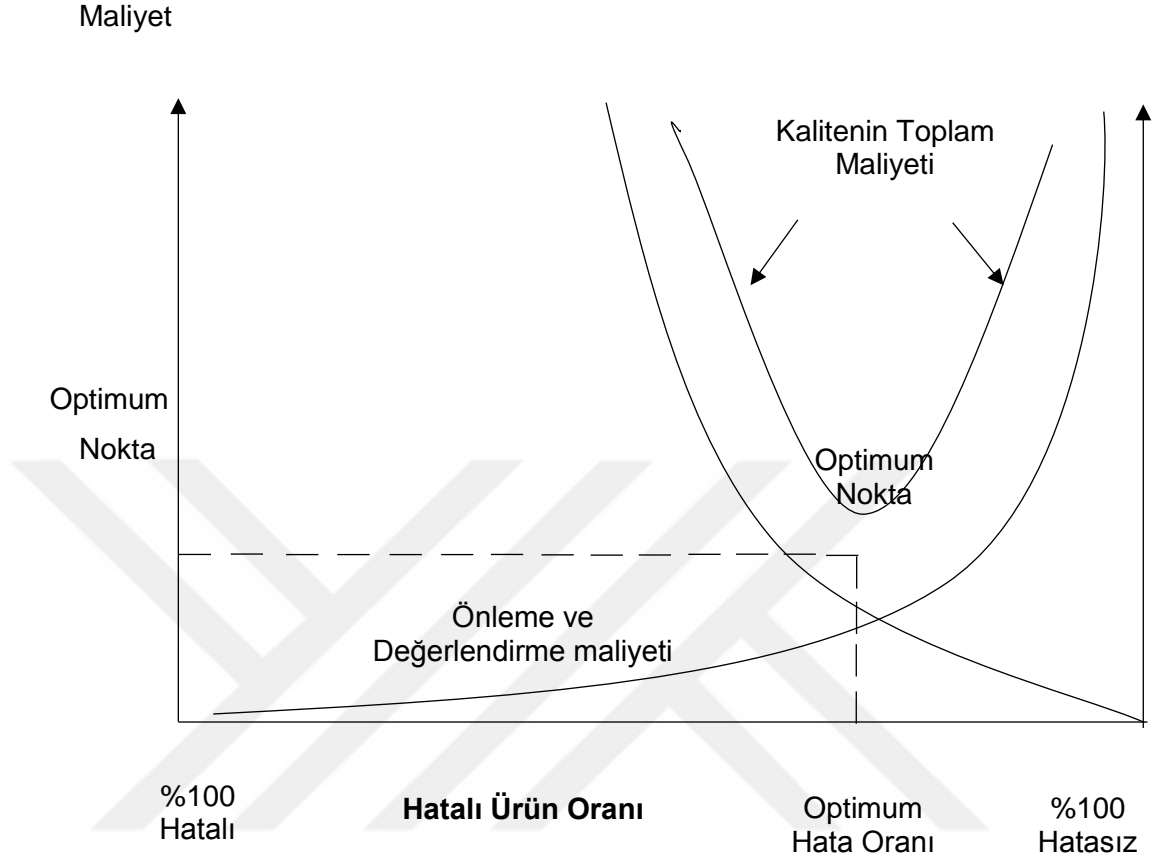
Uygunluk kalitesi, bir işletme ile tedarikçilerinin müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan, tasarım kalitesiyle belirlenen özelliklere uygunluğunun ölçülerek, belirlenmesi olarak ifade edilebilmektedir. Uygunluk kalitesi ölçülebilir değerlerle ortaya konarak kalite kontrol uygulamalarında kullanılmaktadır. Kalite kontrol uygulamalarında asıl amaç kusurlu ürünlerin ayıklanması değil, en başta üretimin düzgün yapılarak bu sayede maliyetlerin düşük düzeyde tutulabilmesini sağlamaktır. Uygunluk değerlendirmesi her ürün için farklılık göstermekle beraber uygunluk kalitesinin belirlenmesinde ortak olan konu maliyetin düşük tutulabilmesidir. İşletmelerde üretim bölümü tasarımların uygulamaya geçirilmesinden sorumlu tutulmaktadır. Sürekli gelişim faaliyetleri ve kontrol mekanizmasıyla sürecin sorunsuz yürütülmesi üretim aşamasında gerçekleştirilmektedir.⁴⁸

Uygunluk kalitesini belirleyen ölçütlerden olan maliyet oranlarının bulunmasında, hatalı ürün ile kalite kontrol maliyetlerinin hesaplanması yapılarak oranlar karşılaştırılmaktadır. Bu oran bir yerde kayıp-kazanç oranının göstermektedir. İki değişken arasındaki ilişki biri artarken birinin azalması yönünde olmaktadır. Her iki değişkenin (hatalı ürün ve kalite kontrol maliyetleri) dengede olduğu, başka bir ifadeyle kesiştiği nokta uygunluk maliyetini vermektedir.

⁴⁷ Mevhibe Ay, "Üniversite Kütüphanesi Tasarımında Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, 80-98, s. 85.

⁴⁸ Mustafa Akdağ, "Toplam Kalite Yönetimi Ve Örgüt İçindeki Yeri", *Selçuk İletişim Dergisi*, 2005, 119-161, s. 144.

Şekil 2'de kalitenin maliyeti ile kalitesizliğin maliyeti arasındaki ilişki ve uygunluk noktası gösterilmektedir⁴⁹



Şekil-2 Uygunluk Kalitesi Ekonomisi

Veriler, işlem öncesi önleme, işlem esnasında değerlendirme ve iç başarısızlık, işlem sonrası ise dış başarısızlık maliyetlerinden oluşmaktadır. Önleme kısmında, her birimde yapılan işlemler gözden geçirilerek olası sorunlar tespit edilmektedir. Hataların önlenmesine yönelik gerekli faaliyetler yapılmaktadır. Önlem aşaması kapsamlı bir araştırmayı gerektirdiği için maliyeti yüksektir. Üretim aşamasında yapılan ölçme ve değerlendirme faaliyetleri ise iç başarısızlık maliyetini oluşturmaktadır. Burada maliyeti oluşturan etmen, hataların düzeltilmesi için yapılan iyileştirme çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Ürün meydana geldikten ve müşteriye ulaştıktan sonraki aşamalarda yaşanan ve

⁴⁹ Tufan Koç ve Oğuz Demirhan, "Önleme ve Değerlendirme Maliyetleri ile Uygunsuzluk Maliyeti Arasındaki İlişkinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2007, Sayı:11, 86-97, s. 86.

üretim kaynaklı olduğu saptanan uygunsuzluklar, dış başarısızlık maliyeti olarak ele alınmaktadır.⁵⁰

1.3.3. Performans Kalitesi

Performans bir üründe bulunan en temel özellikleri kapsamaktadır. Örneğin, televizyon için görüntünün net olması, GSM şirketi için çekim alanının geniş olması, hastane için doğru etkin ve kısa sürede tedavi uygulanması gibi. Ürün ve hizmetlerden beklenen işlevsellik performans kalitesini ortaya koymaktadır. Üretici kendi açısından performansı yüksek ürün ya da hizmet sunumunda bulunduğunu düşünebilmektedir. Ancak bir ürünün performansını asıl belirleyecek olan müşteri tercihleri olmaktadır. Performans kalitesi, üretilen ürünün ya da verilen servis hizmetinin piyasadaki pazar ölçümleri yapılarak belirlenmektedir. Pazar ölçümleri, pazar araştırmaları ve satış sonrası müşteri takibi ile sağlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda ürünle ilgili verilen hizmet, lojistik, güven, müşterinin tercih etme ya da etmeme nedenleri incelenmektedir.⁵¹

Ürünlerin performansı çoğu zaman o ürünün tercih nedeni olmaktadır. Bu nedenle performans pazarlama açısından işletmenin başarısını ortaya koymaktadır. İşletmeler performans kalitesini belirlerken pazarın ihtiyaçlarını bilerek, buna yönelik ürün ve hizmet sunumunda bulunmak zorundadır. Aksi halde ürünün pazar payındaki düşüşü kaçınılmaz olmaktadır.⁵²

1.3.4. Kalite Kontrol

Kalite kontrol kalite ile ilgili olarak belirlenmiş bir hedef amaç veya standarda ulaşmak için uygulanan teknikler ve yapılan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde karlılık verimlilik ve kalite sorunlarına başarılı çözümler getirmiş ve modern işletme yöntemlerini uygulayan firmalarda kalite kontrol yalnızca belirli kalite hedeflerine ulaşmada değil, aynı zamanda verimlilik artışı, maliyetlerin azaltılması gibi konularda da işletmelerin elindeki en etkili araçlardan biri olmuştur. Bu açıdan bakıldığında, kalite kontrol en ekonomik, en

⁵⁰ Oygur Yamak, *Kalite Odaklı Mükemmellik*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 212.

⁵¹ Arıbay, a.g.e., ss. 87-88.

⁵² Akdağ, a.g.e., ss. 132-133.

kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmak demektir⁵³.

Kalite kontrol uygulaması, üreticilerin 1900'lü yılların başında ürünlerini iyi ve kötü olarak ayırmasıyla başlamıştır. Sonraki yıllarda ise kalite kontrolde istatistikten yararlanılmış ve buna bağlı olarak istatistiki kalite kontrolü 1930 yılından itibaren uygulanmaya başlamıştır. Ayrıca kaliteli üretim yapmak için kaliteli hammadde kullanılması gerektiği düşünülerek, girdi kontrolü yapılmaya başlanmıştır. Böylece uygunsuz hammadde nedeniyle ortaya çıkan maliyet ve zaman kaybı önlenmiştir. 1950'li yıllara gelindiğinde kalite kontrol yalnızca muayene ve kalite kontrol birimlerinin görevi olmaktan çıkarılarak bütün birimlerin kaliteden sorumlu tutulduğu toplam kalite kontrol kavramına geçilmiştir⁵⁴.

Toplam kalite kontrol kavramı sadece üretim aşamasını değil piyasa araştırmasından satış sonrası hizmete kadar tüm aşamaların kalite kontrol kapsamına girmesini ifade etmektedir. Toplam kalite kontrol tüketici ihtiyaçlarına yönelik ürünler geliştirmeyi ve en düşük maliyetle üretmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için işletmedeki bütün birimler (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik araştırma, planlama, pazar araştırması, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstri münasebetleri ve genel işler) beraberce çalışmalıdır. İşletmenin bu işbirliğini kolaylaştıracak standart ve uygulamaları hayata geçirmesi gerekmektedir.⁵⁵

Kalite kontrol kavramına 1960'larda Ishikawa tarafından yeni bir boyut eklenmiş ve firma çapında kalite kontrol denilmiştir. Burada hem tüm bölümler hem de tüm işgörenler kaliteden sorumlu tutulmuşlardır. Ancak her ne kadar tüm işgörenler kaliteden sorumlu tutulsalar da planlama ve koordinasyon faaliyetleri için kalite kontrol birim ve departmanlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ürün bazında ele alınan kalite kontrol çalışmaları genellikle üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar hammaddenin kontrolü (giriş kontrolü), üretim esnasındaki kontrol (süreçte kontrol) ve sevkiyatta yapılan kontrol (çıkış kontrolü) olarak sıralanabilmektedir:⁵⁶

⁵³ İsmail Türkmen, "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler", *M.P.M. Verimlilik Dergisi*, 1996, 14-46, s. 28.

⁵⁴ Sıdıka Parlak, *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2004, ss. 63-64.

⁵⁵ Hasan Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi, Kuram, İlkeler, Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2007, ss. 27-28.

⁵⁶ Şimşek, a.g.e., ss. 27-28.

1. Giriş kontrolü: Üretim için yan sanayiden ya da tedarikçi firmalardan hammadde ya da parçalar gelebilmektedir. Dışarıdan gelen bu malzemelerin önceden belirlenen tasarım spesifikasyonlarına ve bazı genel normlara uygunluğu denetlenmektedir. Denetleme işlemi tüm malzeme üzerinde değil örnekler alınarak yapılmaktadır. Giriş kontrolünde yaşanan en önemli problem zaman problemdir. Öncelikle malzemeye uygulanacak testler için belirli miktarda stoklama yapılarak beklenmektedir. Bu bekleme süresi sonunda yapılan testler olumsuz çıktığı takdirde bu defa malzeme reddedilerek yeni malzeme bekleme süresi ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan zaman kayıpları üretimin gecikerek işletmenin zarara uğramasına neden olmaktadır.⁵⁷

2. Süreçte kontrol: Üretim aşamasında farklı evrelerde uygulanan kontrol işlemidir. Zamanla ilgili problem burada da devam etmektedir. Çünkü ters giden bir durumda yine geriye dönüş yapılmaktadır. Esasında her kalite kontrol uygulaması beraberinde bir maliyet getirmektedir.⁵⁸

3. Çıkış kontrolü: Ürünlerin dağıtıma başlanmadan önceki son kontrolüdür. Son kontrolün dikkatle yapılması firmalar için büyük önem arz etmektedir. Birçok firmanın müşteri kaybetmesinin nedeni yetersiz kalitedeki ürünün müşterinin eline ulaşması ve müşterinin üründen memnun kalmamasıdır.⁵⁹

Kalite kontrol, maliyeti yüksek olan bir uygulama olmaktadır. Ancak piyasada kalıcı olmak isteyen firmaların bu maliyeti göze almaları gerekmektedir. Piyasada kalıcı olmanın ve kar elde etmenin yolu müşteri memnuniyetinden geçmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamak isteyen firmalar için kaliteli üretim yapmak öncelikli hedef olmaktadır.⁶⁰

⁵⁷ İnan Ünlü, Tarımsal Ürünlerin Bazı Mekanik Özelliklerini Belirlemede Kullanılacak Otomatik Kontrollü Test Cihazı Tasarımı, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana, 2009, s. 70 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

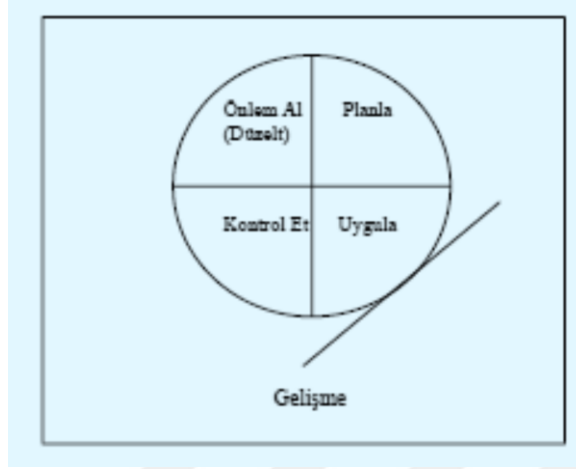
⁵⁸ [www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/329/yazilim%20gelistirme\(1\).doc](http://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/329/yazilim%20gelistirme(1).doc) (Erişim Tarihi 20.03.2016).

⁵⁹ <http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/pazarlama/moduller/perakendecilik.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.06.2016).

⁶⁰ Yusuf Karaca, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteriyi Elde Tutmanın Müşteri Sadakatine Etkisi: Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, s. 139 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDE ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

1.4.1. PUKO Çevrimi



Şekil-3 Deming Döngüsü⁶¹

Dr. William Edwards Deming özellikle istatistik alanında ün yapmış Amerikalı bir bilim adamıdır. 1950'li yıllarda Japonya'ya giderek Japonlara istatistikte veri dağılımı, kontrol çizelgeleri yoluyla proses kontrolü ve bir yönetim modeli olan Deming döngüsünü nasıl kullanacaklarını anlatmıştır. Deming döngüsü amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan bir faaliyettir. Bu faaliyetler bir çember içinde gösterilerek daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Kontrolün bir anlamı, eylemi denetlemek ve yönlendirmektir. Yapılan işin sonuçlarının standartlara uygunluğu veya hedeflerle karşılaştırılması, bunlar arasındaki uyumsuzlukların saptanması ve bu uyumsuzluk anormal boyutlar aldığı anda düzeltici önlemler alınması demektir. PDCA; İngilizce Plan, Do, Check, Act kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir terimdir. Türkçe karşılığı PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol, Önlem al) olan bu yöntem, tekrarlanan faaliyetlerden oluşmaktadır.⁶²

1. Planla: Performans hedeflerinin ve standartların belirlenmesi aşamasıdır. Planlama neyin, ne zaman, nasıl yapılacağını ifade etmektedir. Planlama yapılırken öncelikle amaç ve hedefler belirlenmeli, sonrasında hedeflere ulaşmada kullanılacak yöntemler belirlenmelidir.⁶³

⁶¹ Şimşek, a.g.e., ss. 48-49.

⁶² Tolga Aslan, Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2007, ss.12-13, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi).

⁶³ http://kurullar.home.uludag.edu.tr/GPK/SP_Guideline.htm (Erişim Tarihi: 17.04.1016).

2. Uygula: Mevcut performansın değerlendirilmesi aşamasıdır. Uygulamanın kusursuz yapılabilmesi için öncelikle işi yapacak olan kişilerin eğitilmeleri gerekmektedir. Ayrıca işgörenlerin yaptıkları işi benimseyerek en iyi şekilde yapmaları için işgören memnuniyetini sağlamak önemli görülmektedir.⁶⁴

3. Kontrol Et: Şu anki performansla hedefleri ve standartları kıyaslayıp aradaki boşluğu tespit etme aşamasıdır. İşgörenler yapılan planlamayı tam olarak uygulamaya geçirseler bile her zaman için beklenmedik sorunlar karşımıza çıkabilmektedir. Kontrol bu beklenmedik durumların oluşmasını önceden belirleyerek olmasını engelleyebilmektedir. Ayrıca kontrol, süreci ve süreci işletenlerin denetlenmesi olarak görülmektedir. Kontrol aynı zamanda yönetim görevinin aşamalarından birini oluşturmaktadır.⁶⁵

4. Önlem Al: Hataların tekrarını engellemek için gerekli hareketlerin yapılması ve gerekli gelişmelerin yerine getirilmesi aşamasıdır. Hedefe ulaşmada karşımıza çıkabilecek engellerin kontrol mekanizmasıyla ortaya çıkarılmasından sonra önleyici ve düzeltici faaliyetler yürütülmektedir. Bu faaliyetler sayesinde sürekli iyileştirme gerçekleşmiş olmaktadır. Pukö çevrimi kusursuz plan yapmanın tek başına yeterli olmadığını öngörmektedir. Ne kadar mükemmel plan yaparsak yapalım her zaman beklenmedik bir sorunun karşımıza çıkabileceği varsayılmaktadır. Bu nedenle denetleme ve düzeltme işlemlerini yerine getirmek gerekmektedir. Bu işlemlerin yerine getirilmesi yapılan işlerde sürekli iyileştirmenin gerçekleşmesini sağlamaktadır.⁶⁶

1.4.2. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası herhangi bir konuda yeni ve orijinal fikirler, oluşumlar ya da çözüm önerileri bulmak amacıyla belli sayıda katılımcı ile yapılan bir çeşit problem çözme tekniğidir. Beyin fırtınası tekniği ilk olarak 1930'lu yıllarda ABD de Alex F. Osborn isimli reklam şirketi sahibinin kurduğu araştırma grubu tarafından kullanılmaya başlanmıştır. İnsan beyninde bilinçli olarak çıkarılan fırtına ile yeni fikirler bulmanın çok daha kolay olduğunu keşfeden Osborn'un bu tekniği daha

⁶⁴ İsmail Balkan ve Harun Kelleoğlu, "Performans Değerlendirme İşgörenlerin Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, s. 103-127,

⁶⁵ Jale Sağlar, Koray Tuan, İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 18, 343-358, s. 343.

⁶⁶ Sait Kırgın, *Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004, ss. 36-37.

sonra bütün dünyaya yayılmış ve etkin bir problem çözme tekniği olarak kullanılmaya başlanmıştır. Başarılı bir beyin fırtınası seansının 8-12 kişi arasında katılımcı ile gerçekleştiği düşünülmektedir. Katılımcı sayısının az olması yeni fikirlerin oluşumuna engel olurken sayının çok fazla olması da bazı katılımcıların geri planda kalmasına neden olmaktadır.⁶⁷

Beyin fırtınası temel olarak iki aşamada gerçekleşmektedir ilk olarak bütün fikirler, kalitesine bakılmaksızın araştırılmaktadır. Sonraki aşamada düşüncelerin kalitesi konusunda ayırım yapılmaktadır. Beyin fırtınası belli kurallar çerçevesinde yapılmaktadır. Bu kurallardan bazıları şunlardır:⁶⁸

1. Öncelikle beyin fırtınasının kuralları açıklanmaktadır.
2. Herkesin fikrini açıkça sunabileceği rahat bir ortam sağlanarak ast üst ilişkileri bir kenara bırakılmaktadır.
3. Hiç bir fikirle ilgili yorum ya da değerlendirme yapılmamaktadır. Böylece herkes cesurca fikrini ortaya atabilmektedir.
4. Kalitesine bakılmadan çok sayıda fikir elde edilmeye çalışılmaktadır.
5. Oturma düzeninde herkesin birbirini görmesi sağlanmaktadır.
6. Önerilen her fikir herkesin görebileceği şekilde yazılmaktadır. Bu şekilde tekrarların önüne geçilmektedir.
7. Zaman sınırlaması getirilmektedir ve zamanın verimli kullanılması sağlanmaktadır.

Yapılan beyin fırtınası sonucunda ortaya çıkan farklı görüş ve önerilerden önemli görülenler seçilmektedir. Bu ilk tur oylamayla gerçekleşmektedir. Bu oylamada her katılımcının her konuda oy verme hakkı bulunmaktadır. Ön plana çıkan fikirlerle ilgili olarak ikinci tur oylama yapılmaktadır. Bu oylamada her üye bir fikir için oy verebilmektedir. Oylamalar gizli ya da açık olabilmektedir. Bu şekilde yapılan oylamalarla öne sürülen fikirlerin sayısı bir kaç taneye düşürülmektedir. Daha sonra en çok oy alan fikirler üzerinde tartışma yapılmaktadır.⁶⁹

Beyin fırtınası tekniği problemlerin çözümünde özellikle odak noktayı göstermesi, çalışılan grubun potansiyelini ortaya çıkarması, takım çalışmasını

⁶⁷ Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı Elkitabı*, MPM Yayınları, Ankara, 1998, ss. 180-181.

⁶⁸ Özcan Yeniçeri, *Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, ss. 51-52.

⁶⁹ Aykut Bedük, *Modern Yönetim Teknikleri*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2005, ss. 81-82.

pekiştirilmesi, farklı sorunlar için stok çözümler oluşturması gibi yönleriyle önemli bir teknik olarak kabul edilmektedir. Ancak her olguda rastlandığı gibi bazı olumsuz sayılabilecek yönleri de bulunmaktadır. Beyin fırtınasına katılacak kişilerin konu hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Ayrıca herkesin düşüncesini özgürce sunabileceği, baskıdan uzak bir ortam oluşturulabilmelidir. Beyin fırtınası karmaşık problemlerin çözümü için uygun olmamaktadır. Basit soruların çözümünde kullanılabilir. ⁷⁰

1.4.3. Histogram

Histogram, elde edilen verilerin yatay ve dikey eksenle grafiksel olarak ifade edilmesinden oluşmaktadır. Yatay ve dikey eksenlere girilen verilerin sınıf aralıkları birleştirildiğinde ortaya çıkan dikdörtgen şekillere bakılarak değerlendirme yapılmaktadır. Histogram bir problemin çözümüne yönelik oluşturuluyorsa, problemin olduğu zaman diliminin ve sıklığının daha kolay anlaşılmasını sağlamaktadır. ⁷¹

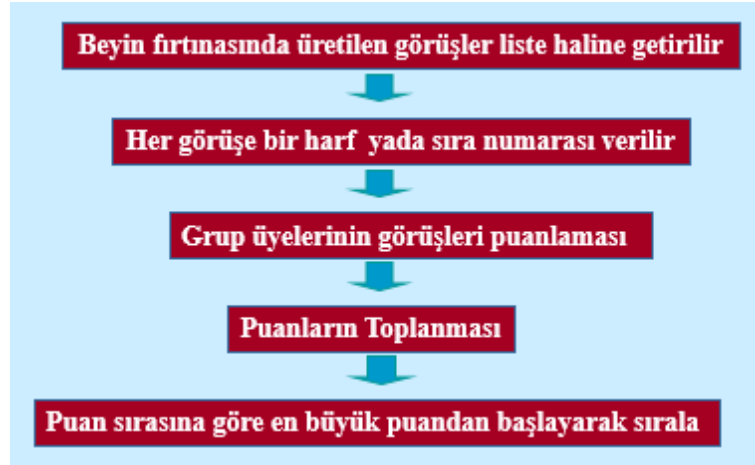
Histogram grafiği ölçüm sonucu bulunan değerlerin gösterdiği değişkenliği ve dağılımını göstermektedir. Objektif sonuçlar elde etmek için histogramlar iyi bir göstergedir. Histogramlarda gözlem sonucu elde edilen verilerin standartlara uygunluğu karşılaştırılabilmektedir. Bu sayede takip edilen değişkenin analizi yapılarak ürün veya hizmetlerde iyileştirme sürecine gidilebilmektedir. Histogramların en büyük avantajı verilerin ilk bakışta görülebilmesini ve anlaşılabilmesini sağlamasıdır. Hatalı bir sürecin oluşmasındaki sebep ve sonuç ilişkisini grafiksel olarak ortaya koymaktadır. Herhangi bir sürecin iyileştirme öncesi ve sonrası durumu ile iyileştirmenin etki derecesini gösterebilmektedir. ⁷²

⁷⁰ Kıymet Selvi, Beyin Fırtınası Yöntemiyle İhtiyaç Analizi, *Kurgu Dergisi*, 1999, 203-212, s. 208.

⁷¹ Yamak, a.g.e., ss. 6-7.

⁷² Nilgün Sarıkaya, *Toplam Kalite Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Ankara, 2003, ss. 214-215.

1.4.4. Nominal Grup Tekniği



Şekil-4 Nominal Grup Tekniği Uygulama⁷³

Nominal grup tekniği kısmen beyin fırtınası tekniğine bezemekle beraber, daha çok grup iletişiminin yeterli olmadığı ortamlarda kullanılmaktadır. Yöntem, üretilen çok sayıda görüşün; eşit katılım ve eşit söz hakkı sağlanarak, önem sırasına göre sıralanmasıdır. Nominal grup tekniği aşamaları:⁷⁴

1. Takımdaki her katılımcı fikrini söyler ve bu fikirler listelenmektedir.
2. Listede 50'den fazla fikir sıralanmışsa oylama yöntemi ile fikirler mümkün olduğunca azaltılmaktadır.
3. Her katılımcıya belli sayıda küçük kartlar dağıtılmaktadır.
4. Madde sayısı 20 ya da daha az ise 4'er kart, 20 ile 35 arası ise 6'şar, 35 ile 50 arası ise 8'er kart dağıtılmaktadır.
5. Katılımcılar listeden en önemli buldukları maddeleri birer tane olmak üzere, kart üzerinde işaretler ve listeden ellerindeki kart sayısı kadar madde seçerler.
6. En önemli buldukları maddeye en yüksek puanı vermek kaydıyla, bu maddeleri puanlandırırılar. Puanlama kart sayısı üzerinden yapılır. (Kart sayısı 4 ise, en önemli maddeye 4 puan, diğerlerine sırasıyla 3, 2 ve 1 puan verilir).
7. Puanlamalar yapıldıktan sonra bu kartlar toplanır ve verilen puanların istatistiği çıkarılır.
8. En yüksek puanı alan madde, takımın seçimi olarak duyurulur.
9. Gerekirse maddeler puanlarına göre bir Pareto şemasında gösterilip, üyelere değerlendirmeleri için dağıtılır.

⁷³ <http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/failes/2008-1-9.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.04.2015).

⁷⁴ Şevkinaz Gümüşoğlu, *Üretim, İşlemler Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, ss.

1.4.5. Kıyaslama (Benchmarking)

Benchmarking kelimesinin Türkçe karşılığı örnekleme, kıyaslama gibi çevrilse de kelimenin tam anlamını karşılamadığı için genellikle orijinal adı kullanılmaktadır. Benchmarking işletme performansını artırmak için kullanılan bir yönetim tekniğidir. Benchmarking sürekli gelişmeyi ve rekabet üstünlüğünü hedefleyen işletmelerin ürün, hizmet ve sürece ilişkin konularda dünyada lider görülen, bu işletmeleri örnek alarak bu işletmelerin uygulamalarını kendi uygulamalarına adapte etmeleri olarak açıklanabilmektedir. Benchmarking birebir taklit etmek değil karşılaştırma ve uyarılama yapmaktır. Her işletmenin kendine özgü sorunları bulunmaktadır. Bu sorunları en iyi bilenler ise bu işletme içinde bulunan kişiler olmaktadır. Bu nedenle başka bir işletmenin bir konuda bulduğu çözümü aynen alıp uygulamak doğru bir yöntem olmamaktadır. Sorunlar aynı görünse bile her işletmenin koşulları farklı olduğundan yapılan uygulama farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.⁷⁵

1.4.5.1. Benchmarking Çeşitleri

Benchmarking çeşitlerini genel olarak beş başlık altında incelemek mümkündür.

Bunlar:

1. İşletme içi benchmarking
2. Fonksiyonel benchmarking
3. Rekabetçi benchmarking
4. Stratejik benchmarking
5. Küresel benchmarking

1. İşletme içi benchmarking: İşletmenin kendi içinde bulunan bölüm ve departmanlarında uygulanan süreç işleyişinin diğer bölüm ve departmanlarda uygulanmasıdır. Bu uygulamanın, gizlilik ve benzerlik sorunlarıyla karşılaşılması, araştırmanın kolay yapılabilmesi gibi avantajları bulunmaktadır.

⁷⁵ Musa Keles, Müşteri Tatmini Konusunda Benchmarking ve Bir Alan Araştırması, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Ankara, 1997, s.15, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

İşletmede iyileştirme çalışması yapılacak bir birim varsa, öncelikle işletme içindeki birimler incelenerek çözüm yöntemi bulunmaktadır.⁷⁶

2. Fonksiyonel benchmarking: Benzer faaliyet alanlarında çalışan ya da benzer büyüklükteki işletmelerin benzer fonksiyonlarının karşılaştırması yapılarak, süreç iyileştirmenin gerçekleşmesi olarak tanımlanabilmektedir. Örneğin, işletmelerin pazarlama, stok yönetimi gibi alanlarda farklı işletmelerin süreçlerini uygulayarak kendilerini geliştirme çabalarından oluşmaktadır. Fonksiyonel olması özellikle de rekabet alanı dışında kalınmışsa her alanda faaliyet gösteren işletmelerle işbirliğini kolaylaştırmaktadır.⁷⁷

3. Rekabetçi benchmarking: Bir ürün hizmet ya da sürecin rekabet edilen bir işletmenin uygulamalarıyla karşılaştırılması yapılmaktadır. Rekabet söz konusu olduğu için bilgi edinme zorluğu bulunmaktadır. Bilgi edinme sırasında hukuki ve etik sorunlarla karşılaşılabilir. Bu yöntem işletmelerin kendi ürün, hizmet ve süreçlerindeki performansı değerlendirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca rakiplerinin üstün olduğu yönleri ve nasıl üstün olduklarını araştırarak kendi işletme performanslarını artırmaktadırlar.⁷⁸

4. Stratejik benchmarking: Özellikle stratejik konularda başarılı olduğu herkes tarafından kabul edilen ve bu tür konularda lider olduğu düşünülen işletmelerin başarıları araştırılmaktadır. Uyguladıkları strateji işletmeye uyarlanarak işletmenin gelişimi sağlanmaktadır. Bu uygulamada rekabet unsuruna ya da hukuki ve etik sorunlara çok rastlanmamaktadır. Bu avantajlar doğru ve kapsamlı bilgiye ulaştırmayı kolaylaştırmaktadır.⁷⁹

5. Küresel benchmarking: Rakip olup olunmadığına bakılmaksızın tüm konularda dünya üzerindeki lider kuruluşların işleyişleri hakkında araştırma yaparak benchmarking uygulamaktır. Bu uygulama, işletmelerin yalnızca ürün, hizmet ve yönetim süreçlerine değil, kültürel, çevresel ve sosyal analizlerine

⁷⁶ <http://mehmetardicc.blogcu.com/bilimsel-arastirma-ve-yontemleri-ders-notlari/13303478> (Erişim Tarihi: 04.05.2016).

⁷⁷ Hilal Yılmaz, Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet, 2003, (Yayımlanmamış Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi)

⁷⁸ Uryan, a.g.e., s. 14.
⁷⁹ Nilhun Doğan, İş Etiği Ve İşletmelerde Etik Çöküş, sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/244/240 (Erişim Tarihi; 27.05.2016).

bakılarak global bir yaklaşımla benchmarking yapılması çalışmalarını kapsamaktadır.⁸⁰

1.4.5.2. Benchmarking Aşamaları

Benchmarking aşamaları beş başlık altında incelenebilir. Bu aşamalar; planlama, veri toplama ve değerlendirme, bütünleşme, eyleme geçme ve olgunluk şeklinde sıralanabilir. Bu aşamalarda yapılanlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:⁸¹

1. Planlama: Bu aşamada hangi süreçle ilgili gelişme sağlanması gerektiği tespit edilmektedir. Bu süreçle ilgili benchmarking yapılacak işletmeler seçilmekte ve bu işletmelere yönelik veri toplamaya başlanmaktadır. Veri toplama için bir ekip oluşturulmakta ve metodoloji kullanılmaktadır.⁸²

2. Veri toplama ve değerlendirme: Toplanan veriler incelenerek rakiplerin performansı ile kıyaslama yapılmaktadır. Performans ölçümü yapılırken sürecin uygulanabilirliğini göz önünde bulundurmaya gerekmektedir.⁸³

3. Bütünleşme: Ortaya çıkan benchmarking sonuçlarının paylaşımı sağlanmaktadır. Hedefler belirlenerek nasıl hareket edileceği belirlenmektedir.⁸⁴

4. Eyleme geçme: Hedeflere uygun olarak geliştirilen eylem planı doğrultusunda hareket edilmektedir. Planın uygulanması izlenerek hedefler tekrar gözden geçirilmektedir.⁸⁵

5. Olgunluk: Benchmarking uygulamaları işletme ile bütünleşerek işletmenin yaşam tarzı haline gelmektedir. İşletmenin hedefi artık diğer firmalar için benchmarking uygulamalarında önderlik edebilmektedir.⁸⁶

⁸⁰ Barış Erdem, "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme)", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 65-94, s. 68.

⁸¹ Efil, a.g.e., ss. 287-288.

⁸² Engin Karadağ, "Eğitim Bilimleri Doktora Tezlerinde Kullanılan Araştırma Modelleri: Nitelik Düzeyleri ve Analitik Hata Tipleri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2010, Cilt 16, Sayı 1, 49-71, s. 52.

⁸³ Melih Topaloğlu, Alev Sökmen, Kıyaslama (Benchmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, file:///C:/Users/Dell/Downloads/2002-2-4.pdf (Erişim Tarihi: 04.04.2016).

⁸⁴ İbrahim Kocabaş, Eğitim Yönetiminde Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi, *Eğitim ve Bilim*, 2004, Cilt 29, Sayı 132, 3-9,

⁸⁵ http://www.kadikoy.bel.tr/documents/file/dosya/2016_2017_ickontrol_standartlarına_uyum_eglem_p_lani.pdf (Erişim Tarihi: 23.05.2016).

⁸⁶ Pınar Altıok Gürel, "İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, 1-28, s. 23.

1.4.5.3. Benchmarkingın İşletmeler İçin Önemi

Benchmarkingın işletmeler için önemi aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.⁸⁷

1. Müşteri beklentilerinin karşılanması ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi
2. Rekabette en üst noktaya ulaşılması
3. Teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesi ve araştırılması
4. Teknolojik gelişmelerde en yeniye ulaşmak ve standartları sağlamak
5. İç ve dış faktörlere uygun amaç ve hedeflerin saptanması
6. Performansı yüksek işletmelerin uygulamalarının tatbiki ile zaman ve para tasarrufunun sağlanması
7. Kalitede sürekli gelişimin sağlanması
8. İşgörenlerin eğitilmesi ile bilgi ve becerilerinin artırılması
9. Her konuda en üst noktanın hedeflenerek başarı ve performansın artırılması

1.4.6. Akış Diyagramı

Akış şemaları mevcut iş süreçleri içinde süreklilik arz eden, bütün iş adımlarının grafiksel olarak ifade edilmesidir. Akış şemaları bir süreç içinde yer alan işlerin ve bu işler arasındaki mantıksal öncelik/sonralık/paralellik ilişkilerinin belli semboller, oklar ve açıklamalar kullanılarak şekilsel olarak gösterimidir. İncelenen sürecin üzerinde çalışmayı ve analiz yapmayı kolaylaştıran bu şemalar sayesinde daha kısa sürede doğru ve etkili sonuçlara ulaşılabilir. Akış şeması oluşturmanın getireceği yararlarından bazıları şunlardır.⁸⁸

1. Akış şeması oluşturmak bir sürecin daha ayrıntılı incelenmesine olanak sağlamaktadır.
2. Katma değeri olmayan, gereksiz süreçlerin tespit edilmesini kolaylaştırmakta, sürecin kalitesinin artırılmasına katkı sağlamaktadır.
3. Süreç içindeki varsa hatalı işlem basamaklarının tespit edilmesini ve hataların analiz edilerek önceden gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktadır.
4. Kompleks bir süreci herkesin anlayabileceği şekle getirmektedir.

⁸⁷ <http://www.kykonline.com/content/view/110/66/>, (Erişim tarihi:22.01.2016).

⁸⁸ Z. Akal, *İş Akış Şeması. İş Etüdü. MPM Yayınları*, 4. Basım, 1991, ss. 100-101.

5. Sürece kimin ve nasıl katkı sağlayabileceğini göstermektedir.
6. Sürecin geliştirilmesi ve süreç kontrol noktalarının belirlenmesinde kolaylık sağlamaktadır.

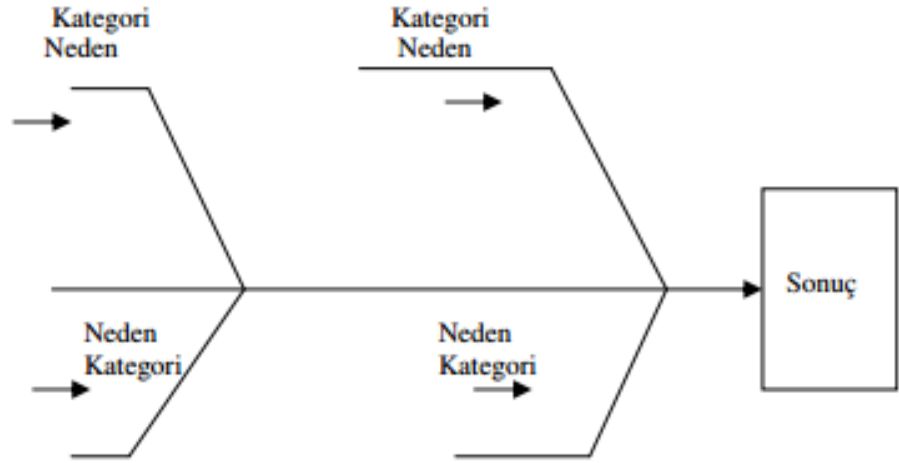
Bir faaliyet birden fazla bölümün katkısı ile gerçekleştiriliyor olabilir. Sorumlulukların, iş akışının, formların açıkça saptanabilmesi için önce işin akış şemasının çizilmesi gerekir. Akış şeması, yapılan ve dokümente edilmesi istenen işi tam olarak anlatmalıdır. Akış şemaları oluşturulurken asli görevleri yapanların bir araya getirilmesi gerekir. Grup tarafından süreçteki basamaklar belirlenir ve bunlar kâğıt üzerinde listelenir. Bütün basamaklar belirlendikten sonra, grubun bunları yapılış sırasına koyması istenir. Akış şemasıyla üretim sürecinde yapılacak işlemlerin sıralaması, kalite kontrolü, gecikmesi ve depolanması gibi faaliyetler şema aracılığıyla gösterilmektedir. Şemalar araştırmacı ve sonuç çıkarıcı nitelikte değildir. Sadece bilgileri düzenli ve açık seçik göz önüne sermek için kullanılmaktadır.⁸⁹

1.4.7. Neden-Sonuç Diyagramı

Ünlü japon kalite kontrol uzmanı ve kalite devriminin mimarlarından Kaoru Ishikawa, işletmelerde kalite sorunlarının nedenlerini belirlemek için bir metot geliştirmiştir. Kendi adıyla da anılan bu yöntem neden-sonuç ya da şekli itibariyle balık kılıcı diyagramı denilmektedir. Neden sonuç diyagramları problem çözümede ve süreç geliştirmede çalışan takımların en çok kullandıkları kalite araçlarından biridir. Neden-sonuç diyagramı tanımlanan süreçlerde söz konusu problemler veya geliştirme fırsatları ile öngörülen sebepler arasındaki bağların doğru ve eksiksiz olarak ortaya çıkarılmasına olanak verir. Bu aracın amacı problemlerin veya süreçlerin anlaşılabilirliğini farklı bir bakış açısı ile ele almaktır. Neden-sonuç diyagramları ile süreçteki her adım için veya her problem için genel sebeplerden yola çıkarak en ufak detaya inilir ve sebebin ortaya çıkarılması için temel bilginin ortaya konmasına olanak verilir.⁹⁰

⁸⁹ UDH, "İş Akış Şeması Çizim Standartları", **Strateji Geliştirme Başkanlığı**, 1-40, s. 15.

⁹⁰ Zuhal Akal, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi, Mpm Yayınları**, Ankara, 1993, ss. 65-66.



Şekil-5 Neden-Sonuç Diyagramı⁹¹

Neden-sonuç diyagramı oluşturmada uygulanan aşamalar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:⁹²

1. Araştırılacak sorun öncelikle bir kutu içine alınır ve uzunca kalın bir okla gösterilir.
2. Bu soruna neden olabilecek ana nedenler birer kutu içine alınarak bu oka bağlanır.
3. Her ana nedenin hataya sebep olabilecek alt nedenleri belirlenir.
4. Alt etmenler incelenerek probleme katkıları belirlenmeye çalışılır.

Çalışmayı yapan grup üyeleri beyin fırtınası kuralları uygulayarak en önemli nedenleri belirlemektedir. Temel nedenler genelde insan, çevre, malzeme, yöntem, yönetim ve ölçülebilirlik şeklindedir. Temel nedenler ihtiyaçlara göre artırılıp azaltılabilir.⁹³

Neden sonuç diyagramı oluşturmanın işletmeye sağladığı katkılar oldukça fazladır. Bu katkılar aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁹⁴

1. Takım çalışmasına aracılık ederek işgörenleri bir arada çalışmaya teşvik eder.
2. Eğitici bir çalışma olup takımdaki her üyenin bilgilenmesini sağlar.

⁹¹ Kısaoğlu, a.g.e., s. 8.

⁹² <http://docplayer.biz.tr/9898536-Sistem-yaklasimi-sistem-analizi-ve-tasarimi-prof-dr-ibrahim-cil.html>. (Erişim tarihi:22.01.2016).

⁹³ Megep, "Büro Yönetimi ve Sekreterlik", **Problem Çözme**, Ankara 2008, 1-36 s. 25.

⁹⁴ Megep, a.g.e., s. 25.

3. Problem ya da prosesle ilgili konuya ne kadar hakim olunduğunu ortaya koyar.
4. Verilerin toplanmasını ve konuya bilimsel yaklaşılmasını sağlar.
5. Problemin potansiyel nedenlerinin eksiksiz listesini çıkarabilmeye olanak sağladığından etkin bir kalite aracıdır.
6. Belirli bir amaca ulaşmak için araştırmalarda bir yönetim aracı olarak kullanılabilir.
7. Farklı düşüncelerin ortaya çıkmasıyla kişilerin potansiyelini ortaya koyar. İletişimi güçlendirirken herkesin dikkatini bir noktada toplayabilir.

Bu teknik yöneticilere ve sorun çözme ekiplerine karmaşık sorunları analiz etmede yardımcı olur. Toplanan veriler sadece problemlerin ne olduğunu gösterir, teşhis koyar. Problemi çözümlenmeye yönelik değildir. Problemin nedeni belirlendikten sonra çözüm aşamasına geçilir.⁹⁵

1.4.8. Pareto Analizi

Pareto analizi 19. yy'da yaşamış İtalyan sosyolog ve iktisatçı Vilfredo Pareto tarafında ortaya konmuştur. Pareto kendi adıyla anılan ekonomik içerikli prensibini çeşitli işletmelerde inceleme yaptıktan sonra genellemeye dönüştürmüştür. Pareto analizi, bir sonuç elde edilmesinde çeşitli faktörler tarafından oynanan rollerin tespit edilmesi için bir araç olarak kullanılmaktadır.⁹⁶

Pareto analizleri, çeşitli olaylara ilişkin sonuçların %80'nin %20'lik sebeplerden kaynaklandığı varsayımına dayanır ve kaliteyi etkilediği düşünülen tüm unsurların değerlendirilmesi için yapılır. Analizlerde kullanılan grafik, temel sorunu oluşturan alt problemler ya da sebeplerin yüzde etkilerini soldan sağa azalan bir düzende grafiksel olarak gösterimini sağlamaktadır. Pareto grafiği problemin tanımlanması ve yapılan iyileştirmenin ölçülmesi amacıyla kullanılacak önemli bir araçtır.⁹⁷

Problemlerin nedenleri genellikle pareto prensibine uygundur. Pareto prensibi problemlerin büyük kısmının genellikle birbiri ile bağlantılı az sayıdaki

⁹⁵ Cenk Akay, Emel Ültanır, "Andragojik Temellere Dayalı Kolaylaştırılmış Okuma-Yazma Eğitimi (KOYE) Sürecine Yönelik KOYE Eğiticilerinin Görüşleri", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt 6, Sayı 2, 75-88, s.83.

⁹⁶ Kısaoğlu, a.g.e., s. 310.

⁹⁷ Selami Özcan, İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2002, Cilt 2, Sayı 2, 151-174, s. 165.

ancak baskın nedenden kaynaklandığını ifade eder. 80/20 olarak adlandırılan bu kalite aracı, problemin %80'lik kısmına %20'lik aktivitenin neden olması ve bu önemli %20'lik payın üzerinde yoğunlaşılması anlamına gelmektedir. Pareto analizinin kullanıldığı bazı alanlar; fabrikalarda meydana gelen duruşların sebeplerinin araştırılması, stok kontrolü, enerji tasarrufu, güvenlik, verimlilik, pazarlama, satın alma, dağıtım, satış analizi, atık azaltma, mamül çeşitliliği, malzeme tedariki ve başarıyı izlemek şeklinde sıralanabilmektedir. Pareto analizlerinin işletmelere sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir.⁹⁸

1. Problem üzerinde en önemli etkiye sahip olan faktörün belirlenmesi
2. Problemleri listelemek ya da sebepleri tablolarla ve her biri için oluşan hata sayısını saptamak
3. Önem sırasına göre tablo oluşturmak
4. Listedeki toplam hata sayısını belirlemek
5. Her bir problemin gösterdiği yüzde oranlarını hesaplamak
6. Herhangi bir takım çalışmasında ortak karar almak ya da bir yolda birleşmek

İstatistiksel proses kontrolü alanında çalışan Kaoru Ishikawa'ya göre pareto analizi en çok zarar veren hatayı kolayca tespit etmenin yanında bir iyileştirme programının vermekte olduğu sonuçların izlenmesinde de kullanılabilir. Mesela ilk pareto da tespit edilen hatalara çözüm getirildikçe pareto diyagramındaki hata sıralaması değişmeye başlar. Böylece kalite kontrol elemanı hataları tespit etmek için oluşturduğu grafiğe bakarak iyileşmenin etkilerini gözleme fırsatı bulmaktadır.⁹⁹

1.4.9. Kalite Çemberleri

TKY araçlarından biri olan kalite çemberleri işletmeye yönelik problemlerin çözümü için bir araya gelen ortalama 6-10 kişilik bir gruptan oluşmaktadır. Grup üyeleri gönüllü olarak katılmaktadır. Grup üyelerinin özellikle işin içinde bulunan kişilerden seçilmesi problem çözümü, yeniliklerin ve iyileştirmelerin analizinde daha yararlı olmaktadır. Ayrıca grup üyelerinin problem çözme teknikleri konusunda eğitilmiş kişilerden oluşması, problemlerin tespiti ve çözümü konusunda kolaylık sağlamaktadır. Kalite çemberi belli zaman aralıklarıyla

⁹⁸ <http://www.1bilgi.com/iktisat/4834/pareto-analizi.html>, (Erişim Tarihi: 13.02.2016).

⁹⁹ Selami Özcan, "İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama"; *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt 2, Sayı 2, 151-174, s. 156.

toplanarak işletme içerisindeki problemleri ve problemin kaynaklarını tespit ederek çözüm önerileri oluşturmaktadır. Daha sonra üst yönetime buldukları çözümleri sunmaktadır. Kalite çemberi uygulaması ilk olarak 1960 yılında Prof. Kaoru Ishikawa tarafından başlatılmıştır. Ülkemizdeki uygulamaları ise 1980 yılından itibaren kullanılmaya başlanmıştır.¹⁰⁰

Kalite çemberlerinin oluşturulması işletmelerde birçok amaca hizmet etmektedir. Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir:¹⁰¹

1. Takım ruhunun geliştirilmesi
2. Herkesin katılımı sağlanarak işgören motivasyonunun artırılması
3. Kalite uygulamalarının geliştirilmesi
4. Verimliliğin artırılması
5. Maliyetlerin düşürülmesi
6. Ast ve üst işgörenler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi
7. İşgörenlerin liderlik ve kişilik yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi
8. Örgüt kültürünün geliştirilmesi

Kalite çemberlerinin işletmelerde üzerine yoğunlaştığı konular kalite, verimlilik ve iş yaşamına ilişkin konulardır. Kalite konusunda hem ürün hem de hizmet kalitesinin geliştirilmesi, iş yaşamı ile ilgili olarak daha çok koruyucu ve önleyici bakım faaliyetleri ile iş riskleri gibi konular ele alınmaktadır. İşgören politikaları, ücretlendirme, kişisel olaylar, çalışma düzenleri, sendika ve sözleşmeler gibi konular kalite çemberinin faaliyet konularını oluşturmamaktadır. Kalite çemberleri üst kurul (yürütme komitesi), koordinatör, rehber, lider ve üyeler birimlerinden oluşmaktadır. Rehberler orta düzey yöneticilerden seçilerek lideri desteklemekte ve bilgi vermektedir.¹⁰²

Lider aynı faaliyet alanında çalışan işçiler için ilk yönetici konumunda olup, çember üyelerini eğitmekte ve toplantıların amacına uygun olarak yürütülmesini sağlamaktadır. Üyeler genellikle işçilerden oluşmaktadır. Üyeler kendi faaliyet alanlarına giren iyileştirme konularını tespit ederek çözüm üretmektedirler. Üyelerin seçimi kesinlikle gönüllülük ilkesine dayanmaktadır. Hiçbir işgören

¹⁰⁰ M. Tikici, E.Ü. Kaya, S. Kırgın, **Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004, ss. 368-369.

¹⁰¹ Uryan, a.g.e., s. 12.

¹⁰² Bülent Akyüz, "Sosyal Hizmet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi** Yıl: 2015, 21-36, s. 29.

katılmak için zorlanmamakta iken katılmak isteyenler de dışarıda bırakılmamaktadır. Kalite çemberlerinde başarıya ulaşmak için örgüt içinde öncelikle sağlıklı bir iç iletişimin olması gerekmektedir. Yönetim kadrosunun, işgören, tedarikçi ve müşterilerden gelen eleştirileri samimiyetle dinleyerek gereğini yapabilen, risk alabilen, yeni düşüncelere açık, denemekten korkmayan kişilerden oluşması gerekmektedir.¹⁰³

Kalite çemberi uygulamalarından hem katılan üyeler hem de işletme yarar sağlamaktadır. Üyeler açısından sağlanan yararlar; işgörenin özgüveninin artması, problem çözme tekniklerini öğrenerek problemleri önlemede daha başarılı olması, sistematik çalışma gibi yeni ve farklı beceriler kazanması, daha önce ortaya çıkaramadığı yeteneklerini ortaya çıkarma fırsatını bulması, iş tatmininin artması olarak sıralanabilmektedir. İşletmeye sağladığı yararlar; ürün ve hizmet kalitesinin artması, eldeki kaynakların etkin kullanımı, örgüt içi iletişimin artması, işletmenin daha eğitilmiş işgörelere sahip olması, güven ortamının oluşması, işe katılım ve motivasyonun artması, iş güvenliğinin artması, bütün bunların sonucu olarak kalitenin, satışların ve karlılığın artması olarak sayılabilmektedir.¹⁰⁴

¹⁰³ Ömer Kodaman, Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Sektörü Uygulamalarının Analizi, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, Kahramanmaraş, 2006, s.44, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰⁴ Kalite Çemberleri, [http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/37802/33144/kal_iyi_8.hafta_\(kalite_%C3%A7emberleri\).pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/37802/33144/kal_iyi_8.hafta_(kalite_%C3%A7emberleri).pdf) (Erişim Tarihi: 10.03.2016).

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE TOPLAM KALİTE

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ

Bu kısımda, motivasyon kavramı, motivasyonun işgörenler açısından önemi ve motivasyonun işletme açısından önemi konularına yer verilecektir.

2.1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon İngilizcesi “motivation” olan Türkçede güdüleme kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Güdüleme ise birey ya da bir topluluğu bir amaca yönelik olarak harekete geçirmek için yapılan çabalardan oluşmaktadır. Motivasyon arzuları, istekleri, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsamaktadır.¹⁰⁵ Bireylerin işlerini etkili ve verimli şekilde yapabilmeler için güdülenmeleri gerekmektedir. Motivasyon bireylerin bir işi başarmak için yapılması gerekenleri içten gelen bir istek ve iştiyak ile gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaları için onları teşvik eden etkileyen ve harekete geçiren süreci motivasyon oluşturmaktadır.¹⁰⁶

Motivasyon bireyleri hedeflerini gerçekleştirmesi için harekete geçirirken, bireylerin duygusal olarak doyuma ulaşmalarını da sağlamaktadır. İnsan davranışlarına neden olan kaynak büyük ölçüde güdülerdir. Güdülerin bir amaca ulaşmak için kullanılarak eyleme dönüştürülmesiyle motivasyon oluşmaktadır. Bu kavramlar irdelendiğinde ve bir araya getirildiğinde gerek bireysel gerekse örgütsel başarıya ulaşmada motivasyon gerekmektedir. Özellikle bireylerin iş yaşamında sağlayacakları motivasyon işletmelerin devamlılığı için önemli bir öge olmaktadır.¹⁰⁷

Bireylerin motivasyonunu sağlamada çeşitli araçlara başvurulmaktadır. Yaşamın her alanında motivasyon birey için gerekli bir faktördür. Bireyin bekleğinden itibaren aile içinde motivasyon araçlarının kullanılmasına başlanmaktadır. Bebek çeşitli ödüller sunularak yürümeye

¹⁰⁵ Şahika Etemoğlu, Türkiye’de Firmalarda İstihdam Edilen Endüstri Ürünleri Tasarımcılarının Motivasyon Faktörleri, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2013, s. 23. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰⁶ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel, Bursa, 2006, ss. 18-25.

¹⁰⁷ Mehmet Deniz, Ahmet Ünal, İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama, **e-Journal of New World Sciences Academy**, Malatya 2007, 101-119, s. 111.

cesaretlendirilmektedir. Okul yaşamı boyunca aileler tarafından sunulan ödüllerle çocuklar ders çalışmaya teşvik edilmektedir. İş yaşamına gelindiğinde işgörenlerin motivasyonunu sağlayacak şartlar, içinde bulunulan organizasyon tarafından sağlanmaktadır. Bireylerin davranışlarına yön vermede motivasyon araçlarının kullanılması yaşam boyu devam etmektedir.¹⁰⁸

Yukarıda verilen tanımlarda motivasyonla ilgili, bir amaca yönelik olması, bir ihtiyacın karşılanması, bireyin doyuma ulaşması, davranışların yönlendirilmesi, bireylerin güdülerden kaynaklı hareket etmesi gibi kavramlar üzerinde durulmaktadır. Motivasyon araçlarının kullanımında önemli olan bireyin ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesidir.¹⁰⁹ Bir ihtiyacının karşılanmasıyla doyuma ulaşan bireyin hedefe ulaşması için gerekli davranışları sergilemesi beklenmektedir. Bu süreçte bireyin ihtiyacı karşılanırken aynı zamanda içinde bulunduğu toplulukta da verimliliği artmaktadır. Verimliliğin artması hem birey hem de bireyin içinde bulunduğu örgüte yarar sağlamaktadır.¹¹⁰

2.1.2. Motivasyonun İşgörenler Açısından Önemi

Motivasyon kavramı yaşamın her alanında bireylerin başarısını önemli ölçüde etkileyen bir faktör olmaktadır. İş yaşamında da başarının yolu motivasyondan geçmektedir. Motivasyon kavramının tanımı yapılırken bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasından bahsedilmektedir. İşgörenlerin gerek maddi gerekse psikolojik yönden farklılık gösteren ihtiyaçları bulunmaktadır.¹¹¹

İşgörenler için çalışmanın amacı büyük ölçüde maddi gelir elde etmek olduğundan ücret önemli bir ihtiyacı karşılamaktadır. Bazı işgörenler için ise ihtiyaç, saygınlık görmektir. Bu işgörenler için saygınlık görebilecekleri bir iş ortamı onların ihtiyacını karşılamaktadır. İşgörenlerin motivasyonu işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla doyuma ulaşması ve işletmenin yararına olacak davranışları içsel bir istekle yerine getirmesi sürecinden oluşmaktadır. Bu

¹⁰⁸ Cengiz Tümgan, Kamu Örgütlerinde Motivasyon Ve İş Tatmini, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2007, s. 23, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi)**,

¹⁰⁹ Selahittin Yıldırım, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, s. 14, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹¹⁰ <https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv>, (Erişim Tarihi: 04.04.2016).

¹¹¹ Mehmet Deniz, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, ss. 45-53.

süreçte işgörenlerin fiziksel psikolojik ve toplumsal ihtiyaçları bireye özgü biçimde karşılanarak, davranışlarının yönlendirilmesi söz konusu olmaktadır.¹¹²

İnsan kaynakları yönetimi insana değer verme temeline dayanmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin performansını artırmada yaptırımlardan çok motivasyonlarının sağlanması üzerinde durulmaktadır. Motivasyon başarının temel anahtarı olarak görülmektedir. İşletmelerin, işgörenlerin verimini ve başarısını artırmak için öncelikle işgörenleri psiko-sosyal yönden kazanmaları gerekmektedir. Bu kazanım motivasyonun sağlanmasıyla mümkün olmaktadır.¹¹³ Motivasyon işgörende performansı da beraberinde getirmektedir. Performansla ilgili şöyle bir denklem ortaya konmuştur:¹¹⁴

$$\begin{aligned} \text{Performans} &= \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon} \\ \text{Yetenek ve motivasyon ile ilgili olarak:} \\ \text{Yetenek} &= \text{Beceri} \times \text{Eğitim} \times \text{Kaynaklar} \\ \text{Motivasyon} &= \text{İstek} \times \text{Kararlılık.} \end{aligned}$$

İşgörenden beklenen performans, yalnızca onların yetenekleri değil aynı zamanda motivasyonları ile ilgili de olmaktadır. İşgörenin aldığı eğitim, beceri düzeyi ve gereken kaynaklar tam olarak sağlansa bile motivasyonu sağlanmadığı sürece yeterli performansı gösterememektedir. Denklemlerin çarpı şeklinde olması ise bize performans için tüm öğelerin gerekli olduğunu göstermektedir. Unsurlardan birinin sıfır olması tüm sonucu, diğer bir ifadeyle performansı sıfırlamaktadır.¹¹⁵

İş yaşamında motivasyonu sağlanan işgörenden yaptıkları işi sahiplenmekte, takım çalışmasına daha iyi uyum sağlayabilmekte ve daha kaliteli ürün ve hizmet sunabilmektedir. Çalıştığı işte motive olan işgörenden aynı zamanda etrafına karşı da yardımsever bir tutum izlemektedir. Bu davranışlar işletme içinde iş barışına katkıda bulunmaktadır. İşgörenden motivasyonunun sağlanması yalnızca o işgörenden

¹¹² Mustafa Sarıtepeci ve Hasan Çakır, "Harmanlanmış Öğrenmenin Öğrencilerin Sosyal Bilgiler Dersine Yönelik Motivasyon ve Tutumlarına Etkisinin İncelenmesi", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2014, 115-129, s. 124.

¹¹³ Mustafa Kesen, "İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2016, Cilt: 5, Sayı: 3, 554 -573, s. 564.

¹¹⁴ Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, 1-25, s. 15.

¹¹⁵ <https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF->, (Erişim Tarihi: 16.04.2016).

tatminini ve mutluluğuna sağlamakla kalmayarak, işletme içi örgütsel motivasyonu da sağlamaktadır.¹¹⁶

2.1.3. Motivasyonun İşletme Açısından Önemi

İşletmelerin başarılı olması ve bu başarıyı sürdürülebilir kılması için bir takım örgütsel hedefler oluşturmaları gerekmektedir. Örgütsel hedefler belirlenirken işgören ihtiyaçları göz önünde bulundurularak işletme hedefleri ile örtüşmesi sağlanmalıdır. Bu örtüşme sağlandığı takdirde işgörenler enerjilerini işletme yararına davranışlara dönüştürebilmektedir.¹¹⁷

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmelerinde işgören hedef ve davranışlarının rolü büyüktür. İşgören performansını artıracak yöntemlere başvurulması, işletmelerin başarılarını arttırabilmektedir. İşgören performansını arttırmak, işgören motivasyonunun artırılmasıyla sağlanmaktadır. İşletmeler farklı motivasyon araçları kullanarak işgörenlerin motivasyonunu arttırabilmektedir. Bu motivasyon araçları ekonomik, psikososyal örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları gibi başlıklar altında uygulanabilmektedir.¹¹⁸

İşletmelerin motivasyon araçlarına neden ihtiyacı olmaktadır sorusuna verilebilecek bazı cevaplar;¹¹⁹

- 1: İşgörenlerin temel sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması,
- 2: İşgören performansının yükseltilmesi,
- 3: İşgören kapasitesinin tam kullanılması,
- 4: Firma imajına olumlu katkı sağlanması,

gibi nedenler olabilmektedir.

¹¹⁶ Abdullah Karakaya, "İşgörenlerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Cumhuriyet Üniversitesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 41-58, s. 47.

¹¹⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 78-85.

¹¹⁸ Tahir Akgemci, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, 32-55, s. 47.

¹¹⁹ Hilal Özdemir, "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Yıl:8 Sayı: 15, 57-72, s. 64.

İşletmelerin işgörenlerin motivasyonun sağlayabilmeleri için bazı şartları oluşturmaları gerekmektedir. Bu şartların oluşturulmasındaki bazı unsurlar şöyle sıralanabilmektedir:¹²⁰

1. İşgörelere insan olarak değer veren bir yönetim anlayışının benimsenmesi
2. İşgörelerdeki benimsenme ve ait olma duygularının tatmin edilmesi için takım çalışmalarına yer verilmesi
3. İşgörelerin ortaya koydukları performansın objektif kriterlere dayanarak değerlendirilmesi ve gerektiğinde takdir edilmesi
4. İşgörelar arası iletişimde güven ve anlayış ortamının sağlanması
5. Gerekli durumlarda yetki devrine olanak sağlanması

İşgörelerin motivasyonunun sağlanamadığı işletmelerde işe devamsızlık, işgücü devri, yetişmiş kaliteli eleman bulma ve bu elemanları elinde tutamama, özensiz ve verimsiz hizmet sunumu gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar işletme için hem zaman hem de maddi kayıplara yol açmaktadır. İşletmelerin işgörel motivasyonunu sağlamak için yaptığı giderler uzun vadede işletmeye kazanç olarak geri dönmektedir. İşletmelerde işgörelerin motivasyonlarının iş yaşam kalitesinin iş tatmini ve verimliliğın artırılması amacıyla işgörelerin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının sistemli olarak incelenmesi, işgörelerin hedef ve beklentilerini karşılayacak bir ortamın hazırlanması, örgüt hedefleri ile işgörelerin hedeflerinin örtüşmesi, işgörelere en uygun motivasyon araçları kullanılarak işgörelerin motive edilmesi, örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için temel yönetim süreçleridir.¹²¹

2.2. İŞGÜCÜ MOTİVASYON ARAÇLARI

Bu kısımda; ekonomik motive ediciler, psiko-sosyal motive ediciler ve örgütsel ve yönetsel motive ediciler konularına yer verilecektir.

¹²⁰ Tuğba Altok, İşgörelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet Ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Isparta, 2009, s. 114. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹²¹ Şule Aydın, Nilüfer Şahin ve Dilek Uzun, "Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", Ç.Ü. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, Cilt: 16, 61-74, s. 67.

2.2.1. Ekonomik Motive Ediciler

Bu kısımda, ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller ve sosyal güvenlik ve emeklilik planları konularına yer verilecektir.

2.2.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik motive edicilerin başında ücret ve ücret artışı ilk sırada yer almaktadır. İşletmelerin ve iş hayatının ortaya çıkışındaki temel neden ekonomi olarak görülmektedir. İşgörenlerin çalışmasındaki ana unsur da ekonomik nedenler ve bir gelir elde etme düşüncesi olarak kabul edilebilmektedir. Amacı gelir elde etmek olan işgörenler için ücret önemli bir motivasyon aracı olmaktadır. Ücret işgörenlerin yaşam standartlarını direkt olarak etkilemektedir. Sağlık, beslenme, eğitim ve sosyal aktivite gibi tüm faaliyetlerde işgörenler aldığı ücrete göre hareket etmek zorundadır. Ücret işgörenlerin yaşam kalitesinde olduğu gibi sosyal statüsünde de belirleyici olmaktadır.¹²²

Ücreti motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen işletmelerin bazı hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir. İşgörenler ücreti yaptıkları işin, performansın karşılığı olarak kabul etmektedirler. Aldıkları ücretin yaptıkları işe karşılık yetersiz olduğunu düşünen işgörenlerde tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Tatminsizlik işgörenin motivasyonunu azaltarak iş veriminin düşmesine neden olmaktadır. İşletmelerin ücretleri belirleme ve dengeli dağıtma konusunda, işgörenlerin performans, bilgi, beceri ve yeteneklerini göz önünde tutmaları gerekmektedir. Aksi halde işgörenlerde adaletsizlik düşüncesi gelişerek ücret motive edicilikten çıkmaktadır. Ücret dengesizliği, işletmede huzursuzluk ve iş veriminin düşmesi ile sonuçlanmaktadır. Ücret beklentisi işgörenlerin iş seçiminde de etkili olmaktadır. İşletmeler ücretleri yüksek tutarak nitelikli işgören elde etme imkanına sahip olmaktadır.¹²³

İşletmelerin rekabet edebilmeleri için nitelikli işgörene ihtiyacı olmaktadır. Yüksek ücret verilmesi nitelikli işgören ihtiyacını karşılamada işletmeye seçici olma hakkını tanımaktadır. Ücretlerin yüksek olması iş seçimini etkilediği kadar işletmeye bağlılığı da sağlayacağından sürekli işgören değişimleri yaşanmamaktadır. Düşük ücret politikaları uygulayan işletmeler bu şekilde

¹²² Öznur Aşan, *Motivasyon: Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, ss. 21-22.

¹²³ Margaret Palmer, *Performans değerlemeleri*, (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993, ss. 61-62.

maliyetleri düşürebileceklerine inanmaktadır. Düşük ücret, performansı düşüreceğinden verimlilik de düşer, dolayısı ile maliyette düşme değil aksine artış görülmektedir.¹²⁴

İşgörenleri motive etmede ücret artışı ilk sıralarda yer almaktadır. Ancak işletmeler tarafından ücret artışı tek başına bir motivasyon aracı olarak görülmemelidir. İşgörenlerin her şeyden önce bir insan olduğu ve insanların para dışında bir takım duygusal ihtiyaçlarının olduğunun da unutulmaması gerekmektedir. Kendini güvende hissetme, adalet, önemsenme, değer verilme gibi duyguların da tatmin edilmesi işgörenleri motive etmede önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.¹²⁵

2.2.1.2. Primli Ücret

İşgörenlerin sabit ücret dışında aldıkları ve işgörenleri motive etmeye yönelik artı ücretlendirme, prim olarak tanımlanmaktadır. Prim sistemi artıları ve eksileri olan bir sistemdir. Prim sistemi düzgün kurulmaz ya da işletilmezse motive edici bir unsur olmaktan çıkmaktadır. Eğer gerekli özen gösterilirse işgörenleri olumlu yönde motive ederek iş verimini artırmaktadır. Prim sistemini uygulamanın bir takım zorlukları bulunmaktadır. Ölçülmesi zor bir ürün ya da hizmet üzerinden prim belirlemek güç bir iştir. Farklı birimlerde çalışan işgörenlerin hizmet hesaplaması yapılırken primin neye göre hesaplanacağı kimi zaman göreceli olarak kalmaktadır. Bu durum işgörenler için keyfilik veya adaletsizlik olarak algılandığı takdirde motivasyonu düşürmektedir.¹²⁶

Prim sisteminde işgörenler primlerini artırmak için çalışmalarını sürekli hızlandırmaktadırlar. Bu hızlanma her zaman olumlu sonuçlar doğurmamaktadır. İş kazaları, kalitenin düşmesi, işgörenlerde tükenmişlik sendromu gibi istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bazı işletmeler prim sistemi uygulayarak işgörenleri motive etmeyi planlamaktadır. Bu durumda işletmelerin olumsuzlukları en aza indirmek için alınması gereken önlemleri yerine getirmesi gerekmektedir.

¹²⁴ Hava Çavdar, "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları", *Journal of Naval Science and Engineering*, 2010, Vol. 6, No.1, pp. 79-93, p. 81.

¹²⁵ Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, ss. 64-65.

¹²⁶ Recep Kılıç, "Sağlık İşgörenlerinde İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2012, 147-160, 152.

Verilecek primin miktarı, zamanı, periyodu, performansın şekli gibi unsurlar standart hale getirilerek keyfiliğin önüne geçilmektedir.¹²⁷

Prim verilirken performansa dayalı olarak farklı ölçülerde verilmesi daha verimli olmaktadır. İşgörenler tarafından primin sabit bir gelir olarak değil bir ödül olarak görülmesi sağlanmaktadır. Prim sistemi ancak belli kurallar çerçevesinde ve adil olarak uygulandığında motivasyon aracı olmaktadır. İşgörenlerin adalet duygusunu tatmin etmeyen ya da yetersiz miktarlarda verilen primler işgören için motive edici olmamaktadır. Hatta zaman zaman iş ortamında gerilime bile sebebiyet vererek, iş veriminin düşmesine neden olmaktadır.¹²⁸

2.2.1.3. Kara Katılma

İşletmenin elde ettiği karın bir bölümünün her dönem sonunda işgören ve yöneticilere dağıtılması şeklinde işleyen bir sistemdir. İşgören ve yöneticilerin işletme yararına faaliyetlerini artırmaları hedeflenmektedir. Karın işgören ve yöneticilere dağıtılması takım çalışmasını beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda işletme amacı olan karın artırılması, işgörenlerin de ortak hedefi haline gelmektedir. Kar payı sistemi işgörenlerin emeğini de göz önünde bulundurmaktadır. İşgörenler aldıkları karı yalnızca maddi boyutuyla değil emeklerine saygı şeklinde değerlendirerek, manevi olarak da tatmin olmaktadır. Ortak bir amaç etrafında toplanan işgören ve yöneticiler, birlik ve beraberlik içinde bir iş ortaya koyma düşüncesi ile hareket etmektedir. Bu düşünce örgütsel birliği sağlamaktadır. Örgütsel birlik işletmede verimin artırılmasında önemli bir etken olmaktadır.¹²⁹

Kara katılma sisteminde de prim sistemine benzer birtakım dezavantajlar oluşabilmektedir. Çok çalışarak çok katkı sağlayan işgörenle, az çalışan işgörene aynı düzeyde katkı payı verilmesi adaletsizlik duygusunu pekiştirmektedir. İşgörenler tarafından; çok çalışanlarla, az çalışanın eşit tutulduğunun düşünülmesi motivasyonun düşmesine neden olabilmektedir. Dezavantajlarından biri de karın düştüğü dönemlerde yönetime karşı oluşabilecek tepkilerdir.

¹²⁷ John Akinboye, *Executive Behavior Battery*, Stirling, Horden Publishers, Ibadan, 2001, pp. 91-92.

¹²⁸ İrfan Yazıcıoğlu, "Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması", *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 55, 835-849, s. 837.

¹²⁹ Şeyma Batmaz, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi", *Standart: Ekonomik ve Teknik Dergisi*, 2002, 25-62, s 46.

Yöneticiler, başarısızlıkla ya da gerçek karın gizlendiği düşüncesiyle suçlanabilmektedir.¹³⁰

Kar payı sistemi işgörenler ve yöneticiler için üst düzey bir motivasyon aracı olmaktadır. Bununla birlikte uygulamada birtakım zorluklar bulunmaktadır. Kar payı sistemi hızlı büyüyen ve ekonomik durumu genel olarak yüksek düzey işletmeler için uygulanabilir olmaktadır. Düşük kar oranlarıyla çalışan durağan işletmeler için etkin olmamaktadır. Zaten düşük olan kar marjı kimseyi tatmin etmeyeceği gibi yönetime yönelik başka sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Bu durumda iş ve işgören verimliliği olumsuz etkilenmektedir.¹³¹

2.2.1.4. Ekonomik Ödüller

Yetişkin ya da çocuk olsun çoğu insan için ödüllendirilme önemli bir motivasyon aracıdır. Ödüllendirme ile motive etme yönteminde ihtiyaçları iyi belirlemek gerekmektedir. Bir çocuğu parayla bir yetişkini ise oyuncakla ödüllendirmenin ne kadar yersiz olacağı açıkça görülmektedir. Yapılan her olumlu davranışın ödüllendirilmesi de haz duygusunu ortadan kaldıracığından motivasyonu da ortadan kaldırmaktadır. İşgörenlerin çalışmalarındaki en önemli neden ekonomik gelir elde etmektir. Bu nedenle işgören için ekonomik ödüllendirme önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Ekonomik ödül verilirken işgörenin ihtiyacını karşılaması ve sarf ettiği emeğe değecek düzeyde olmasına dikkat etmek gerekmektedir. Aksi halde ödülün motive ediciliği kalmamaktadır.¹³²

Ödüllendirme yapılırken ödülün verileceği iş ve zaman doğru seçilmelidir. İşletmeler için kritik önem taşıyan ve işletmenin geleceğine önemli katkılar sağlayan çalışmalara verilecek ekonomik ödüller, işgörenlerin verimini artırmaktadır. İşgörenleri daha yaratıcı fikirler oluşturmaya itmektedir. Özellikle ar-ge gibi birimlerde çalışan işgörenler için ekonomik ödüllendirme iyi bir yöntem olmaktadır.¹³³

Ekonomik ödül verilirken işgörenin işletmeye sağladığı katkı ile verilecek ödül arasındaki orantının anlamlı olması gerekmektedir. Verilecek ödülün zaman

¹³⁰ Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, Birlik Yayınları, Eskişehir, 2000, ss. 88-89.

¹³¹ http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/78401/34204/giri%C5%9Fimcilik_ders_notlar%C4%B1.pdf, (Erişim Tarihi: 23.03.2016).

¹³² Keser, a.g.e., ss. 167-168.

¹³³ Aktan, a.g.e., ss. 123-124.

kaybetmeden sıcaklığına verilmesi işgöreni daha fazla memnun etmektedir. Ekonomik ödül verilirken bu şartlar sağlandığı takdirde işgören memnuniyetinin artmasına bağlı işletmenin verimliliğinde de artma gözlemlenmektedir.¹³⁴

2.2.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Sosyal güvenlik kısaca bireylerin yaşlılık hastalık gibi sosyal riskler karşısında gelir ve sağlık hizmetinden yararlanabilmesi olarak tanımlanmaktadır¹³⁵. Bu hizmetlerden yararlanmak bireyin en temel yaşam hakkı olarak görülmektedir. Günümüzde insanların büyük bir kısmı çalışmaktadır. İşgörenler için sosyal güvenlik sistemine üye olmak ülkemizde yasal bir zorunluluk olarak bulunmaktadır. Kamu sektöründe çalışanlar sosyal güvenlik sistemine direkt olarak dahil olmaktadır. Özel sektörde çalışan işgörenler ise bu konuda daha fazla sıkıntı yaşamaktadır.¹³⁶

Sosyal güvenlik sistemi, işgörenlerin kendilerini güvence altında hissetmelerindeki önemli araçlardan biridir. Bugün ve gelecek için endişe taşımayan işgörenin işinde daha verimli olması beklenmektedir. İşletmeler işgörenlerin sosyal güvenlik haklarına riayet ettikleri ölçüde işgörenlerin işletmeye bağlılıkları da artmaktadır. İşe giriş çıkışlar diğer bir ifadeyle sürekli işgören değişimi olmamaktadır. İşgörenler ve işveren arasında iş barışı yürümektedir. İşletmeler işgörenlerinin motivasyonunu artırmak için yasal zorunluluklar dışında da bazı sosyal imkanlar tanımaktadırlar. Yemek hizmeti, servis hizmeti, kreş hizmeti gibi sosyal imkanlar işgörenleri motive etmektedir. Bu imkanların işletmeye mali bir takım yükleri olmaktadır. Ancak insan kaynaklarına önem veren işletmeler için farklı sosyal imkanların tanınması, işletmeler arası rekabette ellerini güçlendirmektedir. Günümüzde işgörenlerini motive etmek adına işyerinde spor yapma gibi farklı imkanlar tanıyan işletmeler bile bulunmaktadır.¹³⁷

İşgörenleri yıllarca çalışmaya sevk eden unsurlar arasında sosyal güvenlik ve emeklilik hakları bulunmaktadır. Çoğu işgören çalışma yaşamlarının sonuna

¹³⁴ Philip Podsakoff, "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, 1997, 252-280, p. 265.

¹³⁵ Abdurrahman Ayhan, "Sosyal Güvenlik Kavramı ve Sosyal Güvenlik İlkeleri", *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 2012, 41-55, s. 49.

¹³⁶ Tekin Akgeyik, Sosyal Güvenlikte Reform Eğilimleri: Geleneksel Sistemlerden Bireysel Emeklilik Programlarına Dönüşüm, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iusskd/article/viewFile/1023000340/1023000315> (Erişim Tarihi: 12.03.2016).

¹³⁷ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranışta İnsanın Üretim Gücü*, Bilim Kitap Kirtasiye, Ankara, 2000, ss. 71-72.

geldiklerinde emeklilik geliriyle yaşamlarını devam ettirmektedir. Sosyal güvenlik sistemi iş yaşamını ayakta tutan çok önemli bir faktördür. İşgörenlerin kendilerini güvence altında hissederek çalışmaları gerekmektedir. Kendini güvende hissetmeyen işgören kendini işine verememektedir. İşgörenlerinden bağlılık ve verim bekleyen işletmeler, yasal zorunluluk olan ya da olmayan sosyal imkanları işgörenlerine tanımaktadır.¹³⁸

2.2.2. Psiko-Sosyal Motive Ediciler

Bu kısımda, bağımsız çalışma olanakları, değer ve statü, özel yaşama saygı, takdir ve işletme başarısından sorumlu tutma, sosyal uğraşlar, çevreye uyum, öneri sistemi ve ceza konularına yer verilecektir.

2.2.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları

İnsanların önemsenme ve özgür olmak gibi ihtiyaçları vardır. Birey, gerek iş gerekse özel yaşantısında bu ihtiyaçlarının giderilmesini beklemektedir. Bireyin benlik duygusu bağımsız bırakıldığında gelişmektedir. Özgür bırakılmayan bireylerde benlik duygusu bastırılacağından kişi kendini önemsiz hissetmektedir. Kendini önemsiz hisseden bireyin iş yaşamında başarılı olması mümkün görünmemektedir. Bu tür işgörenler sadece kendilerinden bir şey istendiğinde yapmaktadırlar. İnisiyatif alma, yenilikçilik, kendini geliştirme gibi kavramlardan uzak durmaktadırlar.¹³⁹

İşgören içinde bulunduğu grupta kendini önemli hissettiği takdirde yapıcı olmaktadır. Kendini baskı altında hissetmeyen işgören fikirlerini açıkça ifade etmekte ve yeteneklerini ortaya çıkarma konusunda daha cesur olmaktadır. Bu durum işgörenin de işletmenin de yararına olmaktadır. İşgörelere sorumluluk verirken onlara inisiyatif kullanma hakkı da verilmesi işgörenlerin kendilerini ispat etmelerine imkan tanımaktadır.¹⁴⁰

Yöneticilerin işgörenlerin bu özelliklerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. İşgörenler üzerinde sürekli baskı oluşturan katı ve sert bir yönetim anlayışı sergileyen yöneticiler işgörenlerce tercih edilmemektedir. Bu durum işten

¹³⁸ Jeffery Ferguson, "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: an Exploratory Empirical Assessment", *Journal of Organizational Change Management*, 2003, 426-447, p. 430.

¹³⁹ Perihan Hazel Er, Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Konya, 2012, s. 33, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁴⁰ Eren, a.g.e., s. 22-23.

ayrılmalara ya da yer değişikliklerine neden olmaktadır. Sürekli işgören değişikliği işletme için olumsuz bir tablo oluşturmaktadır. Bağımsız çalışma ortamının oluşturulması örgütsel bağlılığı artırmakta ve işletmenin yararına olmaktadır.¹⁴¹

2.2.2.2. Değer ve Statü

Postmodern yönetim anlayışıyla birlikte gelişen insan kaynakları kavramı, insanın değerliliği üzerinden hareket etmektedir. Grup içindeki her işgörene değer vermek, görüş ve düşüncelerine saygı göstermek gerekmektedir. İşgörenleri kazanmanın yolu onların fikirlerine değer vermektir. İşgörenleri bu yolla kazanmak isteyen işletmeler farklı faaliyetler düzenleyebilmektedir. Bir marka ürün ya da hizmet konusunda işgörenlerinin fikirlerini almak, öneri sunmalarına imkan sağlamak onlara değer verildiğini göstermektedir.¹⁴²

İşgörenlerin içinde bulunduğu örgütsel yapıdaki konumu aynı zamanda statüsünü ifade etmektedir. İşgörelere statü sağlamak daha fazla çalışmalarını sağlayan yöntemlerden biridir. Statüsü artan işgörenin sorumluluğu da artmaktadır. Sorumluluğu artan işgörenin çalışmalarının da artması beklenmektedir.¹⁴³

İşletmelerin işgörenlerine büyük ya da küçük iş olmadığını, yapılan her işin işletme için önemli olduğunu vurgulamaları gerekmektedir. Burada ana unsur her işgörenin yaptığı iş önemlidir ve değerlidir mantığını işgörelere hissettirmektir. Bu sayede işgörenler kendilerini önemli ve değerli görerek motive olmakta ve daha verimli çalışmaktadır.¹⁴⁴

2.2.2.3. Özel Yaşama Saygı

İşverenler işgörenlerinin özel yaşantılarına duygu ve düşüncelerine saygı duymak zorundadır. İşgörenler hayat görüşlerine göre değil yaptıkları işteki performansa göre değerlendirmeleri gerekmektedir. İşverenin herhangi bir siyasi

¹⁴¹ Bernard Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 1990, 9-41, p. 25.

¹⁴² Ömer Peker, Nihat Aytürk, *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 305.

¹⁴³ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002, ss.102-103.

¹⁴⁴ Özkan Tütüncü vd., "Seyahat Acentalarında İşgörenlerin İşe Alma Sürecini", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 2003, Cilt, 5, Sayı: 1, 113-140, s. 132.

ya da dini görüşü işgörenlerine dayatması, insan haklarına aykırı olduğu gibi iş ahlakına da uymamaktadır.¹⁴⁵

Özel yaşama saygı aynı zamanda kişilerin fikirlerine saygı duymayı da içinde barındırmaktadır. İşgörelere işletme ile ilgili kararlarda söz hakkı vermek, onları dinlemek ve yeri geldiğinde fikirlerinden yararlanmak gerekmektedir. Böylece işgörelenler işletmeyle kendilerini özdeşleştirmiş olmaktadır. İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarları gibi görmektedir. Yöneticilerin bazı kararları alırken astlarını dinlemeleri, onların kendilerine güvenlerini artırmaktadır. Kendine güven duyan ve fikirlerine saygı duyulduğunu düşünen işgörelenin işletmeye olan bağıllığı artmaktadır.¹⁴⁶

İşletmelerin, işgörelenlerinin özel yaşantısındaki sorunlarıyla belli ölçülerde ilgilenmeleri gerekmektedir. Örneğin bayan işgörelenler için kreş sağlanması ya da okula giden çocuklar için okul yardımı gibi. Bu yardım olanakları sağlanamıyorsa en azından geçmiş olsun dileme, tebrik etme, başsağıllığı dileme gibi ziyaretleri sağlamak gerekmektedir. Böylece işgörelene “Yalnız değilsin biz yanındayız” mesajı verilmektedir. Sosyal sorumluluk olarak yapılan bu tür uygulamalar işgörelenlerin özel yaşamına duyulan saygıyı da göstermektedir.¹⁴⁷

2.2.2.4. Takdir ve İşletme Başarisından Sorumlu Tutma

İşgörelenlerin sosyal statülerini etkileyen önemli bir davranış kişiyi herkesin önünde takdir etme ve görevindeki başarısını herkese ilan etmektir. İşgörelenlere yapılacak ödüllendirmeyi herkesin gözleri önünde ve değerini kaybetmeyecek hediyelerle sunmak mümkünse bültenler yoluyla diğer işgörelenlere duyurmak gerekmektedir. Bu şekilde yapılan bir ödüllendirme işgörelenin statüsünde önemli bir artış sağlamaktadır. Statü kazanan işgörelen takdir ediliyorum duygusunu taşımaktadır. Takdir edilme duygusu işgörelende çalışma isteğini artırmaktadır. Daha çok çalışan işgörelen işletme içinde daha verimli olmaktadır.¹⁴⁸

Ekonomik motivasyon araçları işgörelenleri motive etmede önemli bir faktördür. Ancak daha öncede belirtildiği üzere her işgörelende beklenen düzeyde

¹⁴⁵ Eren, a.g.e., s. 519.

¹⁴⁶ Nejdət Atabek, *İletişim ve İkna*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996, ss. 71-72.

¹⁴⁷ Steven Whiting, “Individual and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors, A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 2009, 122–141, p. 134.

¹⁴⁸ http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=563, (Erişim Tarihi: 28.01.2016).

etki oluşturmamaktadır. Takdir edilmek bazı işgörenler için ekonomik ödüllerden daha fazla motive edici olmaktadır. İşletme için bir fark oluşturduğunu ve bunun yönetim tarafından takdir topladığını görmek işgöreni ekonomik motive edicilerden daha fazla tatmin edebilmektedir. Gerek özel, gerekse iş yaşamında işgöreni tatmin eden en önemli unsur ortaya koyduğu bir eser ya da bir iştir. Bu durumda işgörende oluşan “işe yarıyorum ben burada önemliyim” gibi düşünceler kişiyi motive etmektedir. Yaptığı iş sonucunda çalıştığı işletmenin takdirini toplar ve ödüllendirilirse işgörenin işe bağlılığı da verimi de artmaktadır. Ödüllendirme maddi olmak zorunda değildir. İşverenin bir başarısı nedeniyle işgörenine teşekkür etmesi ya da bir terfi vermesi takdir ediliyorum duygusunu uyandırmaktadır.¹⁴⁹

İşverenler yoğun iş temposu içerisinde çoğu zaman takdir etme davranışını uygulamamakta ya da zaten işini yapıyor bunlara ne gerek var gibi düşünebilmektedir. Günümüz rekabet ortamında insan kaynakları giderek önem kazanmaktadır. Uzun vadeli düşünen işletmeler insan kaynaklarına önem vermektedir. İnsan kaynaklarına önem veren işletmeler işgörenlerinin verimini ve iş tatminini artıracak bütün faktörleri ele almaktadır. Bu faktörlerden biri de takdir etme ve bunu göstermektir.¹⁵⁰

2.2.2.5. Sosyal Uğraşlar

İşgörenler için çalıştığı ortamda mutlu ve huzurlu olmak oldukça önem taşımaktadır. İş ortamında mutsuz olan işgörenin hem iş hem de özel yaşantısı etkilenmektedir. İş ortamında sıkılan işgören bilinçli ya da bilinçsiz olarak yaptığı işe bunu yansıtmaktadır. İşgörenler çalıştıkları diğer kişilerin yanında kendilerini rahat hissetmek istemektedir. İş ahlakına aykırı davranmadıkları ve laubaliliğe kaçmadıkları sürece iş arkadaşları arasında samimiyet olması işgörelere kendilerini rahat hissettirmektedir.¹⁵¹

İşgörenlerin aralarında ilişki kurabilmeleri belli ölçülerde samimi olabilmeleri için işverenler çeşitli sosyal ortamlar oluşturabilmektedir. Çeşitli spor faaliyetleri, geziler, özel günlerde kutlama yemekleri işgörelere sosyal ortam olarak

¹⁴⁹ Jossey Dutton, “Energize Your Workplace”, *Publication, Journal of Organizational Change Management*, 2003, 56-90, p. 63-64.

¹⁵⁰ Hikmet Timur, “Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme”, *Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Ankara, 1990, 50-83, ss. 55-56.

¹⁵¹ http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kari_yer_yonetimi_ve_planlanmasi, (Erişim Tarihi: 30. 02.2016).

sunulabilmektedir. Bu tür sosyal faaliyetler, işgörenleri iş ortamından uzaklaştırarak rahatlamlarını sağlamaktadır. İşgörenler arasındaki samimiyeti artırmakta, oluşabilecek gerginlik ve kırgınlıkların önlenmesine yardımcı olmaktadır. İşgörenler arasında kaynaşma olması örgütsel dayanışmayı da artırmaktadır. İşverenlerin düzenleyeceği sosyal faaliyetler iş yaşamından kaynaklanan monotonluğun giderilmesine yardımcı olmaktadır. Monotonluğun giderilmesi iş yaşamına hareketlilik getirmektedir. İşgörenlerin daha heyecanlı ve dinamik çalışmalarına neden olmaktadır.¹⁵²

2.2.2.6. Çevreye Uyum

İnsan hayatında çevre ve çevreye uyum sağlamak yaşamını sürdürmede önemli bir faktördür. Çevre, fiziksel ve sosyal çevreden oluşmaktadır. Her iki çevrenin de uygun koşullarda olması işgörenlerin çevreye uyumunu kolaylaştırmaktadır. İş ortamındaki fiziksel ve sosyal çevre koşulları, işgörenin işe uyumunu ve işteki başarısını etkilemektedir.¹⁵³

Fiziksel çevre dediğimizde çalışılan yerin büyüklüğü, duvarların rengi, hijyen şartları, güneş ışığı alıp almaması gibi koşullar akla gelmektedir. Özellikle güneş ışığı almayan sürekli kapalı ortamlarda uzun yıllar çalışan işgörenlerin fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz etkilenebilecekleri düşünülmektedir. İşletmelerin, işgörenlerin fiziksel çevre koşullarından olumsuz etkilenmelerini önlemesi ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir.¹⁵⁴

Her işletmenin içerisinde belli kurallar ve gelenekler sürdürülmektedir. İşe yeni başlayan işgörenlerin bu kural ve gelenekleri en kısa sürede öğrenmesi gerekmektedir. Bazı işletmeler bunun için oryantasyon programları uygulamaktadır. Oryantasyon programı yeterli bilgi ve tecrübeye sahip kişilerce yeterli sürede verilmelidir. Alelacele, yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayan kişilerce verilen oryantasyon programı sadece zaman kaybı olmaktadır.¹⁵⁵

¹⁵² Gilbert Fairholm, *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to its Spiritual Heart*, Westport Conn, London, 1998, pp. 19-20.

¹⁵³ Kocabaş a.g.e., ss. 69-70.

¹⁵⁴ İsa İpçioğlu vd., "Teknolojik Değişimin Yarattığı Etki Türleri İle İşgörenlerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Tekstil Firması Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2009, 121-149, s. 132.

¹⁵⁵ Meysam Banihashemi, "The Relationship Between Spirituality Leadership and Empowerment", *American Journal of Scientific Research*, 2010, 1-30, 26-27.

Sosyal çevreye uyum sağlamada oryantasyon eğitiminin yanı sıra yöneticilere ve diğer işgörelere de görev düşmektedir. Yöneticilere, işgörelerin çevreye uyumunu sağlayacak bilgilere ulaşmasını kolaylaştırmak, diğer işgörelere kaynaştırmak ve desteklemek gibi görevler düşmektedir. Diğer işgörelerin da yeni başlayan işgöreni içlerine almaları, önyargı ve baskı uygulamamaları gerekmektedir.¹⁵⁶

2.2.2.7. Öneri Sistemi

İşletmelerde öneri sistemi modern yönetim teorileri sonrasında ortaya çıkmaktadır. Öneri sisteminde, işgörelerin üretim, maliyet vb. her konuda önerileri beklenmektedir. Sunulan her türlü öneri değerlendirmeye alınmaktadır. Değerlendirmeye alınan her öneri kuşkusuz kabul edilmemektedir. Ancak öneri reddedilse dahi nedenleri açıklanmaktadır. Önerisi reddedilen işgören yeni öneriler sunması için cesaretlendirilmektedir.¹⁵⁷

Sunulan her önerinin incelenmesi işletmenin yararına olabilecek yeni fikirlerin ve uygulamaların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Sürekli gelişim ve değişimi ön planda tutan işletmeler için öneri sistemi yenilikleri de beraberinde getirmektedir. İşgörelere de öneri sisteminin avantajlarından yararlanılmaktadır. İşgörelere işini kolaylaştıracak öneriler sunulması ve demokratik bir ortam oluşturulması, işgörelere için olumlu sonuçlar doğurmaktadır.¹⁵⁸

İşgörelere düşüncelerini demokratik bir ortamda sunabilmesi, yöneticiler ile olan iletişimlerini de olumlu yönde etkilemektedir. Öneri sistemi uygulanan işletmelerde işgörelere kendilerini değerli hissetmektedir. Çünkü her şeyden önce fikirlerine değer verilmektedir. Kendilerini değerli gören işgörelere, çalıştıkları işletmeyi sahiplenmekte ve kendilerini bir ailenin parçası gibi görmektedir.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Beliz Dereli, Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, Sayı:7, 59-81, s. 73.

¹⁵⁷ Haluk Tanrıverdi, "Otel İşletmelerinde İş gören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Vakfı, Turizm Akademik*, 2001, 33-71, s. 50.

¹⁵⁸ Fatih Semercioz, "The Relationship Spiritual Leadership and Issues of Spirituality and Religiosity: A Study of Top Turkish Managers", *International Journal of Business and Management*, 2011, 51-94, p. 73.

¹⁵⁹ Korkmaz Alemdar, *Medya Gücü ve Demokratik Kurumlar*, AFA Yayınları, 1995, ss. 11-12.

2.2.2.8. Ceza

İşgörenleri istenilen davranışa yönlendirmeye, istenmeyen davranışın yapılmasını önlemeye yönelik uygulanan olumsuz davranışlar ceza olarak görülmektedir. İşgörelere uygulanan farklı cezalar vardır. Ceza sözlü uyarı şeklinde olabileceği gibi işten çıkarmaya varacak kadar ileri boyutta olabilmektedir.¹⁶⁰

İşgörenlerin işe geç kalma, işini düzgün yapmama, diğer işgörenleri olumsuz etkileme gibi davranışları karşısında yöneticiler ceza vererek kişinin davranışlarını değiştirmesini beklemektedir. İşgörenlerde davranış değişikliği oluşturmak çok kolay olmamaktadır. Hatta ceza verilmesi bazen sorunların daha da büyümesine neden olmaktadır. Ceza, kişide kızgınlık duygusuna neden olarak veriminin azalmasına yol açmaktadır. Ceza verme ile işgöreninin olumsuz davranışını değiştirmeyi düşünen yöneticinin, öncelikle gerçekten cezayı gerektiren bir davranış olup olmadığını iyi değerlendirmesi gerekmektedir. Sonrasında verilecek cezanın orantısının iyi belirlenmesi gerekmektedir. Haksız yere ya da orantısız verilecek bir ceza diğer işgörenlerin de motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir.¹⁶¹

Yöneticilerin işgörenlerde davranış değişikliği oluşturmak için ceza yöntemi yerine olumlu pekiştiriciler kullanmaları gerekmektedir. Olumlu pekiştiriciler işgörenlerde gerçek davranış değişikliğine neden olurken ceza yöntemi işgörenlerin sadece yöneticilerinin yanında istendiği gibi davranmalarına neden olmaktadır. Yöneticileri olmadığına ya da yalnız olduğunda olumsuz davranışını sürdüren işgörelere davranışıyla ilgili eğitim vererek, farkındalık oluşturma şeklinde yaklaşımlar sergilenerek daha iyi sonuçlar elde edilmektedir.¹⁶²

2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler

Bu kısımda, hedef belirleme, yetki ve sorumluluk denkleği, yetkilendirme ve delegasyon, kararlara katılma, yükselme olanakları, eğitim imkanları, yönetimde esneklik, esnek çalışma şartları, evde çalışma olanakları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, olumlu yönetim yaklaşımı ve açık pazarlık yöntemi konularına yer verilecektir.

¹⁶⁰ Keser, a.g.e., ss. 85-86.

¹⁶¹ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arkan Basım Yayım, Ankara, 2008, ss. 32-33.

¹⁶² Uyargil, a.g.e., ss. 32-33.

2.2.3.1. Hedef Belirleme

Başarıya ulaşmak isteyen her insanın öncelikli olarak hedefini belirlemesi gerekmektedir. Hedefini belirledikten sonra, insan gerekli adımları atarak sonuca ulaşmaktadır. İşletmeler de, işgörenleri başarıya ulaşmaya teşvik etme amacıyla hedef belirleme stratejisi uygulamaktadırlar. Hedef belirleme stratejisinde işletmeler birimlere ayırdıkları işgörenlerin her biri için farklı hedefler belirlemektedirler. Hedefler belirlenirken işgören ve yöneticiler birlikte çalışarak karar almaktadır. Karar alma sürecinde işgörenin üzerine düşen görevler açıkça belirlenmektedir. Belirsizliklerin ortadan kalkmış olması ve işgörenin ne yapacağını biliyor olması iş verimini artırmaktadır.¹⁶³

Hedeflerin bireysel olarak belirlenmesi ödüllendirmenin de bireysel başarıya göre verilmesine imkan tanımaktadır. Hedeflerin ve yapılacak ödüllendirmenin açıkça ifade edildiği bu stratejinin uygulanması işgörenlerin motivasyonlarına da süreklilik kazandırmaktadır.¹⁶⁴

Yöneticilerin hedef belirlerken ulaşılabilir ve şartlara göre esnetilebilir hedefler belirlemeleri gerekmektedir. İşgörenlerin hedefe ulaşmada kullanacağı imkanların oluşturulması ve gerektiğinde kendi çözümlerini uygulayabilmeleri için bazı yetkilerin verilmesi işgörenleri motive etmektedir. Hedefine ulaşmada başarı gösteremeyen işgörelere hedef değiştirme ya da süre tanıma gibi motivasyonu düşürmeyecek yaklaşımlarda bulunulabilmektedir. Hedef belirleme stratejisi uygulanırken hedefine ulaşamayan işgörenler ceza almazken hedefine ulaşan işgörenler ödüllendirilmektedir.¹⁶⁵

2.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği

İşletmelerde üst kademedeki yöneticilerin neredeyse bütün yetkiyi üzerinde toplamaları genellikle sert ve merkezci yönetimlerde görülmektedir. Yetkinin üst kademe yöneticilerde toplandığı yönetimlerde, işgörenler sürekli denetlenmekte ve katı disiplin kuralları uygulanarak yönetilmektedir. Bu tür merkezci yapılarda sorumluluk ise daha çok orta ve alt kademe yöneticilere verilmektedir. Yetkinin üst kademe yöneticilerde sorumluluğun ise alt kademelerde olması sorunları da

¹⁶³ Mustafa Bekmezci, "Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'Nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, 203-228, s. 219.

¹⁶⁴ Eren, a.g.e., ss. 55-56.

¹⁶⁵ Türkan Argon, Altay Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, ss. 43-44.

beraberinde getirmektedir. Herhangi bir görevi yerine getirmeye çalışan fakat yetkisi olmayan alt kademe işgörenlerin önüne yaptırım gücünün sınırlı olması gibi engeller çıkmaktadır. Engellerin çıkması işlerin aksamasına neden olurken işgörenlerin motivasyonlarının azalmasına neden olmaktadır.¹⁶⁶

Yetki ve sorumluluğun birbirine denk olmadığı işletmelerde sorunlar giderek artarken zamanla içinden çıkılmaz bir kaos ortamı oluşmaktadır. Kaos ortamı işgönerlerde huzursuzluğa neden olmaktadır. Huzursuz bir ortamda çalışmak işgönerlerin motivasyonlarını azaltmaktadır. Motivasyonu azalan işgönerlerde işten ayrılmalar görülebilmektedir. İşletmelerde yetki ve sorumluluğun denk olmamasına bağlı sorunların çözümü, sorumluluk verilen işgönerleri yetkilendirmekten geçmektedir. Yetkisi olan işgönerler üzerine aldıkları sorumluluklarını yerine getirirken daha az sorunla karşılaşmaktadır. Ayrıca yetki ile birlikte karar alma inisiyatifinin tanınması işgönerlere bağımsız çalışma ortamı sağlanması anlamına gelmektedir.¹⁶⁷

Bağımsız çalışma ortamı işgönerlere özgüven kazandırmaktadır. Özgüveni olan işgönerler gerektiğinde risk alarak başarıya ulaşmanın yollarını bulmaktadır. İşverenlerin işletmelerinde işlerin aksamadan devam etmesi, huzurlu bir ortamın sağlanması için yetki ve sorumluluk denliğini sağlamaları gerekmektedir. Sorumluluk verilen işgönerlere bu iş için gerekli yetkiler verilerek başarıya ulaşması için destek olunmaktadır. Bağımsız çalışma ortamı sağlanan işgönerlerin motivasyonları dolayısı ile işe bağlılıkları ve verimlilikleri artmaktadır.¹⁶⁸

2.2.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon

Yetki işgönerlere görevlerini yerine getirirken belirli sınırlar dahilinde seçme ve karar alma imkanı tanıyan, çoğu zaman yasal çerçevesi belli olan haklardan oluşmaktadır. Bir işte yetkili olan kişi o işin olumlu ya da olumsuz tüm sonuçlarından da sorumlu tutulmaktadır. Yetki verilen kişi karar almada ve uygulamada özgürdür ancak bunun sorumluluğunu da üstlenmektedir. Üst

¹⁶⁶ Keser, a.g.e., ss. 31-32.

¹⁶⁷ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, ss. 78-79.

¹⁶⁸ Aykaç, a.g.e., ss. 78-79.

kademedeki yöneticilere yapılan faaliyetlerle ilgili hesap verme, yetki ve sorumluluk üstlenmenin gerektirdiği bir sonuç olmaktadır.¹⁶⁹

Yetki aynı zamanda işletmedeki birlik ve beraberliği sağlamaktadır. Ortak bir amaç için bir araya gelen işgörenler yetkilerini bu amaç doğrultusunda kullanmaktadır. Yetki devredilebilir bir unsurdur. Yöneticiler bir işin yapılması konusunda alt kademedeki işgörelere yetkilerinin bazılarını devredebilirler. Yetkilendirme olarak tanımlanan yetki devrinde tüm kademedeki işgörelere karar alma ve sorunların çözümünde yetki kullanma hakkı verilmektedir. Yetkilendirme yapılan işgörelerin bilgi ve tecrübeleri göz önünde tutularak yetkisini nasıl kullanması gerektiği belirlenmektedir. Yetkilendirmenin etkin olması için öncelikle işgörelerin eğitiminin yapılması gerekmektedir. İşgörelerin yetkilerini nerede, ne zaman ve nasıl kullanacakları, sorunlara yaklaşım, çözüm yöntemleri gibi konularda eğitilmeleri gerekmektedir.¹⁷⁰

Yetkilendirmenin uygulandığı işletmelerde organizasyon ve koordinasyon daha hızlı şekilde yürütülmektedir. İşgörelere yetkilerini kullanarak bir sorun karşısında kendi çözümlerini uygulayabilmektedir. Üst yöneticinin onayı beklenerek zaman kaybı olmamaktadır. Karmaşık hiyerarşik yapıya sahip işletmelerde yetkilendirme, zamanın etkin kullanımı ile maliyetin düşürülmesinde bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

Yetkilendirme son yıllarda insan kaynakları yönetiminde etkin olarak kullanılmaktadır. Yetkilendirme ile işgörelere sorumluluk verilmesi işgörelere motivasyonlarını arttırmaktadır. Yetkinin işgörelere karar alma hakkı tanınması işgörelere kendine olan özgüvenini desteklemektedir.¹⁷¹

Berberinde bağımsız çalışma ortamı getiren yetkilendirme, işgörelere farklı çözüm yöntemleriyle kendilerini ispatlamalarına imkan tanımaktadır. Yetkilendirmenin getirdiği sorumluluk duygusu işgörelere işini daha iyi yapma çabasını arttırmaktadır. İşgörelere kendini eğitime ve geliştirme konusunda içsel bir çaba harcamaktadır. Merkezci yapıdan uzaklaşan çağdaş işletmelerde daha çok

¹⁶⁹ Gülbin Çakır, İş görelere Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa 2009, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁷⁰ Semercioz, a.g.e., pp. 18-19.

¹⁷¹ Jantzi Doris, "Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment and Effort Toward School Reform", *Journal of Educational Administration*, Toronto, 2003, 23-65, p. 44.

gördüğümüz yetkilendirme maliyet düşürücü etkisiyle ve işgören motivasyonunda sağladığı artışla son yıllarda daha sık kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin giderek önem kazandığı modern ve sonrası yönetim yaklaşımları için yetkilendirme önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır.¹⁷²

2.2.3.4. Kararlara Katılma

İşletmelerde örgütsel davranış tutumları incelendiğinde, işgörenlerin yönetimle ilgili kararlara katılımının sağlandığı iş ortamlarında iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin kararlara katılımını sağlamak örgütsel ortak bir amaca ulaşmada isteklilik oluşturmaktadır. Yönetimin aldığı kararlara katılım, sorumluluğun paylaşılmasını gerektirdiğinden, işgörenler de sorumluluk üstlenmektedir. Sorumluluk alma işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine ve işlerini daha iyi yapmalarına neden olmaktadır.¹⁷³

İşgörenlerin kararlara katılımını sağlamak alt birimlere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Yönetimin alt birimler üzerindeki etkinliğini artırmaktadır. Yöneticilerin sorunların çözümünde uygulanabilir, geçerli sonuçlara ulaşmasını sağlamaktadır. Alınan kararlarda söz sahibi olmak, işgörenlerin saygınlık, değer verilme, önemsenme gibi duygularını tatmin etmektedir.¹⁷⁴

İşgörenlerin psikolojik yönden tatmin olmaları işlerinde de motive olmalarını sağlamaktadır. Kararlara katılım ile işgörenler işletmenin ortak amaçlarını benimsemekte ve bu amaçlara ulaşmada üzerine düşenleri gönüllü olarak yerine getirmektedir.¹⁷⁵

İşgörenler üst yönetimin aldığı kararları uygulamada her zaman istekli olmamaktadır. Yönetimin aldığı kararlar sonucu bir olumsuzluk oluştuğunda işletme içerisinde söylentiler oluşabilmektedir. Yöneticiler işgörenlerin

¹⁷² Polat Tunçer, Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, file:///C:/Users/Dell/Downloads/5000035687-5000050267-1-PB.pdf (Erişim Tarihi: 04.06.2016).

¹⁷³ Kasım Demir, *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa Kitabevi, İstanbul, 1999, ss. 36-37.

¹⁷⁴ Kemal Üçüncü, İş Tatmini ve Motivasyon, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Trabzon, 2016, s. 5, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁷⁵ Zekai Öztürk, Hakan Dünder, "Örgütsel Motivasyon Ve Kamu İşgörenlerini Motive Eden Faktörler", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, Cilt 4, Sayı 2,

isteksizliğini ve söylentilerin önlenmesini alt birimlerin kararlara katılımını sağlayarak önleyebilmektedir.¹⁷⁶

Zaman zaman kararlara katılım sürecinde bazı olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Örneğin işletme için önemli bilgilerin ifşası, işgörenlerin kayıtsız kalması, yetersiz bilgiye sahip olunması gibi. Bu durumda yapılması gereken kararlara katılımdan tamamıyla vazgeçilmesi değil, işgörenlerin eğitilmelerini sağlamak, işletmenin ortak amaçlarını, birlik ve beraberlik unsurlarını vurgulamak olmaktadır.¹⁷⁷

Kararlara katılım işletme içerisindeki iletişimin iyileştirilmesini, alt birimlerde yaşanan sorunların çözümünün kolaylaşmasını ve iş tatmininin artmasını sağlamaktadır. Ancak bütün bunlar kararlara katılım sürecinin etkin yürütülmesiyle mümkün olmaktadır. Yöneticiler işgörenlerin karar alma sürecine katılmasını kabullenmeli, gerçek manada işgörenlerin fikir beyan etmelerine imkan tanıyabilmelidir. Karar alındıktan sonra işgörelere sanki fikirleri alınıyormuşçasına davranma, güven ortamının bozulmasına ve iletişimin kapanmasına yol açmaktadır.¹⁷⁸

2.2.3.5. Yükselme Olanakları

İşgörenlerin çalışma ortamlarındaki hedefleri yükselerek daha iyi mevkilere gelmektir. İşgörenlerdeki yükselme isteği bireyin daima daha iyi şartlara ulaşma arzusundan kaynaklanmaktadır. Yükselme işgörenler için genel anlamda başarılı olmanın bir ödülü olarak görülmektedir. Ancak bazı işgörenler yükselmeyi adaletin yerini bulması olarak değerlendirirken bazı işgörenler ücret artışı olarak görmektedir.¹⁷⁹

Yükselmeyi maddi boyutuyla değil sadece statü artışı olarak değerlendiren işgörenler de bulunmaktadır. İşgörenlerdeki yükselmeyle ilgili farklı

¹⁷⁶ Tanrıverdi, a.g.e., ss. 63-64.

¹⁷⁷ Uyargil, a.g.e, ss. 22-23.

¹⁷⁸ Yazıcıoğlu, a.g.e., s. 837.

¹⁷⁹ Süleyman Barutçu, "Seçkin Sezgin, Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 4, Sayı: 2, 89-97, s. 93.

değerlendirmeler, bu kişilerin motivasyon düzeylerinde de farklı etkiler oluşturmaktadır.¹⁸⁰

İşgörenlerin iş seçimi, işini devam ettirme ve işindeki çalışma şevkini sürdürebilmesi çalışma ortamındaki yükselme olanaklarıyla ilgili olabilmektedir. İşgörenler yaptıkları işte tecrübe kazandıktan bir süre sonra işleriyle ilgili bir gelişme olmasını beklemektedir. Bu gelişme sorumluluğun artışı dolayısıyla mevkiinin yükselmesi ve yetkilerin artışı olarak beklenmektedir. İşgören bu sayede kendine bir hedef belirleyerek çalışma şevkini sürdürebilmektedir.¹⁸¹

Yükselme olanağının olmadığı işletmeler nitelikli işgören sıkıntısı yaşamaktadır. Bu tür işletmeler nitelikli işgörenlerce tercih edilmemekte, tercih edilse bile devamlı olmayacağından sık sık işgören değişimleri yaşanmaktadır. Yükselme olanağının olmayışı bazen de işletmenin hiyerarşik yapısından kaynaklanmaktadır.¹⁸²

Her işgören yükselmek isterken herkes için bir mevki bulunmamaktadır. İşletmelerde üst kademelere çıkıldıkça mevkiler azalmaktadır. Üst kademe mevkilere yaklaşmış işgörenler artık ne kadar çalışsalar ve tecrübe sahibi olsalar da belli bir noktaya kadar yükselebilmektedir.¹⁸³

İşgörenlerin yükselme imkanı devam ediyorsa bu durumda yöneticilere bazı vazifeler düşmektedir. Yükselme için işgörenin yapması gerekenler açık bir şekilde ifade edilmeli ve liyakate göre seçim yapılması gerekmektedir. Liyakate göre yapılmayan seçimler işgörenlerde huzursuzluğa neden olmaktadır. Hedefini belirleyen, ne yapması gerektiğini bilen ve liyakate inanan işgörenler için yükselme iyi bir motivasyon kaynağı oluşturmaktadır.¹⁸⁴

2.2.3.6. Eğitim İmkanları

Eğitim bireylerdeki tutum ve davranışların değişimine neden olan başlıca etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle işletmeler işgörenlerde görmek

¹⁸⁰ İsmail Alev Arık, *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996, ss 25-26.

¹⁸¹ Alev Arık, a.g.e., ss 25-26.

¹⁸² Polat Tunçer, "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, 203-233, s. 223.

¹⁸³ Tremble Trueman, *Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army*. Military Psychology, 2000, 30-55, pp. 44-45.

¹⁸⁴ Trueman, a.g.e., pp. 44-45.

istedikleri tutum ve davranışları eğitim yöntemiyle oluşturabilmektedir. İşletmelerin diğer motivasyon araçları ile birlikte eğitim faaliyetlerini de motivasyon aracı olarak kullanmaları gerekmektedir. Eğitimin bir motivasyon aracı olarak kullanılması, işgörenler için bir ihtiyaç olmasından kaynaklanmaktadır. Her işgören yapmakta olduğu işi en iyi şekilde yapmak, işiyle ilgili her konuda bilgi sahibi olmak istemektedir. Eğitim imkanı sağlayan işletmeler, işgörelere işlerini daha iyi yapma bilgisini kazandırmakla kalmamakta, işgörelenin karar alma yetisini geliştirerek davranış tutum ve anlayışında olumlu değişimlere neden olmaktadır.¹⁸⁵

Eğitim alan işgörelerde işletmeye olan yakınlık artmaktadır. Kişiler arası ilişkiler gelişerek, işgörelenin morallerinde artış görülmektedir. İşgörelere verilen eğitim, yükselmeleri halinde onları üst mevkilerdeki sorumluluklara hazırlamaktadır. Verilen eğitimler esnasında işgörelenler ile yöneticiler arasındaki iletişim ve karşılıklı anlayış artmaktadır. İşgörelere eğitim verilmesi, verimlilik ve nitelikte artışa neden olmaktadır. Hataların düzeltilerek zaman ve ekonomiden tasarruf edilmesini sağlamaktadır.¹⁸⁶

Eğitim yeni yöntemlerin geliştirilmesine ve öğrenilmesine yardımcı olmaktadır. İşletme içindeki iletişim sorunları eğitimler yoluyla aşılarak, işlerin hızlı ve düzgün yürütülmesi sağlanmaktadır. İşletmenin verimliliği ve işgörelenler arasında adaletin sağlanması için işletmelerde yürütülen eğitim faaliyetlerinden tüm işgörelenlerin faydalanması gerekmektedir. Kendi işi ile ilgili yeni bilgilere ulaşan her işgörelenin ufku genişlemekte, iş tatmini ve işe olan bağlılığında artış görülmektedir.¹⁸⁷

2.2.3.7. Yönetimde Esneklik

Özellikle son yüzyılda yönetim anlayışındaki değişiklikler yönetimde esneklik kavramını ortaya çıkarmaktadır. Dünya üzerindeki küreselleşme, teknolojinin gelişmesi, insan hakları ve bireysel özgürlüklerin ön plana çıkması gibi olaylar postmodern yönetim anlayışının doğmasına neden olmaktadır. Postmodern yönetim anlayışında en önemli sermaye insan olarak görülmektedir.

¹⁸⁵ Gazi Uçkun, Pelit Elbeyi, "Hizmet İşletmelerinde İş gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi", *Standart Dergisi*, 2003, 49 - 84, s. 62.

¹⁸⁶ Robert House, *Path-Goal Theory of Leadership, Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory*, The Leadership Quarterly, 1996, pp. 55-56.

¹⁸⁷ Zekai Öztürk ve Hakan Dündar, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu İşgörelenlerini Motive Eden Faktörler", *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2003, Cilt: 4, 55-67, s. 54.

İnsana değer verilmesi, işgörenlerin birtakım insani ihtiyaçlarının olduğunu, iş dışında da bir sosyal yaşantı sürdürdüğünü ve bu sosyal yaşantının iş yaşamı üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmasını gerektirmektedir.¹⁸⁸

Siyasal sistemlerde meydana gelen demokratikleşme süreci çalışma hayatı ve ilişkilerine de yansımaktadır. Sendikalaşma ile işgörenlerin örgütlenmesi çalışma hayatına esnek yönetim zorunluluğunu getirmektedir. Günümüzde rekabet ve ekonomik gelişmeye verilen önemle birlikte iş hayatı çok yoğun bir tempoda sürdürülmektedir. Hangi sektörde olursa olsun işgörenlerin teknolojik gelişmelere ayak uydurması, yeni bilgilere ulaşması ve kendilerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Bu kadar yoğun bir tempoda çalışmak, işgörenler üzerinde baskı ve stres oluşturmaktadır. Böyle stresli bir ortam da bir de yönetim tarafından baskı uygulanması, katı ve sert kurallarla işgörenlerin yönetilmesi iş hayatını daha da zorlaştırmaktadır.¹⁸⁹

Yöneticiler işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamalarında onlara anlayış göstermeli, izin kullanma çalışma saatleri gibi konularda esneklik tanıyabilmelidir. İşgörenlerin eş olma, ebeveyn olma gibi sorumluluklarından doğan sorunlara hassasiyetle yaklaşılmalı, kafalarını sürekli bu sorunlarla meşgul etmeleri önlenmelidir. İşgörenlerin hassasiyetleri üzerinde durulması, onların kendilerine önem verildiğini göstermektedir. İşyeri tarafından önemli olduğunu düşünen işgörenlerin, motivasyonu ve işe bağlılığı artmaktadır.¹⁹⁰

Yönetim tarafından uygulanan esneklik sadece yöneticilerin sözel söylemlerine bırakılmamalı ve bir işletme politikası haline getirilerek, yazılı sınırları da çizilerek uygulanmalıdır. İşgörenlerin iş yaşamındaki olumsuzluklardan etkilenmelerini önlemek, işe bağlılığını artırmak ve iş ile sosyal yaşantı arasındaki dengeyi korumalarına yardımcı olmak esnek yönetim anlayışıyla mümkün olmaktadır.¹⁹¹

¹⁸⁸ Ali Şahin, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, 36-62, s. 49.

¹⁸⁹ Aşan, a.g.e., ss. 48-49.

¹⁹⁰ Gülten Eren Gümüştekin ve Fikret Gültekin, "Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, 147-158, s. 152.

¹⁹¹ Jerry Koehler, *The Leadership Factor*, Free Press, New York, 1987, pp. 91-92.

2.2.3.8. Esnek Çalışma Şartları

İşgörenlerin çalışma saatleri kişisel ihtiyaçlarının giderilmesine engel olduğunda, bu durumdan olumsuz etkilenmektedirler. İşgören, kişisel ihtiyaçlarını karşılayamadığı için kendini işine verememekte ve verimliliği düşmektedir. İşgörenlerin mesai saatleri belli zaman dilimleriyle sınırlandırılmadığı ve görevini yerine getirme saatini kendi seçebildiği takdirde daha verimli olmaktadır. Esnek çalışma saatleriyle işgörenler kendilerini özgür hissetmekte ve motivasyonları artmaktadır.¹⁹²

Esnek çalışma saatlerinin farklı uygulamaları bulunmaktadır. Sıkıştırılmış çalışma haftasında işgörenler, haftalık 5 günlük çalışma saatlerini 3 ya da 4 günde tamamlamaktadır. Bu çalışma şekli daha fazla boş zamana ihtiyacı olan işgörenler için motive edici olmaktadır. Ancak uzun dönemde bu çalışma şekli verimli olmamaktadır. İşgörenler işlerini kısa süreye sıkıştırdıkları için yoğun çalışmakta ve işi yetiştirebilmenin stresini taşımaktadır. Yoğun çalışılması ve stres bazı işgörenlerde yorgunluk ve yıpranmalara neden olmaktadır.¹⁹³

Esneklik bandı uygulamasında, sabah giriş ve akşam çıkış saatlerinde esneklik gösterilmektedir. İşgörenler sabah 7 ile 9, akşam 4 ile 6 arasında mesailerini kendileri düzenleyebilmektedir. Bu çalışma şekli hem işveren hem de işgörelere avantaj sağlamaktadır. Mesai saatlerini düzenleyerek kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilen işgörenlerin verimliliği artmaktadır. İşyeri için avantajları, işe geç kalmaların ve sık sık izin alınmasının önüne geçilmesi olmaktadır. İş paylaşımında ise, haftalık 40 saatlik çalışma süresi ve yapılacak iş farklı kişilerce tamamlanmaktadır. Bu sistem part-time olarak adlandırılmaktadır.¹⁹⁴

Esnek çalışma saatleri özellikle kadınlar için motivasyon kaynağıdır. İş yaşamının dışında kalmak istemeyen ancak çocuk bakımı gibi bir sorumluluğu da

¹⁹² Üçüncü, a.g.e., s. 33.

¹⁹³ Emine Tozlu, "Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2011, Cilt: 3, Sayı: 4, 99-116, s. 102.

¹⁹⁴ <http://www.calismadunyasi.gov.tr/pdf/sayi2/05.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.03.2016).

olan kadınlar esnek çalışmadan yararlanmaktadır. Esnek çalışma şartları işgörenleri iş ve aile yaşamı çatışmasından kurtarmaktadır.¹⁹⁵

Öğrenci ve emekli grupları için de esnek çalışma şartları bir avantaj oluşturmaktadır. Öğrenciler çalışırken aynı zamanda eğitimlerini sürdürebilmektedir. Esnek çalışmayla öğrenciler iş deneyimi kazanabilmekte ve bir gelir elde edebilmektedir. Emekli gruplarında part- time işlerle ek gelir elde edebilmektedir. Emekliler ayrıca emekliliğin getirdiği boşluğa düşme gibi olumsuz psikolojik etkilerden, esnek çalışmayla kurtulabilmektedir.¹⁹⁶

2.2.3.9. Evde Çalışma Olanakları

Evde çalışma işgörenlerin genellikle kendi evlerini çalışma ortamı seçerek işverenle bir sözleşme uyarınca üretim yapmaları olarak tanımlanmaktadır.¹⁹⁷ Günümüz teknolojik şartları evde çalışma şeklini oldukça kolay hale getirmektedir. Evde çalışma işgörenlerde verimliliği artırmaktadır. Her şeyden önce evde çalışmak işgörene rahatlık sağlamaktadır. Kişi çalışma saatlerini aile ve özel yaşantısını aksatmadan kendi belirlemektedir.¹⁹⁸

Evde çalışma şekli özellikle kadın istihdamını arttırmaktadır. Küçük çocuk sahibi olan kadınlar kariyerlerini bırakmak zorunda kalmamaktadır. Evde çalışma, kadınları aile yaşantısı mı kariyer mi ikileminden kurtarmaktadır. Vasıfsız birçok ev kadını evlere verilen parça başı işler sayesinde vakitlerini değerlendirirken, aile bütçesine de katkı sağlamaktadır. Bu tür işlerde gerekli olan malzemeler işveren tarafından sağlanmaktadır.¹⁹⁹

Bedensel engelli bireyler de evde çalışma imkanından yararlanmaktadır. Evde çalışma imkanıyla engelli bireyler gelir elde ederken zamanlarını da

¹⁹⁵ Emel İslamoğlu, Sinem Yıldırım, "Yolcu Hizmetleri Memurluğu" Yapan Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 2014, Cilt: 3, Sayı: 6, 150-177, s. 152.

¹⁹⁶ Studs Terkel, *Working; People Talk about What They do All Day and How They Feel about What They do*, Published by Ballantine Books, New York, 1985, pp. 65-66.

¹⁹⁷ Murat Kandemir, "Evde Çalışma Ve 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun Evde Hizmet Sözleşmesine İlişkin Hükümleri", *İÜHFMDergisi*, 2014, 143-166, s. 154.

¹⁹⁸ Levent Önen, *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 69-70.

¹⁹⁹ Nurcan Önder, "Türkiye'de Kadın İşgücünün Görünümü", *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 2008, 35-61, s. 43.

değerlendirmiş olmaktadır. Aynı zamanda evde çalışma engelliler için “İşe yarıyorum” düşüncesini oluşturarak rehabilitasyon sağlamaktadır.²⁰⁰

ABD İngiltere Fransa Almanya gibi ülkelerde nitelikli işgörenler teknolojiyi kullanarak işlerini evden yürütmektedir. Telework denen bu çalışma şekli birçok ülkede teşvik edilmektedir.²⁰¹ Telework kentlerden uzak yaşayan nitelikli işgörenlerin istihdamını sağlamaktadır. Şehir içindeki trafik sıkışıklığını ve hava kirliliğini önlemektedir. İşgörenlerin işe gidiş geliş sırasındaki zaman kayıpları önlenerek vakit tasarrufu sağlanmaktadır.²⁰²

Telework yöntemi işletmeler için daha az ofis ve daha az harcama anlamına gelmektedir. Evde çalışma şekli, işgörelere tanıdığı zaman esnekliği, iş ortamındaki yönetici baskısı ve stres ortamının olmayışıyla açık bir şekilde motivasyon oluşturmaktadır.²⁰³

Ancak evde çalışma şekli işgörenler için psikolojik ve yasal sorunlar oluşturabilmektedir. Evde çalışan işgörelere düşük ücret verilerek ve sosyal güvence sağlanmayarak işgücü kötüye kullanılmaktadır. Evde çalışma işgörelerde sosyal ortamdan uzak kalma, kendini geliştirmede yetersiz kalma gibi psiko-sosyal sorunlara neden olmaktadır.²⁰⁴

2.2.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Sanayi devrimi sonrasında çok sayıda fabrika kurulmuş, işgörenler bu fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. Fabrikalarda çalışan işgörelerin hayatına çok sayıda mekanik alet girmiştir. Teknolojinin ilerlemesiyle kullanılan sistemler gelişerek, işgörelerin hem bedensel hem de düşünsel kabiliyetlerini destekleyen nitelik kazanmıştır. Teknolojik aletler işgörelerin hayatını kolaylaştırmaktadır.

²⁰⁰ Trueman, a.g.e., pp. 73-74.

²⁰¹ Şevki Özgener, “Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırılmalı Bir Çalışma”, *Amme İradesi Dergisi*, 2005, Cilt: 38, Sayı: 3, 51-79, s. 64.

²⁰² Özgener, a.g.e., s. 52.

²⁰³ İbrahim Alpay Yılmaz, “Sanal Ofis Ve Sanal Ofiste Kullanılan Bilgi ve İletişim Teknolojileri”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2014, 427-438, s. 433.

²⁰⁴ <https://books.google.com.tr/books?id=RvSBAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr>, Erişim Tarihi: 16.03.2016).

Ancak bu aletlerin, işgörenlerin işini kolaylaştırması için insan anatomisi ve güvenliği konularının dikkate alınması gerekmektedir.²⁰⁵

Ergonomi, aydınlatma, iklimlendirme, gürültü, temizlik gibi etmenler iş ortamındaki fiziksel çevreyi oluşturmaktadır. Fiziksel çevreyi oluşturan bu etmenler işgörenlerin ruhsal ve bedensel durumlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Günümüzde ergonomi olarak adlandırılan dizayn şekli işgörenlerin anatomik açıdan fiziksel rahatlığını sağlamaktadır. Ergonomi işgörenlerin fiziksel çevre ile uyumunu kolaylaştırarak verimliliği arttırmaktadır.²⁰⁶

Temiz ve düzenli bir ortamda çalışmak işgörenleri psikolojik olarak rahatlatmaktadır. Dağınık ve temiz olmayan ortamlar işgörenlerde gerginliğe neden olmaktadır.²⁰⁷

Çalışma ortamlarındaki aydınlatma düzeyinin, işyerinin büyüklüğü ve yapılacak işe göre düzenlenmesi gerekmektedir. Aydınlatma da yapay ışıktan ziyade günışığından yararlanmak işgörenleri rahatlatmaktadır. Sürekli kapalı alanlarda yapay ışık altında çalışan işgörenlerde zaman içinde psikolojik ve fiziksel sağlık problemleri oluşabilmektedir. Gürültülü ortamlarda çalışanlarda da strese bağlı psikolojik sorunlar ve işitme kayıpları gibi fiziksel sağlık sorunları yaşanabilmektedir. İşletmelerin gürültüyü önleyici önlemleri alması ve işgörelere de aldırması gerekmektedir. İş ortamının yeterince havalandırılması ve sıcaklığının işgöreleri olumsuz etkilemeyecek şekilde düzenlenmesi, işgörelerin rahat çalışmasını sağlamaktadır.²⁰⁸

Kimyasal etkiler, radyasyon etkisi ve daha da çoğaltabileceğimiz fiziksel çevreyle ilgili birçok etmen bulunmaktadır. İşletmelerin bu fiziksel çevre koşullarını işgörelerin yararına olacak şekilde düzenlemesi verimliliği arttırmaktadır. Fiziksel çevre düzenlemeleri işgörelere kendilerini önemli hissettirmektedir. İşgörelerin insan olarak değer verildiklerini düşünmesi onları motive etmektedir. Yasal anlamda da işgörelerin güvenliğini sağlamak

²⁰⁵ Bekir Güzel, Sanayi Devrim'inin Ortaya Çıkardığı Toplumsal Sorunların Edebyattaki İzdüşümü: Émile Zola'nın Germinal Örneği, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2002, 1-9, s. 3.

²⁰⁶ Ateş Bayazıt Hayta, "Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, 21-41, s. 32.

²⁰⁷ Victor Vroom, *Work and motivation*, Jossey, Bass Publishers Wiley, New York, 1995, pp. 33-34.

²⁰⁸ Ateş Bayazıt Hayta, Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, Sayı: 1, 1-21, s. 14.

işletmelerin sorumluluklarındandır. Bu sorumluluklarını yerine getiren işletmelerde işgörenler hem değer verildikleri hem de kendilerini güvende hissettikleri için daha rahat ve mutlu çalışmaktadır.²⁰⁹

2.2.3.11. Olumlu Yönetim Yaklaşımı

İşgörenlerin motivasyonlarını sağlayacak psikolojik ve ekonomik araçlar bulunmaktadır. Yöneticiye düşen hangi işgörenin üzerinde hangi motivasyon aracının etkili olacağını tespit etmektir. Yöneticinin daha en baştan işgörenlerin motivasyonları üzerinde etkili olamayacağını düşünmesi ilerleyen dönemlerde onu gerçekten de başarısızlığa sürüklemektedir. Yöneticinin işgörenler ile ilgili olumlu düşünerek onları motive edeceğine inanması başarıya ulaşmasında temel teşkil etmektedir.²¹⁰

Yöneticilerin, işgörenlerin motivasyonlarını artırabilmeleri için duygu yönetimini bilmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Duygu yönetimi sağlayabilen yönetici içinde bulunduğu işletmeye ve işgörelere karşı olumlu duygular beslemektedir. Yönetici olumlu duygularını tutum ve davranışlarında göstererek işlevsizleştirdiğinde işgörenleri kolayca motive edebilmektedir.²¹¹

Olumlu yönetim yaklaşımı uygulayan yöneticilerin bazı prensipleri şunlardır:²¹²

1. Düşüncelerini işgörenleriyle paylaşmak
2. İşgörenleri anlamak için onları dinlemek
3. İşgörenlerin yeteneklerini geliştirmelerine imkan tanımak
4. İşgörenlerine saygı duymak birlik ve beraberliğe vurgu yapmak
5. İşgörenlerine önyargılı olmamak
6. İşgörenlerin beklentilerini öğrenmek ve cevaplamak

²⁰⁹ Hüseyin Sevinç, "Kamu İşgörenlerinin Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, 944-964, s. 953.

²¹⁰ Gülten İncir, İşgörenlerin Motivasyonuna Genel Bir Bakış, *Merkezi Yayın*, Ankara, 1984, ss. 85-86.

²¹¹ Bilal Akay, Üretim Örgütlerinde Motivasyon Teorileri ve Verimliliğe Etkisi, http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/8767cb3a7c84f8b37f9e8f14c856dbb7.pdf, (Erişim tarihi: 21.03.2016.)

²¹² John Miller, *Education and the Soul, Toward a Spiritual Curriculum*. Albany, NY, State University of New York Press, 2000, pp. 94-95.

Bu prensiplerin uygulanması yönetici ile işgören arasında olumlu ilişkilerin yürütülmesini sağlamaktadır. İşletme içinde huzurlu bir ortam oluşturan olumlu yönetim yaklaşımı, motivasyonları çok zor olan işgörenlerin motivasyonun da bile etkili olmaktadır. İşletme içinde sağlanacak olumlu yönetim yaklaşımı sayesinde motivasyon sağlamak bir sorun olmaktan çıkmaktadır.²¹³

2.2.3.12. Açık Pazarlık Yöntemi

İşletmelerde işgörenlerin hoşlandığı ve hoşlanmadığı unsurlar bulunmaktadır. İşgörenin hoşlanmadığı durumların azaltılabilir olanları yöneticilerce tespit edilerek, bu durumlar açık pazarlık yöntemi için kullanılabilir. Yönetici işgörenden daha fazla verim almak için açık pazarlık yöntemini kullanarak hoşlanılmayan durumları azaltılacağını vaat ederek motivasyonu arttırabilmektedir. İşgören verilen görevi yaptıktan sonra hoşlanmadığı durumların ortadan kalktığını görebilecek ve bir sonraki görevde daha kolay motive olabilecektir. Bir işyerinde işgörenin hoşlanmadığı durumların bulunmaması veya çok az bulunması gibi durumlarda, yöneticiler güdüleme yapabilmek için yine açık pazarlık yöntemini, hoş giden durumların artırımını kullanarak yapabileceklerdir.²¹⁴

Yöneticiler işgörenlerinin hoşuna giden ve gitmeyen yönleri düzenli olarak memnuniyet anketleri yaparak veya benzeri yöntemler kullanarak tespit edebilecektir. Açık uçlu pazarlık yöntemini kullanırken işgören yapılamayacak bir konuda pazarlığa girerse yönetici anketi, istek şikayet kutusu vb. gibi kanallardan önceden sahip olduğu verilerle, bu durumdan sıyrılabilir aksi halde yapamayacağı bir söz verip sonucunda işgöreni ters güdülemiş olur. Bir sonraki işte ters güdülenen işgören, verilen görevi iyi yapamayacaktır. Açık uçlu pazarlık yöntemi düzenli uygulandığında işgören bu yöntemi sevebilecek hatta mutlu olabilecektir. Mutlu işgören demek ise, motive edilebilirliği yüksek işgören demektir.²¹⁵

Profesyonelce yapılan açık uçlu pazarlık yöntemi kurumsallaşmayla beraber gelenek haline gelebilir. Gelenekselleşen durumlar yönetilebilirliği

²¹³ John Miller, *Education and the Soul, Toward a Spiritual Curriculum*. Albany, NY, State University of New York Press, 2000, pp. 94-95.

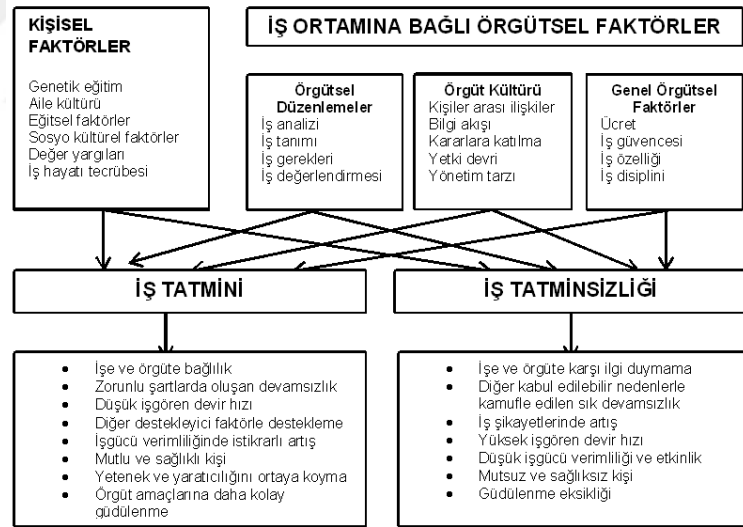
²¹⁴ Nurullah Genç, "Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, 1987, 23-64, s. 48.

²¹⁵ Terkel, a.g.e., ss. 71-72.

kolaylaştırarak motivasyon dışında da 'durumlar karşısında nelerle karşılaşılacağı' gibi faydalar içerebilir.²¹⁶

2.3. TOPLAM KALİTE UYGULAMALARI VE İŞGÖREN MOTİVASYONUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ BAZI TEMEL ETKİLERİ

İş tatmini, işgörenlerin yaptıkları işi değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal durum olarak ifade edilmektedir²¹⁷. Erdoğan, iş tatminini işgörenlerin iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu ruh hali olarak tanımlayarak, işgörenin işine gösterdiği olumsuz tutumu da iş tatminsizliği olarak belirtmiştir. İşgörenlerin iş tatmininde bireysel ve örgütsel unsurların etkili olduğu düşünülmektedir. İşgörenlerin, iş tatminini etkileyen bireysel unsurlar arasında kişilik, değer yargıları, inançlar, beklentiler, sosyo-kültürel çevrenin bireyde yarattığı etkiler, tecrübe, yaş, hizmet süresi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve zekâ yer alırken; örgütsel unsurlar arasında, işin zorluk derecesi, yapılan işin toplumdaki önemi, işin yapısı, örgüt kültürü ve iklimi, ücret, terfi, statü, ödüllendirme, sosyal imkânlar ve çalışma koşulları yer almaktadır.²¹⁸



Şekil-6 İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi²¹⁹

²¹⁶ Şevki Özgener, "Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Sayı: 20, 137-161, s. 145.

²¹⁷ A. Locke Edwin., *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* Chicago: Rand McNally, 1976, 1293–1349, p.1297.

²¹⁸ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avciöğlü Basım Yayım, İstanbul, s.68.

²¹⁹ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2002, 1-25, s. 6.

Bu kısımda; toplam kalite ve motivasyon araçları uygulamalarının, işgörenlerin verimliliğine, işgücünün örgütsel bağlılığına, işgücünün performansına, işgücü devamlılığına, normatif bağlılığa, işgücü devri azlığına, ego tatminine, işgören kapasitesinin tam kullanımına, örgütte güven ortamının artırılmasına, ürün ve hizmet kalitesine, işgörenlerin kararlara katılımına, kaynak israfının önlenmesine, süreç işlem sayısı azalışına, müşteri memnuniyet seviyesine, takım çalışmasına, sürekli gelişmeye ve istatistiksel proses kontrol çalışmalarına etkisi konularına yer verilecektir.

2.3.1. İşgörenlerin Verimliliğine Etkisi

Verimlilik işletmelerin ellerinde bulunan kaynakları etkin kullanımı sonucu karlılığını artırması olarak tanımlanabilmektedir²²⁰. Bu nedenle işletmelerde verimlilik araştırmaları, verimlilik hesaplamaları, tablolar oluşturulması gibi faaliyetler yürütülmektedir. Çağdaş yönetim sistemlerine göre işletmelerin elindeki en değerli kaynağın insan olarak görülmesi nedeniyle, işletmeler işgörenlerle ilgili verimlilik araştırmalarına olan ilgilerini artırmaktadır.²²¹

İşletmelerin, işgörenlerin verimliliğini artırmayla ilgili yanlış bir takım uygulamaları olabilmektedir.²²² İşgörenleri daha çok çalıştırma adına yasal hakların çiğnenmesi, işgüvenliğinin göz ardı edilmesi, baskıcı tutumlar bu uygulamalara örnek olarak verilebilir. Bunun nedeni verimlilikle ilgili yanlış bakış açısına sahip olunması gösterilebilmektedir. Oysaki işgörenlerin verimliliğinin artırılması için en uygun çalışma sistemlerinin geliştirilmesi ve işgörenlerin motivasyonlarının sağlanması anahtar görevi görmektedir.²²³

Çağdaş yönetim sistemlerinden olan toplam kalite yönetimi insan merkezli bir yönetim şekli olması nedeniyle verimliliğin artırılmasında işletmelerin kullanabileceği bir çalışma sistemi olmaktadır. TKY'nin içinde barındırdığı öneri

²²⁰ Selen Doğan ve Özge Demiral, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgörenlerin Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Cilt: 17, Sayı: 3, 145-166, s. 157.

²²¹ <http://www.nuveforum.net/88-genel-ekonomi/30154-is-hayatinda-motivasyonun-verimliliğe-etkisi/>, (Erişim Tarihi: 15.04.2014).

²²² Emin Kahya ve Kadri Karaböcek, "Bir Atölyede Oranlarla İşgücü Verimlilik (Wpmr) Modelinin Tasarımı Ve Uygulaması", http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/9dfb2ee87090b36_ek.pdf, (Erişim Tarihi: 30-04.2016).

²²³ Savaş Karamık, Ulvi Şeker, "İşletmelerde İş Güvenliğinin Verimlilik Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi", *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2015, 575-584, s. 578.

sistemi, yetkilendirme gibi uygulamalar işgörenlerin özgüvenlerini artırırken iş verimini de yükseltmektedir.²²⁴

İşgörenlerin verimliliğinin artırılmasında uygulanabilecek bir diğer yöntem, motivasyon araçlarının kullanımı ile işgörenlerin istekli ve memnun hale getirilmesidir. Çok yönlü bir varlık olan insanın ihtiyaç ve beklentilerinde de farklılıklar görülmektedir. Ancak çalışma hayatında ücret ve değer görme beklentisinin ön plana çıktığı görülmektedir. İşletmelerin işgörenleri bu anlamda memnun etmesiyle verimliliğin artması beklenmektedir. İşletmelerin elindeki en önemli kaynak olan insanı en iyi şekilde değerlendirebilmesi, işgörenlerin verimliliğinin sağlanmasıyla mümkün olmaktadır. İşletmelerin işgören verimliliğini artıracak uygulamalar ile işgörenlerin moral, motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi ve uygun çalışma sistemlerinin seçilmesi, verimliliğin artmasında önemli rol oynamaktadır.²²⁵

2.3.2. İşgücünün Örgütsel Bağlılığına Etkisi

Psikolojik bir kavram olan örgütsel bağlılık işgörenlerin işletmeyi benimsemeleri, aidiyet duygusu geliştirmeleri, ortak amaçlar belirlemeleri ve bu amaçlara yönelik gösterdiği çabaları ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık işgörenlerin işletmedeki tüm davranışlarına yön veren bir olgudur. İnsanın doğasında var olan bir yere dâhil olma, bağlanma gibi duygular iş yaşamında örgütsel bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır.²²⁶

Örgütsel bağlılığın olduğu işletmelerde işgörenler işlerine sahip çıkmakta, gerektiğinde kendi kendilerinin denetleyicisi olmakta ve ortak hedeflere ulaşmada içsel bir uyum göstermektedir.²²⁷

Örgütsel bağlılığın oluşmasında işgörenlerin sahip olduğu değerler, beklentiler, ihtiyaçlar, geçmiş deneyimler, sosyo-kültürel altyapı gibi kişisel

²²⁴ Sinan Aslan, Hayrettin Özçelik, "İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt: 5, 109–119, s. 109.

²²⁵ Uryan, a.g.e., s. 78.

²²⁶ Aydan Yüceler, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, 445-458, s. 449.

²²⁷ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, 37-61, s. 48.

etmenler rol oynamaktadır.²²⁸ Ancak işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen büyük oranda işletme içindeki örgüt ortamı olmaktadır. Örgüt ortamını oluşturan en önemli öge ise yönetsel faaliyetlerdir. Ücretlendirme, görev tanımları, ast üst ilişkileri, esnek yönetim ve insan odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gibi yönetsel faaliyetler, işgörenlerin örgütsel bağlılığını sağlayabilecek unsurlardır.²²⁹

İşletmeler işgörenlerine değer verdiğini gösterecek uygulamalarla örgütsel bağlılığı artırabilmektedir. Örneğin takım çalışması, öneri sistemi, eğitim faaliyetleri, bilgi paylaşımı, sosyal aktiviteler gibi uygulamalar işgörenlerin işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır. Aslında bütün bu uygulamaların temelinde insan odaklılık bulunmaktadır.²³⁰

İnsan merkezli bir yaklaşım olan TKY uygulamaları işgörenlerin örgütsel bağlılığını artıracak gelişim, eğitim, takım çalışması gibi uygulamaları barındırmaktadır. İşgörenler buldukları ortamda rahatça kendilerini ifade etmek ve işveren tarafından anlaşılmayı istemektedirler. Görev ve ücret dağılımının adaletli olmasını, çok çalışanla çalışmayanın bir tutulmamasını, yeri geldiğinde görüşlerinin alınmasını, yeri geldiğinde ise statülerinin yükseltilmesini, kısaca takdir edilmeyi beklemektedirler. Yöneticilerin bu beklentileri karşılama ile işgörenlerin kişisel özellikleri de işletmenin yapısına uygunsuzsa örgütsel bağlılık sağlanabilmektedir.²³¹

2.3.3. İşgücünün Performansına Etkisi

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesini etkileyen faktörlerden bir tanesinde performans kavramıdır. Performans kavramı işletmelerde ürün, hizmet, işgören performansı gibi farklı alanlarda kullanılmaktadır.²³² Ancak temelde gerek üretim

²²⁸ Ömer Aytaç, "Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif", *Dulumpınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006, 139-160, s. 154.

²²⁹ Doğan ve Kılıç, a.g.e., s. 48.

²³⁰ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 2013, 125-139, s. 132.

²³¹ Zeki Atıl Bulut, "Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme", *Mevzuat Dergisi*, 2004, 25-76, s. 56.

²³² Zübeyir Bağcı ve Yeliz Mohan Bursalı, "Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜ İİBF Dergisi*, 2015, Cilt: 6, Sayı: 10, 69-90, s. 78.

gerekse hizmet sunumunu gerçekleştirenlerin işgörenler olması nedeniyle işgören performansı işletmelerde birinci öncelik haline gelmektedir.²³³

İşgören performansı işgörenin kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları hangi oranda gerçekleştirdiği ile ölçülebilmektedir.²³⁴ Günümüzde birçok işletme farklı performans değerlendirme yöntemleri uygulayarak işgörenleri değerlendirmeye tabi tutmaktadır. İşgörenlerin performansını etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin belirlenmesi, işletmelerin yönetsel faaliyetleri arasında yer almaktadır. Kişisel faktörlerde belirleyici unsur işgörenlerin geçmişte aldıkları eğitim, edindikleri tecrübe gibi bireysel farklılıklardır.²³⁵

Örgütsel faktörlerin başında ise işgörenlerin motivasyonlarını sağlamaya yönelik uygulamalar gelmektedir. İşgörenlerin bilgi ve tecrübelerini işlerine yansıtmaları, görev ve sorumluluklarında başarıya ulaşmaları ve işletme amaçlarına uygun davranış ve tutum izlemeleri motivasyonlarıyla yakından ilişkili görülmektedir. İşgörenler çalışma ortamında genellikle şu kıyaslamayı yapmaktadır: Acaba benim gösterdiğim çabanın karşılığı bu mu? Bu soruya kendi içinde verdiği cevap çalışma performansını yakından etkilemektedir.²³⁶

İşgörenler beklediği karşılığı bazen ücret, bazen statü, bazen değer görme ve takdir edilme, bazen de tümüyle ilişkilendirmektedir. İşgörenlerin bu beklentilerinin karşılanması ile motivasyonlarının ve buna bağlı olarak performanslarının artması beklenmektedir. İşletme içindeki yönetim uygulamaları da işgörenlerin performansını etkilemektedir. Görev tanımlarının net olması, bürokratik işlemlerin azaltılması, esnek yönetim anlayışı, işgörenlerle iletişim, takım çalışması, hizmet içi eğitimler gibi uygulamalar işgörenlerin performansını artıracak yönetsel faaliyetler olarak sayılabilmektedir.²³⁷

²³³ Ebru Tümer Kabadayı, "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2002, 61-75, s. 69.

²³⁴ Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, 1-25, s. 23.

²³⁵ Serhat Sefa Tor, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Kahramanoğlu MehmetBey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2011, s. 78 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²³⁶ Selen Doğan ve Özge Demiral, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgörenlerin Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, 145-166, s. 152.

²³⁷ Özcan Sezer, KAMU Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Cilt 4, Sayı 8, 147-171, s. 165.

2.3.4. İşgücü Devamlılığına Etkisi

Bir ülkede sürdürülebilir ekonominin şartlarından biri işgücünün devamlılığı olarak görülmektedir. İşgücü bir ülkedeki çalışabilecek ve üretimde bulunarak ülke ekonomisine katkıda bulunabilecek toplam nüfusu ifade etmektedir. İşgücü ülkelerin gelişimi için önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Özellikle yüksek oranda nitelikli işgücüne sahip ekonomilerin dünyada daha iyi konuma yükseldikleri görülmektedir. İşgücü devamlılığının sağlanması için gerekli politikaların devlet tarafından uygulanarak, yasal olarak desteklenmesi sağlanmalıdır. Örneğin, ülkemizde çok fazla uygulanmayan kısmi zamanlı çalışma, esnek çalışma gibi uygulamalarda yasal düzenlemeler yapılarak özellikle kadın işgücünün desteklenmesi ve devamlılığı sağlanmalıdır.²³⁸

İşgücü devamlılığının sağlanmasında etkili olan etmenler; ücret eşitsizliğinin önlenmesi, sosyal hakların verilmesi, esnek çalışma, evde çalışma gibi olanakların artırılması, küçük çocuğu olanlar için ücretli ve ücretsiz izin ve kreş olanakları sayılabilmektedir. Nitelikli işgücünün devamlılığı için ise projelerin desteklenmesi ve kaynak oluşturulması, yasal izin ve patent alımlarının kolaylaştırılması, yapılan çalışmaların ödüllendirilmesi gibi uygulamalar gerçekleştirilebilmektedir. Bütün bu uygulamalar esasen iş yaşam kalitesini artırmaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır. İş yaşam kalitesinin artırılarak işgörenlerin çalışmaya teşvik edilmesi ile işgücü devamlılığına katkıda bulunmaktadır.²³⁹

2.3.5. Normatif Bağlılığa Etkisi

Normatif bağlılık işgörenlerin işletmeye olan ahlaki bağlılığını oluşturmaktadır. Bu bağlılık genellikle işletmeye duyulan minnet duygusu sonucu gelişmektedir. Kişi işletmede kalmanın doğru ve ahlaka uygun olacağını düşündüğü için çalışmayı sürdürmektedir. Normatif bağlılık işgörenlerin sosyo-kültürel durumu ve değer yargılarıyla yakından ilişkilidir.²⁴⁰

Normatif bağlılık örgütsel bağlılığın bir türüdür. Örgütsel bağlılığı artıracak etmenler, normatif bağlılığı da artırmaktadır. İşgörenlerin normatif bağlılığının oluşması genellikle işletme için olumlu sonuçlanmaktadır. Ancak işgörenlerin bir

²³⁸ Tanrıverdi a.g.e., s. 65.

²³⁹ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 2013, 125-139, s. 128.

²⁴⁰ Doğan ve Kılıç, a.g.e., s. 48.

mecburiyet hissiyle ahlaken borcunu ödemek için çalışıyor olması işinde isteksizlik ve mutsuzluğa yol açmaktadır. Bu tarz bir normatif bağlılık işletmelerin istemeyeceği ve olumsuz sonuçlanacak bir bağlılıktır.²⁴¹

İşletmelerin sağlayacakları örgütsel adalet, değer verme, takdir etme, ödüllendirme gibi motivasyon araçları normatif bağlılığı artıracak uygulamalardır. Bu uygulamalar karşısında işgörenlerin işletmeye duyacağı şükran duygusu, işgörenin normatif bağlılığını etkileyebilecektir. Normatif bağlanmaya sahip işgörenlerde etkili olan değer yargıları işletmeye olan bakış açısını da etkileyebilmektedir.²⁴²

Kendi değer yargıları ile işletme içindeki değer yargılarının uyuşmadığı durumlarda, işgörenler işletmeden kolaylıkla uzaklaşabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin işgörenlerin değer yargılarına her zaman için saygı duymaları gerekmektedir. Normatif bağlılığa sahip kişilerde geleneksel ya da dini altyapı olasılığı bulunduğu için işletmelerin her türlü dini inanca saygı göstermesi ve işgörenleri de tercihlerinde özgür bırakmaları gerekmektedir.²⁴³

2.3.6. İşgücü Devri Azlığına Etkisi

İşgörenlerin yeni bir ortama alışmaları, yapacakları işi öğrenmeleri kısaca yeni girdikleri bir örgüte uyumları belli bir zaman sürecini gerektirmektedir. İşletmelerin bu konuyla ilgili olarak yürüttükleri uyum programları yararlı olmakla birlikte, genelde zaman ve maliyet kaybı olarak görüldüğü için göz ardı edilmektedir. Bu durum işgörenlerin örgüte uyumunu zorlaştırmaktadır. İnsan yetiştirmek her alan için zor ve maliyetli bir iş olmasına karşın nitelikli işgücüne sahip olmak da işletmeler için bir o kadar gerekli bir unsurdur. Her işten ayrılma ve yeni bir işgöreni işe başlatma, işletme için bir maliyet oluşturmaktadır.²⁴⁴

İşten ayrılan işgörelere ödenecek tazminat, zedelenen işletme imajı ve yeni bir işçi bulunana kadar harcanan zaman, ayrılma maliyetini oluşturmaktadır.

²⁴¹ Hatice Özutku, "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 37, 79-97, s. 86.

²⁴² N. Öykü İyigün, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, Sayı, 21, 49-64, ss. 50-51.

²⁴³ Öznur Şanlımeşhur, "Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, 2015, s. 45 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

²⁴⁴ Nezih Metin Özmütaf, "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 8, 41-60, s. 53.

Diğer taraftan işgörenin eğitim maliyeti, tecrübesizliğe bağlı oluşabilecek iş kazalarının maliyeti, öğrenme sürecindeki zaman kaybı, sosyal güvenlik maliyeti gibi maliyetler yeni başlama maliyetlerini oluşturmaktadır. O halde işletmelerin maliyet kaybına uğramamak için yetiştirdikleri işgörenleri işletmede tutmanın yollarını aramaları gerekmektedir.²⁴⁵

İşgörenlerin kişisel ya da örgütsel nedenlerden ötürü işten ayrılmaları ve yeni işgörenlerin işe başlatılması işgücü devri olarak tanımlanmaktadır.²⁴⁶ İşgörenler alıştıkları ortamdan kolay kolay ayrılmak istemezler. O halde işgörenlerin işten ayrılma nedenleri ne olabilir? Bu sorunun cevabını insan kaynakları yöneticilerinin araştırması gerekmektedir. İşgörenlerin işten ayrılmalarının nedeni genellikle tatminsizlik olarak görülmektedir. Tatminsizlik, ekonomik olabileceği gibi psikolojik de olabilmektedir. İşgörenlerin hangi açıdan tatminsiz olduğu tespit edilerek işveren tarafından bu sorun çözümlenirse, işten ayrılmaların önüne geçilebilmektedir. İşgörenlerin motivasyonunun sağlanması, işgücü devrinin azalmasını sağlayabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin işgücü devrini azaltmak için motivasyon araçlarından yararlanmasında yarar görülmektedir.²⁴⁷

2.3.7. Ego Tatminine Etkisi

Ego tatmini bireylerin duygu dünyasındaki birçok ihtiyacı içinde barındırmaktadır. Örneğin saygı görme, takdir edilme, başarı ihtiyacı bunlardan bazılarıdır. İş yaşamında ego tatmini, işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen bir unsurdur. Bu etkileşimin olumlu sonuçlanabilmesi yöneticilerin davranışlarıyla yakından ilgilidir.²⁴⁸

Yöneticilerin işgörenleri ego tatmini yoluyla motive ederken örgütsel adaleti gözetmeleri gerekmektedir. Aksi halde işgörenler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Örneğin bazı işgörenler övülmekten çok hoşlanır ve övgü onları motive eder ancak diğer işgörenlerin yanında sürekli bu kişinin övülmesi diğer işgörenler için rahatsız edici olabilmekte ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Yöneticilerin ego tatmini düşüncesiyle işgörenleri fazla

²⁴⁵ Özmutaf, a.g.e., s. 53.

²⁴⁶ İlke Kaya, "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, Cilt 19, Sayı 2, 219-236, s. 224.

²⁴⁷ Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, 2007, Cilt: 44, 55-74, s. 62.

²⁴⁸ Eren, a.g.e., s. 56.

övmesi de olumsuz sonuçlanabilmektedir. Bu defa işgörenlerde fazla özgüven oluşması bireysel kontrollerin azalmasına ve hatalara sebep olabilmektedir.²⁴⁹

Yöneticiler değer verme, kararlara katılım, ödüllendirme, öneri sistemi, takdir etme gibi motivasyon araçlarını kullanarak işgörenlerde ego tatmini sağlayabilmektedir. Ancak bu araçlar kullanılırken kişiselleştirme yapmadan, daha çok işletmenin büyük bir takım olduğu ve başarının bu takımın başarısı olduğu vurgulanarak, işgörenlerin ego tatmini sağlanmalıdır. Tabi ki bu tutum başarı için daha çok çaba sarf edenle etmeyen bir tutulması ve bireysel başarıların göz ardı edilmesi anlamına gelmemeli ve bireysel başarılar da belli ölçülerde ödüllendirilerek diğer işgörenler de çabalarını artırma yönünde teşvik edilmelidir.²⁵⁰

2.3.8. İşgören Kapasitesinin Tam Kullanımına Etkisi

İşletmelerin başarılı olabilmesi için ellerindeki kaynakları maksimum derecede değerlendirmeleri gerekmektedir. İşletmeleri hedeflerine ulaştıracak en değerli kaynak insan olarak görüldüğünden, işgörenlerin kapasitelerini tam kullanılması işletmeler için gereklilik haline gelmiştir. İşgörenlerin kapasitelerini tam kullanması performans ve verimlilikle de ilişkilendirilebilmektedir. İşgörenlerin ihtiyaçları karşılandığı müddetçe, motivasyonları sağlanabilmekte ve performansları artmaktadır.²⁵¹

İşgörenler bazen kişisel bazen de örgütsel nedenler yüzünden işletmeye tam katkıda bulunamamaktadırlar. İşgörenlerden kapasitelerinin tamamının kullanması bekleniyorsa, öncelikle ihtiyaçlarının belirlenip karşılanması gerekmektedir. Örneğin, sürekli maddi sıkıntı yaşayan ve aklında faturalarla dolaşan birinden işine odaklanması beklenemeyecektir. Ya da çocuklu bir işgören bakıcı problemi yaşıyorsa akli hep çocuğunda olacaktır. İşletmelerin, işgörenlerin bu gibi sorunlarına eğilmeleri ve çözümlenemese dahi çaba göstermeleri, işgörenler için önemli bir noktadır. Bu durumda işgörenin en azından önemsendiğini görmesi bile kapasitesini artırmasını sağlayacaktır. İşgörenlerin

²⁴⁹ Ayhan Karakaş, İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, 1-105, s. 45.

²⁵⁰ Fatih Çetin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, s. 67 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

²⁵¹ <http://enm.blogcu.com/motivasyon-ve-performans-nedir-1/9096267>, (Erişim Tarihi: 30.04.2014).

aldıkları eğitime ve geçmiş tecrübelerine uygun birimlerde çalışması da kapasitelerini kullanabilmelerine yardımcı olabilmektedir.²⁵²

İşgörenlerin kapasitelerini kullanabilmelerinde örgüt içi iletişim, görev tanımlarının belirlenmesi, bağımsız çalışma olanakları, yetkilendirme, kararlara katılım gibi yönetsel faaliyetlerin yararları görülebilmektedir. Özellikle nitelikli işgücünün kullanımında bu faktörlerin önemi daha fazladır. Bir araştırma ya da projenin hazırlanması ve sunumu için birçok prosedür gerektiği için araştırmadan vazgeçilmesi, önerilen çözüm yöntemlerinin tam dinlenilmeden ve anlaşılmadan reddedilmesi, eğitim ve deneyim olarak daha düşük düzeyde birinin amir konumuna getirilmesi gibi durumlar nitelikli işgörenlerin kapasitelerini kullanmalarını engellemektedir.²⁵³

2.3.9. Örgütte Güven Ortamının Arttırılmasına Etkisi

İnsanın varoluşundaki temel duygulardan birini güven duygusu oluşturmaktadır. Güven duygusu bireyin yaşamını sağlıklı sürdürebilmesi için vazgeçilmezdir. Güven duygusunun birey için bu denli önemli oluşu, bireyin iş yaşamında da bu duygusunu tatmin etmesini gerektirmektedir. Bu insani ihtiyacın giderilmesinin gerekliliği postmodern yönetim anlayışıyla birleşerek, örgütsel güven kavramını doğurmaktadır.²⁵⁴

Örgütsel güven, işgörenlerin, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının yeterliliklerine, örgütte etik temele dayalı adil kararların alınıp alınmadığına ve bunların uygulanıp uygulanmadığına dair inanç olarak ifade edilmektedir. Örgütsel güven işgörenin işletmeden aldığı desteğe ilişkin algılarını ifade etmektedir. Örgütsel güven işletmedeki tüm işgörenlerin katılımıyla oluşan psikolojik bir ortam olarak değerlendirilmektedir.²⁵⁵

Örgütsel güven kavramının dayandığı üç temel dayanak; örgüte güven, yöneticilere güven ve çalışma arkadaşlarına güvenden oluşmaktadır. İşgörenlerin

²⁵² Engin Üngürenü, "Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2015, 115-156, s. 134.

²⁵³ Hüseyin Akyıldız, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, s. 56 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁵⁴ Yıldırım, a.g.e., s. 14,

²⁵⁵ Halil Sayılı, Duygu Kızıldağ, "Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004, 231-251, s. 243.

örgüte güvenlerinin oluşmasındaki etmenler; örgüt içi iletişim, görev tanımlarının açıkça belirlenmiş olması, herkesin işinin gereğini yerine getirmesi, ortak amaçların oluşturulması, örgüt içindekilerin yetenek ve becerilerinin yeterli olması gibi unsurlardan oluşmaktadır. TKY ve motivasyon araçları uygulamalarına bakıldığında, işgörenlerin örgüte güven duygularını tatmin edecek uygulamalar görülmektedir. Örneğin, TKY'nin uygulandığı işletmelerde benimsenen herkesin katılımı ilkesiyle çalışan herkes görev ve sorumluluğunu yerine getirmektedir. Kararlara katılım, yetkilendirme, hedef belirleme gibi psiko-sosyal motivasyon araçları ile örgüt içinde ortak amaçların oluşturulması sağlanmaktadır.²⁵⁶

İşgörenlerin örgüte olan güven algısında, özellikle riskli durumlarda alınan örgütsel kararlar belirleyici olmaktadır. İşgörenleri fiziksel ve psikolojik olarak etkileyen iş güvenliği kavramı, iş güvencesi, sosyal hakların verilmesi gibi kavramlar karşında sergilenen örgütsel tutum, örgütsel güven algısında belirleyici olmaktadır. Örgüt içinde işgörenler ve yöneticiler arasındaki iletişim örgütsel güven oluşumunu etkileyen bir faktördür. Bu nedenle işletmelerde yürütülen yönetsel faaliyetler ve yönetim becerileri, örgütsel güveni destekleyecek biçimde yürütülmelidir. Yöneticilerin işgörenler arasında maddi ve manevi olarak adaleti sağlamaları, sözlü ve yazılı söylemlerinde tutarlı davranmaları, işgörenlerin kişilik haklarına, özel yaşam ve dünya görüşlerine saygılı olmaları ve insani olarak değer vermeleri gerekmektedir. Aynı zamanda psiko-sosyal motivasyon aracı olarak görülen bu eylemler örgütsel güvenin artması için yöneticilerin uygulaması gereken davranışları oluşturmaktadır.²⁵⁷

Çalışma arkadaşlarına güven, iş yaşamında örgütsel güvenin sağlanmasında gerekli bir etmendir. Çalışma arkadaşlarına güven, iş becerilerine güven ve iyi niyet olarak, işgörenlerin birbiri ile iletişimi içinde yer almaktadır. İşletme içinde işgörenler bir ekip olarak çalışmaktadır. Uyumlu bir takım çalışması ile yürütülen işlerde daha az sorun yaşanmaktadır. Ancak bu durum takımdaki her işgörenin yaptığı iş konusunda yeterli eğitim düzeyine sahip olmasıyla

²⁵⁶ <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kmusekad/article/viewFile/5000134479/5000123288> (Erişim Tarihi: 23.02.2016).

²⁵⁷ Güler Tozkoparan ve Jale Taşoğlu, "İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, 181-209, s. 196.

mümkün olmaktadır TKY, işgörenlerin eğitimi ile yakından ilgilenmektedir. Bu sayede örgütsel güven oluşumuna katkı sağlamaktadır.²⁵⁸

İşgörenler arasında iyi niyetli bir yaklaşımın olması işgörenlerin birbirini tanınması ile sağlanabilmektedir. İşletmeler çeşitli sosyal faaliyetler düzenleyerek işgörenler arasındaki iletişimi güçlendirebilmektedir. Adaletli yapılan performans değerlendirme ve ücret dağıtımı işgörenler arasındaki çekişmeleri engelleyeceğinden, işletmede işgörenler arasında pozitif ilişkiler yürütebilmektedir. Örgütte güven ortamının oluşması ve artırılmasında, ekonomik, psikososyal ve fiziksel motivasyon araçlarının kullanımı ile TKY uygulamalarının etkin biçimde yürütülmesi yarar sağlamaktadır. İşletmelerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, işgörenlerin yöneticilerine, arkadaşlarına ve örgütün tamamına güvenerek duygusal olarak bağlanması, işgörenlerin iş tatminini artırırken, işlerinden ayrılmak istemeyen işgörenler ortaya çıkarmaktadır.²⁵⁹

2.3.10. Ürün ve Hizmet Kalitesine Etkisi

Ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasında, TKY en baştan sıfır hata felsefesi ile hareket etmektedir. Hataların önlenmesinin temelinde planlama yatmaktadır. Tüm süreçlerin hazırlanırken kapsamlı ve titizlikle yapılan planlama ile hataların önlenmesi hedeflenmektedir. TKY hataların önlenmesinde işgören eğitimi üzerinde durmaktadır. Ürün ve hizmet üretimi süreçlerden oluşmaktadır. Üretim ve hizmet süreçleri yürütülürken hataların önlenmesi için işgörenlerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Süreçlerde oluşan hataların önlenmesi ile süreç iyileştirme yapılmaktadır. Süreç iyileştirme müşteri beklentilerine en kısa sürede, en kaliteli ürün ve hizmet sunumu ile cevap vermeyi amaçlamaktadır.²⁶⁰

2.3.11. İşgörenlerin Kararlara Katılımına Etkisi

İşletmelerde örgüt kültürünün oluşması ve sürdürülebilir olması için gerekli etmenlerden bir diğeri de işgörenlerin kararlara katılımıdır. Birçok işveren bunu

²⁵⁸ Hüseyin Çiçek, Nazife Şahin Macit, "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güveni İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2016, Cilt: 8, 25-41, s. 27.

²⁵⁹ H.Tezcan Uysal, Sibel Aydemir, "Örgütsel İklimin Çalışma Psikolojisine Etkisi, Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 2014, 1557-1574, s. 1557.

²⁶⁰ İncir, a.g.e., ss. 36-37.

göz ardı etse de işletme içerisinde var olan birçok olumsuzluk öncelikle işgörenler tarafından fark edilmektedir. Yine bu olumsuzlukların çözümü çoğu zaman işgörenlerce bulunmaktadır. TKY' de yöneticilerin işgörenlerin fikir ve önerilerini dikkate alması zafiyet olarak değil, örgüt kültürünün bir parçası olarak görülmektedir. Kararlara katılım işgörenlerin kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmelerini sağlamaktadır. Bu sayede işletme amaçlarını kendi ortak amaçları haline getirebilmektedir. Ortak amaçlar edinerek kararlara katılım, işgörenlerin tüm psikolojik ve fiziksel enerjisini işinde kullanmasını sağlamaktadır.²⁶¹

2.3.12. Kaynak İsrafının Önlenmesine Etkisi

İşletmelerin üretim aşamasında kaynak israfını engellemek için süreçlerde hataları azaltacak önlemleri almaları gerekmektedir. Özellikle üretim aşamasında gerçekleştirilen kalite kontrol uygulamaları kaynak israfının önlenmesini sağlamaktadır. Kalite kontrol uygulamaları üretim aşamasına geçilmeden önce hammadde kontrolü ile başlatılmakta, ürün son aşamaya gelinceye kadar titizlikle süreçler takip edilmektedir.²⁶²

İşletmelerin kaynak israfının bir kısmı insan kaynaklarının değerlendirilmesi aşamasında gerçekleşmektedir. İşletmelerin işgören memnuniyetini ve motivasyonunu önemsemeyerek, nitelikli işgörenleri elinde tutamaması kaynak israfına yol açmaktadır. TKY'de yapılan işlerin önceden hazırlanan süreçler halinde yürütülmesi ve süreçlerin önceden belirlenmiş olması; işletme içinde yürütülen faaliyetlerde yapılan hatalar yüzünden, tekrar tekrar işlemin başına dönülmesini, zaman kaybını ve maddi kaynakların israfını önlemektedir.²⁶³

2.3.13. Süreç İşlem Sayısı Azalışına Etkisi

Süreç; insan, bilgi, malzeme gibi kaynakların işlenerek değerlendirilmesi ile müşteri istek ve beklentilerine yanıt verecek ürün veya hizmet olarak çıktı haline gelmesini sağlayan işlemler dizisidir. Süreç bir amaca ulaşmak için yapılması gereken işlemlerden oluşmaktadır. İşletmelerde yürütülen faaliyetler birbiri içine

²⁶¹ <http://www1.gantep.edu.tr/~telli/wp/wp-content/uploads/2009/04/toplam-kalite-yanetimi.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.04.2016).

²⁶² Osman Atay, "Üretim Örgütlerinde Motivasyon Teorileri ve Verimliliğe Etkisi", **Standard Dergisi**, 2000, 25-42, s. 36.

²⁶³ Evren Ağyar, Hastane İşletmelerinin Yönetimi Açısından Çağdaş Maliyetleme Yöntemlerinden Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Kalite Maliyetlerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2006, s. 22 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

girmiş birçok süreçten meydana gelmektedir. TKY tüm işlemlerin planlanarak ve verilerin değerlendirilerek yönetilmesini esas tutmaktadır.²⁶⁴

TKY'de iç ve dış çevre etkenleri, geçmiş ve gelecek performans düzeyleri, rekabet faktörleri gibi farklı paradigmalara ait veri ve bilgiler toplandıktan sonra karar alma süreci gerçekleşmektedir. Verilerin elde edilmesinde bilimsel ölçme ve değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. TKY'de süreç oluşturma ve geliştirmenin temel amacı, kurumda değişkenliğin ve belirsizliğin azaltılması, sıfır hataya ulaşmanın hedeflenmesi ve iş için birim çalışma süresinin azaltılmasıdır.²⁶⁵

2.3.14. Müşteri Memnuniyet Seviyesine Etkisi

TKY'nin ana ilkelerinden olan müşteri odaklılık kavramı, müşterinin istediği düzeyde ürün ve hizmet kalitesine ulaşması için gerekli süreçleri başlatmaktadır. Müşteri odaklı yaklaşım çok yönlü ve kapsamlı bir süreçtir. Bunun nedeni, temelde TKY'nin müşteri memnuniyeti için varoluşudur. TKY işletmelerde hem iç hem de dış müşteriyi memnun etmek için yürütülmektedir.²⁶⁶

TKY'nin, sürekli gelişim, hataların önlenmesi, işgörenlerin eğitimi, istatistiksel proses kontrolü, kalite kontrol, ölçme ve değerlendirme, tedarikçilerle ilişkiler, işgörenlerin tam katılımı gibi oluşturduğu felsefe ve uygulamalar temelde ürün ve hizmet kalitesini artırarak müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Özellikle hizmet sunumu yapan işletmelerde işgörenlerin motivasyonlarının artırılması, işlerini istekli olarak yapmalarını sağlayarak müşteri memnuniyetini artırmaktadır. En basit ifade ile işini severek yapan bir işgören, müşterilere güler yüz göstererek olumlu iletişim geliştirmektedir. Bu davranış, müşteriyi memnun ederken müşterinin devamlılığını da sağlamaktadır.²⁶⁷

²⁶⁴ http://www.iibfdergi.uludag.edu.tr/download_pdf.php?id=63&f=63_rev1.pdf, (Erişim Tarihi: 25.04.2016).

²⁶⁵ Sema Yiğit ve Alperen M. Yiğit, "Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, 119-136, s. 129.

²⁶⁶ Halime Sarihan, **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınevi, İstanbul, 1998, ss. 65-66.

²⁶⁷ Mehmet Nurettin Alabay, "Müşteri Şikâyetleri Yönetimi", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2012, Cilt: 8, 138-158, s. 146.

2.3.15. Takım Çalışmasına Etkisi

Takım, işletmenin gelişmesini sağlayacak ortak hedefler için bir araya gelen işgörenlerden oluşmaktadır. Bu işgörenlerin birlikte paylaşım yaparak sonuçlandırdığı faaliyetler takım çalışması sürecini meydana getirmektedir. Takım çalışması problemlerin hızlı ve etkin çözümünü sağlarken, takım üyelerinin kendi performanslarını sergilemelerine de olanak tanımaktadır. TKY başlı başına büyük bir takım çalışmasıyla yürütülmektedir. Çünkü TKY' de tüm işgörenlerin katılımı esas tutulmakta, böylece her işgörenin sonuç üzerinde bir etkisi bulunmaktadır. Bu etkinin var olduğunu bilmek, işgörelere işletme içerisinde önemli oldukları ve bir değere sahip oldukları duygusunu vermektedir.²⁶⁸

TKY uygulamalarından olan kalite çemberleri takım çalışmasına iyi bir örnek oluşturmaktadır. Problem çözme tekniği olarak kullanılan kalite çemberleri işgörenlerin hem örgütsel hem de kendilerine olan güveni artırmaktadır. Klasik yönetim anlayışıyla yönetilen tepe odaklı örgüt faaliyetleri, hızla değişimin zorunlu olduğu günümüz işletmelerinde verimli olamamaktadır. Bunun yerini, dış çevreyle işletmenin iletişimini devamlı kılan, performansa dayalı, takım çalışmasının ön planda tutulduğu matriks veya yatay örgüt yapılanmaları almaktadır.²⁶⁹

2.3.16. Sürekli Gelişmeye Etkisi

Tüketimin hızla arttığı, adeta bir çılgınlığa döndüğü günümüz toplumunda müşteri memnuniyetinin sağlanmasını da bir o kadar zorlaşmaktadır. Her geçen gün elde edilen bilgi ve teknoloji, bir önceki gün elde olan bilgi ve teknolojiyi demode hale getirmektedir. Böyle bir pazar ortamında rekabet edebilmek için işletmelerin bu hızlı değişim rüzgarına ayak uydurmaları gerekmektedir. İşletmelerin dünyadaki gelişmeleri çok yakından takip ederek çok hızlı bir biçimde kendi üretim ve yönetim uygulamalarına tatbik etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin bu sisteme dahil olabilmeleri sürekli iyileştirme çalışmalarını işletme felsefesi haline getirmeleri ile mümkün olmaktadır. İşletme içerisinde yürütülen faaliyetler birbirine bağlı süreçlerden oluşmaktadır. TKY bir lokomotif görevi yaparak bu süreçlerin yürümesini sağlamaktadır. TKY'nin kullandığı teknikler ile

²⁶⁸ Tamer Bolat, Toplam Kalite Yönetimi, **Beta Basım**, İstanbul, 2000, ss. 19-20.

²⁶⁹ Hüseyin Yılmaz, "İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon", **Standart Dergisi**, 1999, 15-32, s. 25.

süreçlerde yapılan sürekli iyileştirme çabaları, işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır.²⁷⁰

2.3.17. İstatiksel Proses Kontrol Çalışmalarına Etkisi

İstatiksel proses kontrol çalışmalarında amaç, istatistiki veriler değerlendirilerek, sıfır hata ile üretim yapmaktır. TKY anlayışını benimseyen işletmelerde, İPK çalışmaları her birimde yürütülmektedir. İşletmenin gerek üretim, gerek hizmet, gerekse insan kaynakları boyutunda İPK çalışmaları yürütülerek her alanda kaliteye ulaşmak hedeflenmektedir.²⁷¹

İşletmenin her alanda kaliteye ulaşması müşteri memnuniyetini beraberinde getirmektedir. İşletmelerde süreç kontrolünün doğru verilere dayanılarak hazırlanması, analizi ve çözüm önerileri büyük ölçüde işgörenlere bağlı olmaktadır. İşgörenlerin her saniye kontrolünün yapılması mümkün olmamakta, bu nedenle işverenler onları teşvik edecek politikalar izlemektedir. Farklı motivasyon araçları kullanılarak işgörenlere işletme amaçları benimsetilmektedir.²⁷²

²⁷⁰ Özcan Akın, *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001, ss. 64-65.

²⁷¹ <http://www.kaliteyonetim.net/?Bid=576655>, (Erişim Tarihi: 03.02.2016).

²⁷² Uryan, a.g.e., s. 22.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İŞGÖREN MOTİVASYONUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: BİR DEVLET HASTANESİNDE ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, toplam kalite yönetimi uygulamaları ile işgören motivasyonunun iş tatmini üzerine etkilerini ortaya koymaktır.

Temel amaç doğrultusunda araştırmanın alt hedefleri ise şu şekildedir:

- İşgörenlerin toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili algılarını belirlemek
- İşgörenlerin motivasyon algılarını ortaya koymak
- İşgörenlerin iş tatmini ile ilgili algılarını saptamak
- İşgörenlerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemek
- İş tatmini açısından işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri arasında fark olup olmadığını ortaya koymak

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Toplam kalite yönetimi uygulamaları kurumların gelişimine katkı sağlarken, hizmet alıcılarına da kaliteli hizmet alma imkanı tanıyarak toplumsal yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, işgören motivasyonunun artırılması ile iş tatmininin artabileceği ve işgörenlerin daha kaliteli hizmet sunabilecekleri düşüncesi bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

3.1.3 Araştırmanın Evreni ve Örnek Büyüklüğü

Bu çalışmada, İstanbul Marmara Üniversitesi Pendik Eğitim ve Araştırma Hastanesinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket uygulamasında tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın evreni 950 kişiden oluşmaktadır. Örnek büyüklüğü, %95 güven aralığında 384 kişi olarak hesaplanmıştır. Örnek büyüklüğünün anakütle içindeki oranı %5'ten büyük olduğu için örnek büyüklüğü $N-n/N-1$ düzeltme faktörü ile çarpılarak

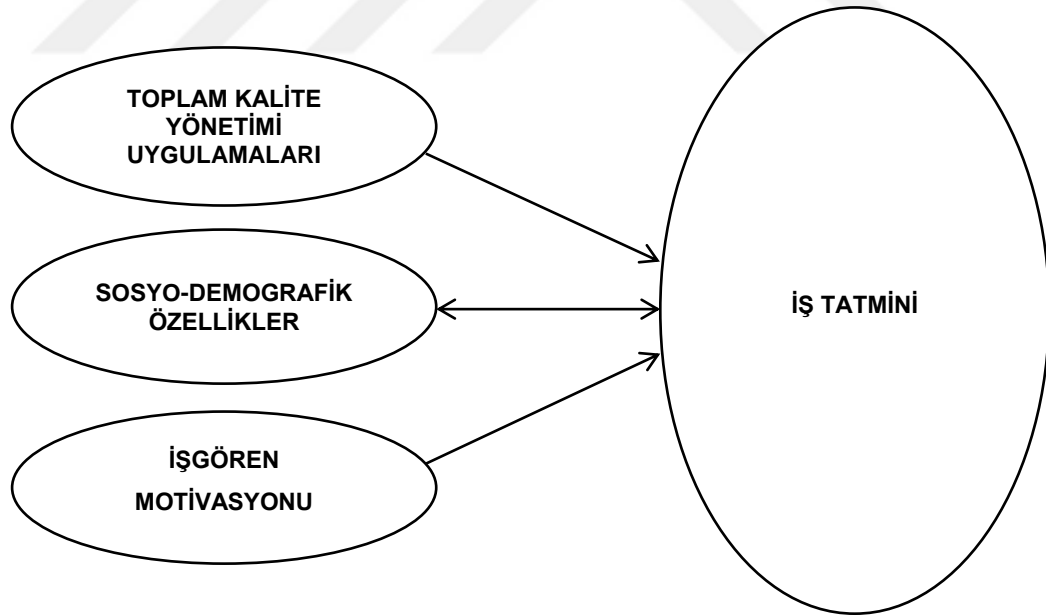
küçültülmüştür.²⁷³ Yapılan düzeltme işlemi sonrasında anketin 229 kişi ile yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Ancak hastanenin yoğun çalışma koşulları nedeniyle ankete katılım az olmuş ve 127 kişi ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılacak olan anket çalışması; zaman, maliyet, iş gücü yükü gibi etmenler göz önünde bulundurularak sınırlandırılmış, araştırma verilerinin elde edilmesinde ise çalışma için geliştirilen ölçekler esas alınmıştır. Araştırma için ayrılacak süre ise araştırma için gerekli izinlerin alınması da dahil olmak üzere 2 ay ile sınırlandırılmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Modeli

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile işgören motivasyonunun iş tatminine etkileri ve iş tatmini açısından işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Buna bağlı olarak da araştırmanın modeli Şekil 7'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil-7 Araştırmanın Modeli

²⁷³Kurtuluş Kemal, *Pazarlama Araştırmaları*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul,1998, ss.235-236

3.1.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Araştırmada uygulanan yöntemin, bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmada tanımsal ilişkiyi ortaya koyan anket yönteminin çalışma için uygun olacağı varsayılmıştır.
- Çalışmanın bilimsel yöneme uygun olarak, objektif ve güvenilir olarak hazırlandığı varsayılmıştır.
- İkincil kaynak taramalarının ve anket verilerinin çalışmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli olacağı varsayılmıştır.
- Anket uygulanan katılımcılarının samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

3.1.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeline bağlı olarak üç ana hipotezi bulunmaktadır. Bunlar:

Birinci Hipotez:

H₁₀: İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H₁₁: İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Birinci hipoteze ait alt hipotezler ise şu şekilde sıralanabilir:

H_{1a0}: İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin cinsiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1a1}: İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin cinsiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1b0}: İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin medeni halleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1b1}: İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin medeni halleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1c0} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin yaşları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1c1} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin yaşları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1d0} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin eğitim durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1d1} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin eğitim durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1e0} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin iş tecrübeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1e1} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin iş tecrübeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1f0} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin kurumda çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1f1} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin kurumda çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1g0} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin görevleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1g1} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin görevleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1h0} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin gelir durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1h1} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin gelir durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

İkinci Hipotez:

H_{20} : Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili faktörler iş tatminini oluşturan faktörlere istatistiki olarak etkide bulunmamaktadır.

H_{21} : Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili faktörler iş tatminini oluşturan faktörlere istatistiki olarak etkide bulunmaktadır.

Üçüncü Hipotez:

H₃₀: İşgörenlerin motivasyonu ile ilgili faktörler iş tatminini oluşturan faktörlere istatistiki olarak etkide bulunmamaktadır.

H₃₁: İşgörenlerin motivasyonu ile ilgili faktörler iş tatminini oluşturan faktörlere istatistiki olarak etkide bulunmamaktadır.

3.1.8. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada kullanılan değişkenler; sosyo-demografik özellikleri içeren 9 soru, İş Tatmin Ölçeği 17 soru, Toplam Kalite Ölçeği 23 soru ve Motivasyon Ölçeği 30 soru olmak üzere toplam 79 sorudan oluşmaktadır. Ölçeklerle ait sorular 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış olup sorularla ilgili seçenekler; 1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Ara-sıra, (4) Çoğunlukla, (5) Her Zaman şeklinde katılımcıların tercihleri için hazırlanmıştır.

Anket formunun tanziminden sonra, soruların anlaşılır olduğunun sınanması, güvenilirliğinin tespiti ve ankete son şeklinin verilebilmesi için 20 katılımcı ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Soruların anlaşılabilir olduğuna kanaat edilmesi ve güvenilirlik analizinin pozitif sonuçlanması ile birlikte anket formu katılımcılara dağıtılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler eklede belirtilmiştir.

3.1.9. Araştırmada Yapılan Analizler

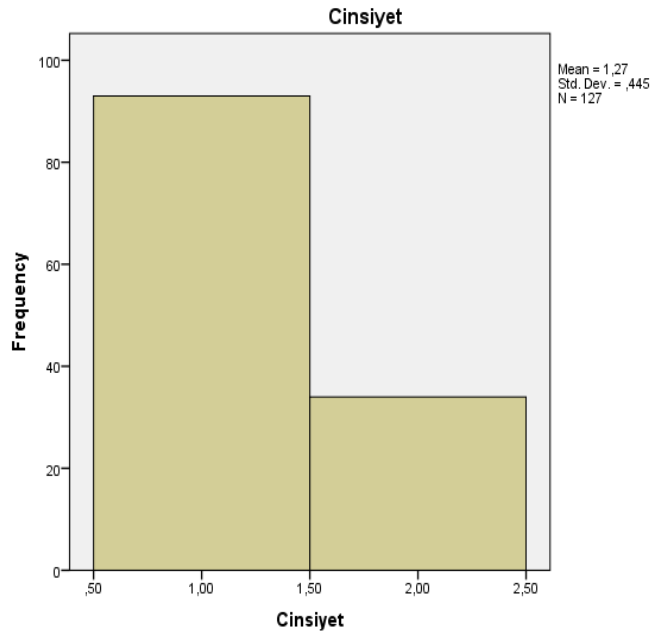
Araştırmada toplanan verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin hangi faktörler altında toplandığını belirlemek için faktör analizinden yararlanılmıştır. Ölçek puanlarının sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumu ise Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları ve işgören motivasyonu ile ilgili faktörlerin, iş tatminine etkisinin test edilmesi için ise regresyon analizi uygulanmıştır.

3.2. SOSYO-DEMOĞRAFİK ÖZELLİKLERLE İLGİLİ FREKANS ANALİZLERİ

3.2.1. Cinsiyet

Tablo 1 Cinsiyet Dağılımı

| | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplam Yüzde |
|--------|--------|-------|---------------|--------------|
| Kadın | 93 | 73,2 | 73,2 | 73,2 |
| Erkek | 34 | 26,8 | 26,8 | 100,0 |
| Toplam | 127 | 100,0 | 100,0 | |



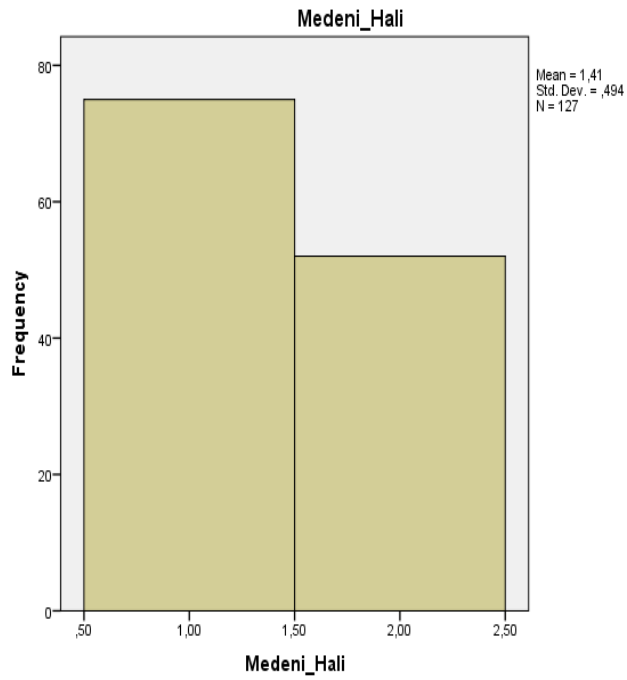
Histogram-1 Cinsiyet Dağılımı

Yapılan analiz sonucunda, Tablo 1'de de görüldüğü üzere, ankete katılan 127 kişiden, 93'ünün kadın 34'ünün erkek olduğu görülmüştür. Ankete katılanların yüzdelik düzeyleri ise kadın %73,2 ve erkek %26,8 şeklindedir.

3.2.2. Medeni Hal

Tablo 2 Medeni Hal Dağılımı

| | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplam Yüzde |
|--------|--------|-------|---------------|--------------|
| Evli | 75 | 59,1 | 59,1 | 59,1 |
| Bekar | 52 | 40,9 | 40,9 | 100,0 |
| Toplam | 127 | 100,0 | 100,0 | |



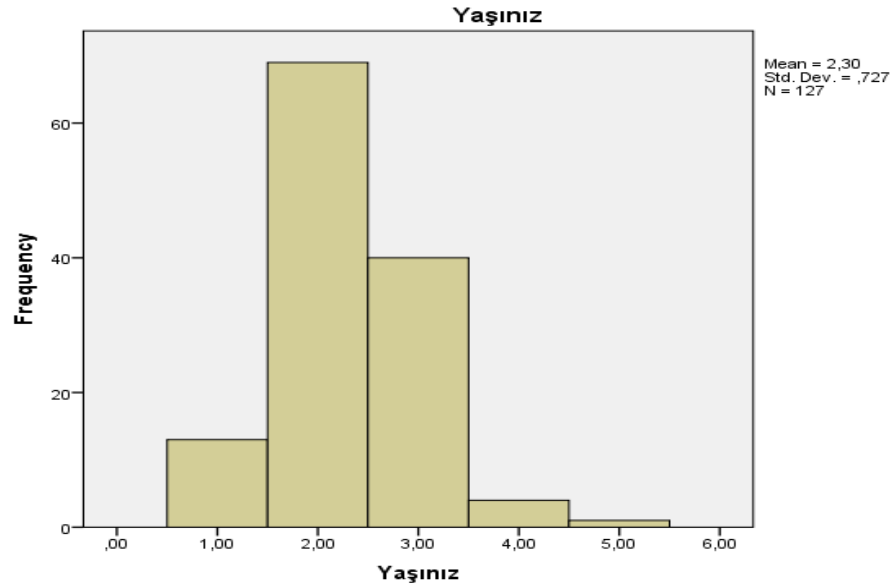
Histogram-2 Medeni Hal Dağılımı

Tablo 2'ye göre ankete katılanların 75'inin evli, 52'sinin ise bekar olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle; ankete katılanların %59,1'ini evliler ve %40,9'unu bekârlar oluşturmaktadır.

3.2.3. Yaş

Tablo 3 Yaş Dağılımı

| | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplam Yüzde |
|---------|--------|-------|---------------|--------------|
| 20-24 | 13 | 10,2 | 10,2 | 10,2 |
| 25-34 | 69 | 54,3 | 54,3 | 64,6 |
| 35-44 | 40 | 31,5 | 31,5 | 96,1 |
| 45-54 | 4 | 3,1 | 3,1 | 99,2 |
| 55 Üstü | 1 | ,8 | ,8 | 100,0 |
| Toplam | 127 | 100,0 | 100,0 | |



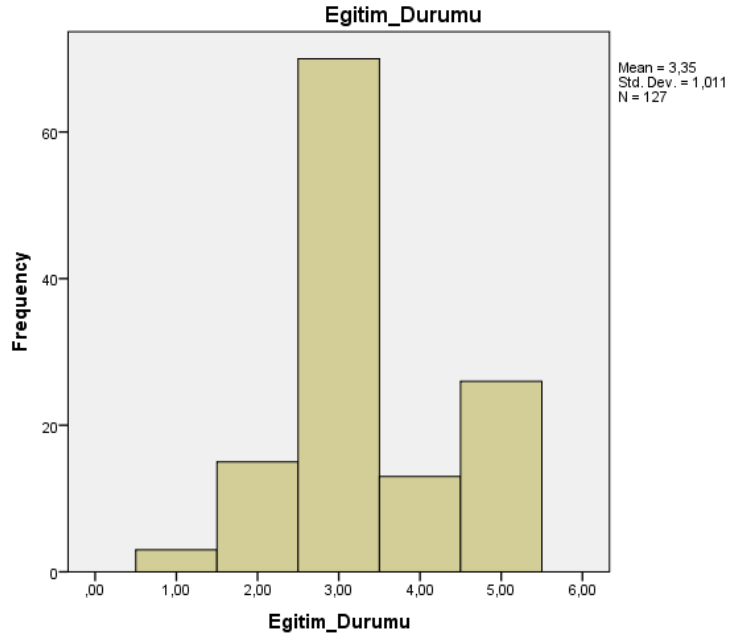
Histogram-3 Yaş Dağılımı

Yapılan araştırmada yaş aralıkları incelenmiş ve Tablo 3'te elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır. Sonuçlara göre; 20-24 yaş aralığında 13 kişi (%10,2), 25-34 yaş aralığında olan 69 kişi (%54,3), 35-44 yaş aralığında olan 40 kişi (%31,5), 45-54 yaş aralığında olan 4 kişi (%3,1) ve son olarak 55 yaş ve üzerinde 1 kişi (%0,8) olduğu görülmektedir.

3.2.4. Eğitim Durumu

Tablo 4 Eğitim Durumu Dağılımı

| | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplam Yüzde |
|---------------|--------|-------|---------------|--------------|
| İlköğretim | 3 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| Lise | 15 | 11,8 | 11,8 | 14,2 |
| Üniversite | 70 | 55,1 | 55,1 | 69,3 |
| Yüksek Lisans | 13 | 10,2 | 10,2 | 79,5 |
| Doktora | 26 | 20,5 | 20,5 | 100,0 |
| Toplam | 127 | 100,0 | 100,0 | |



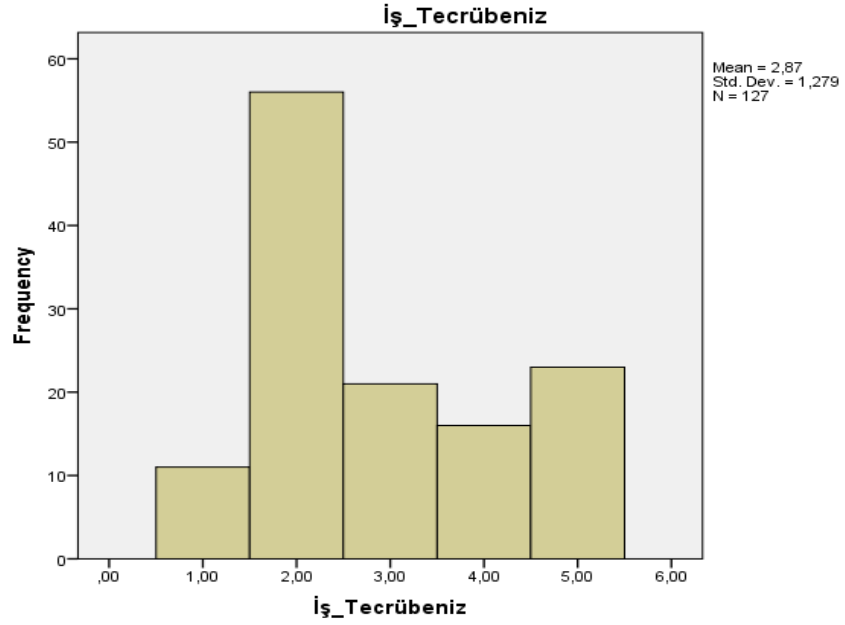
Histogram-4 Eğitim Durumu Dağılımı

Tablo 4'e göre ankete katılanların %2,4'ü (3 kişi) ilköğretim, %11,8'i (15 kişi) lise, %55,1'i (70 kişi) üniversite, %10,2'si (13 kişi) yüksek lisans ve %20,5'i Doktora (26 kişi) mezundur.

3.2.5. İş Tecrübesi

Tablo 5 İş Tecrübesi Dağılımı

| | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplam Yüzde |
|-----------------|--------|-------|---------------|--------------|
| 2 Yıldan az | 11 | 8,7 | 8,7 | 8,7 |
| 2-5 Yıl | 56 | 44,1 | 44,1 | 52,8 |
| 6-10 Yıl | 21 | 16,5 | 16,5 | 69,3 |
| 11-15 Yıl | 16 | 12,6 | 12,6 | 81,9 |
| 16 Yıldan Fazla | 23 | 18,1 | 18,1 | 100,0 |
| Toplam | 127 | 100,0 | 100,0 | |



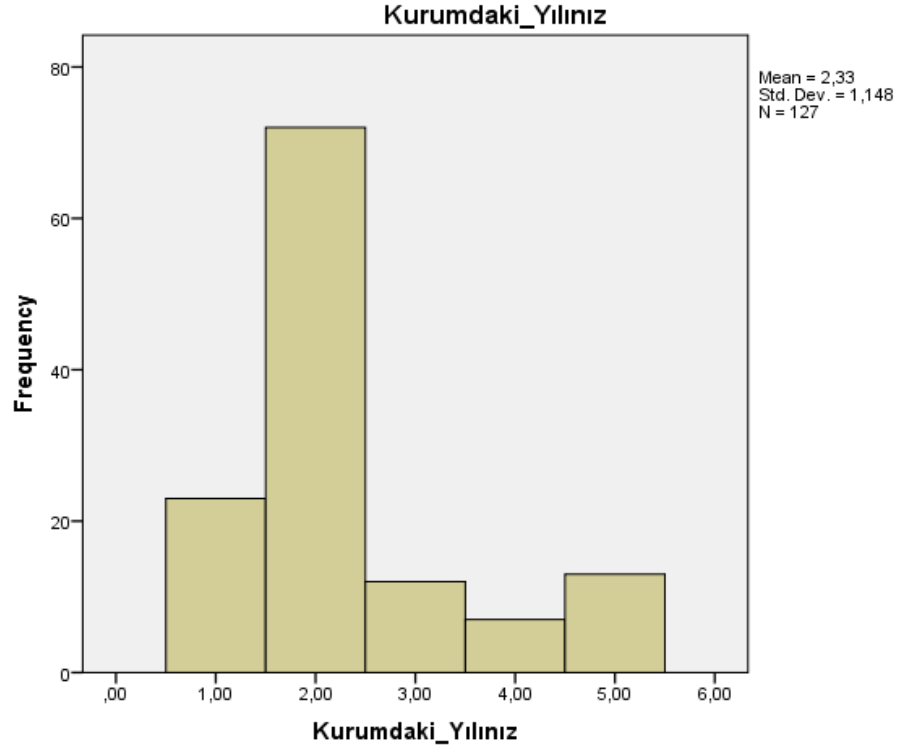
Histogram-5 İş Tecrübesi Dağılımı

Tablo 5'e göre; ankete katılanlardan %8,7'si (11 kişi) 2 yıldan az, %44,1'i (56 kişi) 2-5 yıl arasında, %16,5'i (21 kişi) 6-11 yıl arasında, %12,6'sı (16 kişi) 11-15 yıl arasında ve son olarak %18,1'i (23 kişi) 16 yıldan fazla iş tecrübesine sahiptir.

3.2.6. Kurumdaki Çalışma Süresi

Tablo 6 Kurumdaki Çalışma Yılı

| | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplam Yüzde |
|-----------------|--------|-------|---------------|--------------|
| 2 Yıldan az | 23 | 18,1 | 18,1 | 18,1 |
| 2-5 Yıl | 72 | 56,7 | 56,7 | 74,8 |
| 6-10 Yıl | 12 | 9,4 | 9,4 | 84,3 |
| 11-15 Yıl | 7 | 5,5 | 5,5 | 89,8 |
| 16 Yıldan Fazla | 13 | 10,2 | 10,2 | 100,0 |
| Toplam | 127 | 100,0 | 100,0 | |



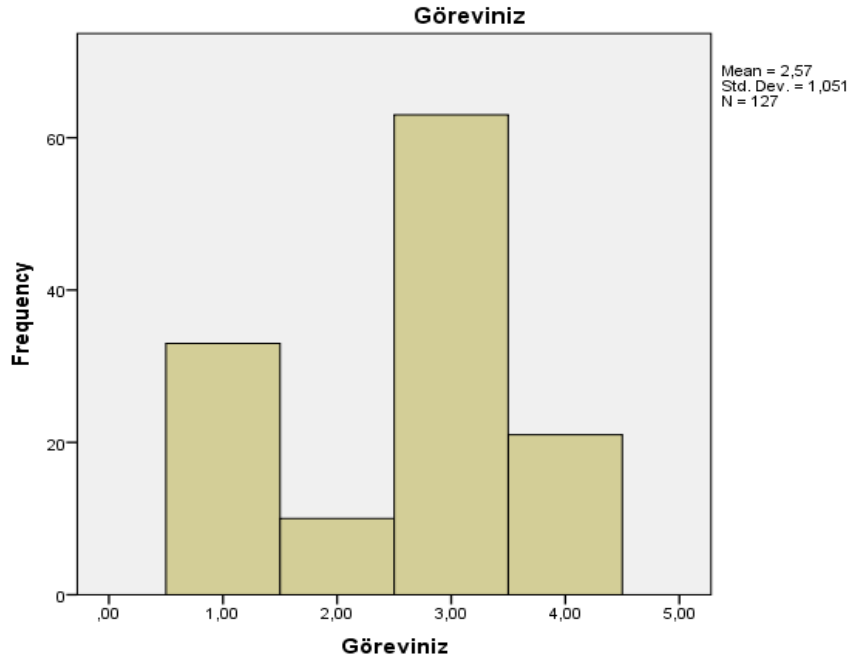
Histogram-6 Kurumdaki Çalışma Yılı

Tablo 6'da da görüldüğü üzere, katılımcıların %18,1'i (23 kişi) 2 yıldan az, %56,7'si (72 kişi) 2-5 yıl arasında, %9,4'ü (12 kişi) 6-10 yıl arasında, %5,5'i (7 kişi) 11-15 yıl arasında ve %10,2'si (13 kişi) 16 yıldan fazla aynı kurumda çalışmaktadır.

3.2.7. Görev Türü

Tablo 7 Kurumdaki Görev Türü

| | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplam Yüzde |
|-----------------|--------|-------|---------------|--------------|
| Doktor | 33 | 26,0 | 26,0 | 26,0 |
| Sorumlu Hemşire | 10 | 7,9 | 7,9 | 33,9 |
| Hemşire | 63 | 49,6 | 49,6 | 83,5 |
| İdari Personel | 21 | 16,5 | 16,5 | 100,0 |
| Toplam | 127 | 100,0 | 100,0 | |



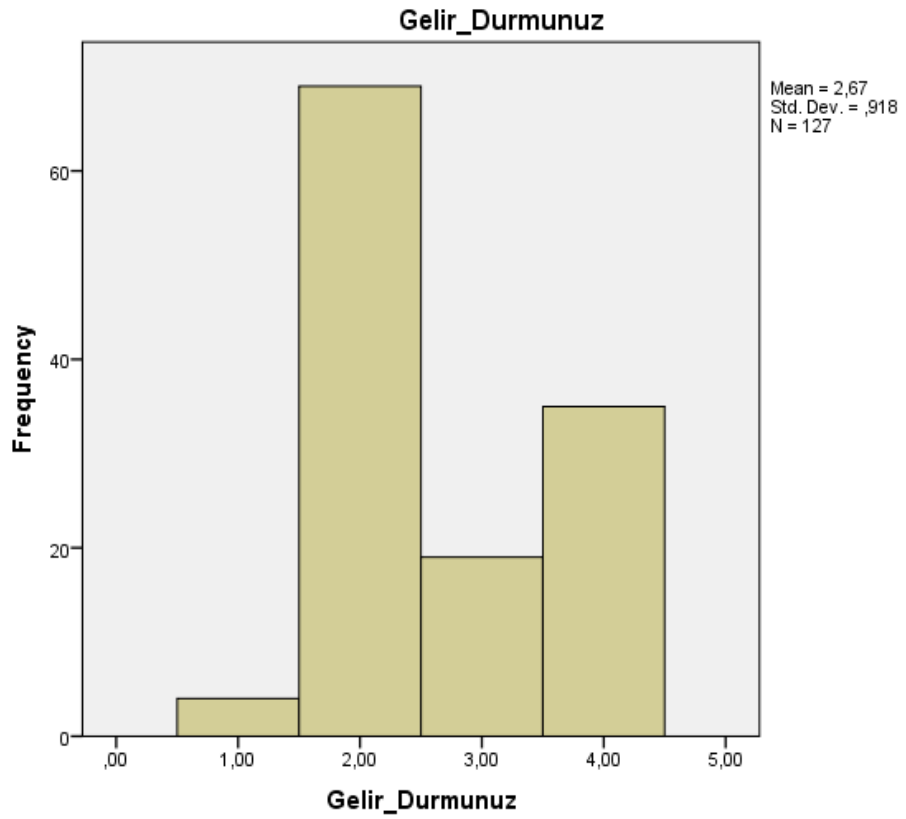
Histogram-7 Kurumdaki Görev Türü

Tablo 7’de, ankete katılanların %26’sının (33 kişi) doktor, %7,9’unun (10 kişi) sorumlu hemşire, %49,6’sının (63 kişi) hemşire ve %16,5’inin (21 kişi) ise idari personel olduğu görülmektedir.

3.2.8. Gelir Durumu

Tablo 8 Gelir Durumu

| | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplam Yüzde |
|-----------------|--------|-------|---------------|--------------|
| 2000TL'den Az | 4 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| 2000TL-2999TL | 69 | 54,3 | 54,3 | 57,5 |
| 3000TL-3999TL | 19 | 15,0 | 15,0 | 72,4 |
| 4000TL ve üzeri | 35 | 27,6 | 27,6 | 100,0 |
| Toplam | 127 | 100,0 | 100,0 | |



Tablo 8'de de görüldüğü üzere, katılımcıların gelirleri ise; %3,1'i (4 kişi) 2000TL'den az, %54,3'ü (69 kişi) 2000TL-2999TL arasında, %15,0'i (19 kişi) 3000TL-3999TL arasında ve son olarak %27,6'sı (35 kişi) 4000TL ve üzerindedir.

3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZİ VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Faktör Analizi, birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu, nedeni açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minör faktörleri tanımlamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir.²⁷⁴

Güvenilirlik analizlerinde ise yaygın olarak kullanılan Cronbach's Alpha katsayısı, çalışmadaki soruların ne kadar güvenilir olduğunu test eden bir analiz yöntemidir. Bu analiz sonucunda ortaya çıkan Cronbach's Alpha katsayısı eğer;²⁷⁵

0.00 <Cronbach's Alpha < 0.40 güvenilir değil

0.40 <Cronbach's Alpha < 0.60 düşük güvenilirlikte

0.60 <Cronbach's Alpha < 0.80 oldukça güvenilir

0.80 <Cronbach's Alpha < 1.00 yüksek derecede güvenilir yorumu yapılır.

3.3.1. İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

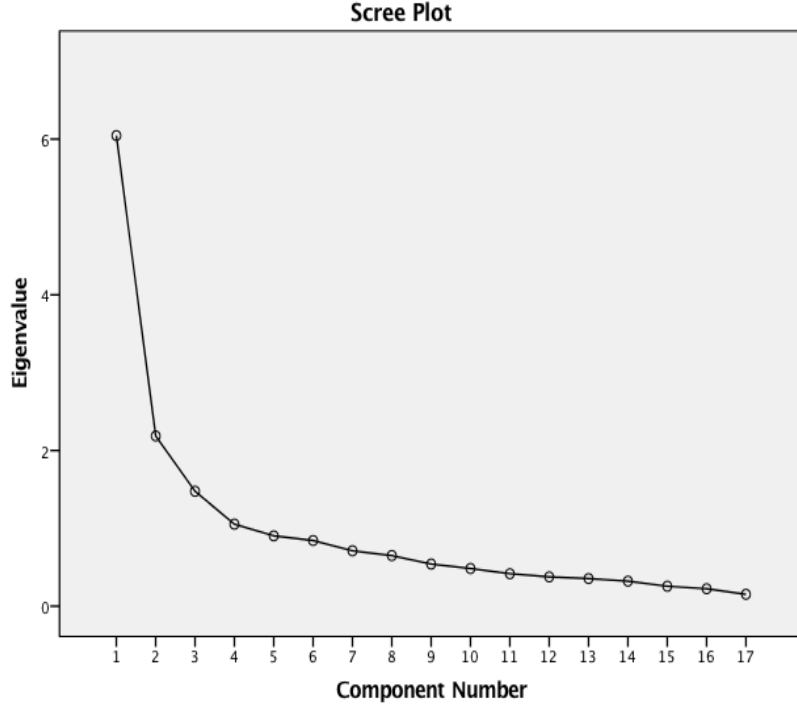
İş tatmin ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,500'den büyük ve Bartlett X^2 testi anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre iş tatmin ölçeğinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 9 İş Tatmini Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi Tablosu

| | | |
|---|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | | 0,848 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 969,804 |
| | df | 136 |
| | Sig. | ,000 |

²⁷⁴ Sait Patır, Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 4, 2009, 69-86, s. 72.

²⁷⁵ S. Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, s. 78.



Şekil-8 İş Tatmin Ölçeği İçin Scree Plot Grafiği

Ölçeğin faktör sayısının belirlenmesi amacıyla Şekil 8'de görülen Scree Plot grafiği oluşturulmuştur. Scree plot grafiği incelendiğinde 3 faktörden sonra özdeğerlerin yatay bir saçılım izlediği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, ölçeğin 3 faktörden oluşması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Sonrasında çıkarım yöntemi olarak Temel Bileşenler Analizi ve Rotasyon Yöntemi olarak da Varimax with Kaiser Normalization yardımı ile soruların (değişkenlerin) faktörlere dağılımı gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar Tablo 10'da görülmektedir.

Yapılan faktör analizinin sonucuna göre ölçeğin 17 soru ve 3 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı 57,108, güvenirlik katsayısı ise 0,875'dir.

Tablo 10 İş Tatmin Ölçeği Değişkenlerinin Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Analizi
Sonuçları

| Faktör | Madde | Faktör Yüğü | Açıklanan Varyans Oranı | Cronbach's Alfa |
|---------------|-----------------|-------------|-------------------------|-----------------|
| Faktör 1 | İş. Tatmin.S.6 | 0,788 | 20,994 | 0,795 |
| | İş. Tatmin.S.4 | 0,784 | | |
| | İş. Tatmin.S.8 | 0,708 | | |
| | İş. Tatmin.S.10 | 0,617 | | |
| | İş. Tatmin.S.7 | 0,572 | | |
| | İş. Tatmin.S.9 | 0,431 | | |
| | İş. Tatmin.S.17 | 0,374 | | |
| Faktör 2 | İş. Tatmin.S.13 | 0,818 | 19,530 | 0,839 |
| | İş. Tatmin.S.12 | 0,765 | | |
| | İş. Tatmin.S.1 | 0,724 | | |
| | İş. Tatmin.S.15 | 0,656 | | |
| | İş. Tatmin.S.2 | 0,599 | | |
| Faktör 3 | İş. Tatmin.S.11 | 0,780 | 16,584 | 0,785 |
| | İş. Tatmin.S.14 | 0,723 | | |
| | İş. Tatmin.S.16 | 0,705 | | |
| | İş. Tatmin.S.5 | 0,688 | | |
| | İş. Tatmin.S.3 | 0,637 | | |
| Toplam | | | 57,108 | 0,875 |

Ölçeğin 1. faktörü, ego tatmini olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri 0,374 ile 0,788 arasında değişen 7 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %20,994 ve güvenilirlik katsayısı 0,795'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi yüksektir.

Ölçeğin 2. faktörü, performansın artması olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri 0,599 ile 0,818 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %19,530 ve güvenilirlik katsayısı 0,839'dur. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

Son olarak, ölçeğin 3. faktörü ise örgütsel bağlılık olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri 0,637 ile 0,780 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %16,584 ve güvenilirlik katsayısı 0,785'dur. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi yüksektir.

Tablo 11 İş tatmin Ölçeği için Değişkenlerin Faktörlere Göre Dağılımı

| Faktörler | Sorular |
|---------------------------|-------------------------------------|
| F1.1 Ego tatmini | S.6, S.4, S.8, S.10, S.7, S.9, S.17 |
| F1.2 Performansın artması | S.13, S.12, S.1, S.15, S.2 |
| F1.3 Örgütsel bağlılık | S.11, S.14, S.16, S.5, S.3 |

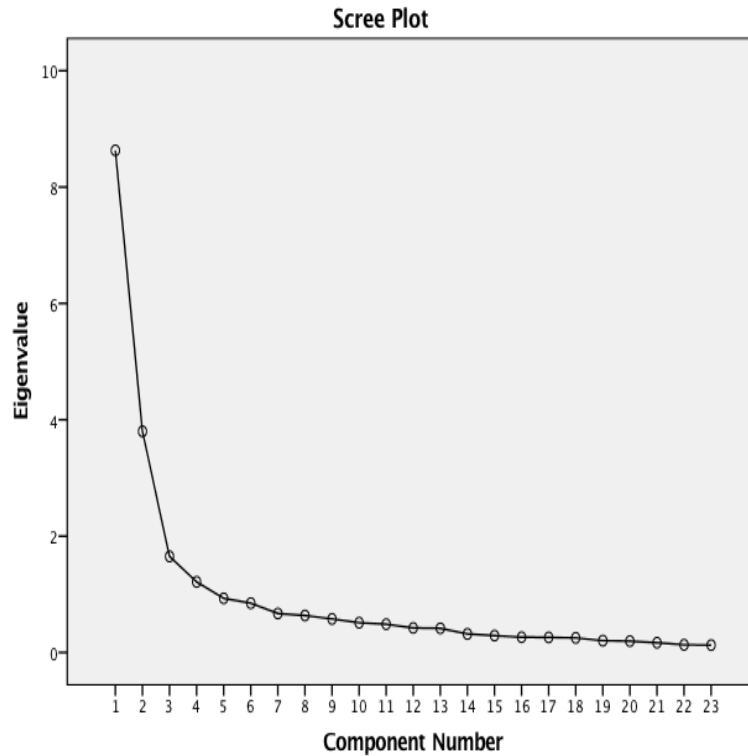
Tablo 11'de iş tatmin ölçeğine ait değişkenlerin faktörlere göre dağılım tablosu görülmektedir. S.6, S.4, S.8, S.10, S.7, S.9 ve S.17 ego tatminine, S.13, S.12, S.1, S.15 ve S.2 performansın artmasına ve son olarak S.11, S.14, S.16, S.5 ve S.3 örgütsel bağlılığa aittir.

3.3.2. Toplam Kalite Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Toplam kalite ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 12'de verilmiştir. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,500'den büyük ve Bartlett X^2 testi anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre toplam kalite ölçeğinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 12 Toplam Kalite Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Tablosu

| | | |
|---|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | | 0,884 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 1894,977 |
| | df | 253 |
| | Sig. | ,000 |



Şekil-9 Toplam Kalite Ölçeği İçin Scree Plot Grafiği

Ölçeğin faktör sayısının belirlenmesi amacıyla Şekil 9'da görülen Scree Plot grafiği oluşturulmuştur. Scree plot grafiği incelendiğinde 2 faktörden sonra

özdeğerlerin yatay bir saçılım izlediği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, ölçeğin 2 faktörden oluşması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Ardından, çıkarım yöntemi olarak Temel Bileşenler Analizi ve Rotasyon Yöntemi olarak da Varimax with Kaiser Normalization yardımı ile soruların (değişkenlerin) faktörlere dağılımı gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar Tablo 13'te görülmektedir.

Tablo 13 Toplam Kalite Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri ve Güvenirlik Analizi Sonuçları Tablosu

| Faktör | Madde | Faktör Yüğü | Açıklanan Varyans Oranı | Cronbach's Alfa |
|---------------|----------|-------------|-------------------------|-----------------|
| Faktör 1 | TKY.S.15 | 0,861 | 33,349 | 0,921 |
| | TKY.S.16 | 0,843 | | |
| | TKY.S.14 | 0,815 | | |
| | TKY.S.13 | 0,809 | | |
| | TKY.S.17 | 0,781 | | |
| | TKY.S.11 | 0,763 | | |
| | TKY.S.21 | 0,757 | | |
| | TKY.S.10 | 0,710 | | |
| | TKY.S.18 | 0,710 | | |
| | TKY.S.12 | 0,690 | | |
| | TKY.S.19 | 0,670 | | |
| | TKY.S.22 | 0,524 | | |
| | TKY.S.5 | 0,502 | | |
| | TKY.S.23 | 0,323 | | |
| Faktör 2 | TKY.S.4 | 0,843 | 20,696 | 0,872 |
| | TKY.S.3 | 0,810 | | |
| | TKY.S.8 | 0,795 | | |
| | TKY.S.7 | 0,664 | | |
| | TKY.S.9 | 0,662 | | |
| | TKY.S.6 | 0,637 | | |
| | TKY.S.20 | 0,635 | | |
| | TKY.S.1 | 0,576 | | |
| | TKY.S.2 | 0,558 | | |
| Toplam | | | 54,045 | 0,910 |

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin 23 soru ve 2 boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı 54,045; güvenirlilik katsayısı ise 0,910'dur.

Ölçeğin 1. faktörü, takım çalışması olarak nitelendirilmiştir. Faktör yükleri 0,323 ile 0,861 arasında değişen 14 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam

varyansı açıklama oranı %33,349 ve güvenilirlik katsayısı 0,921'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

Ölçeğin 2. faktörü ise üst yönetimin liderliği olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri 0,558 ile 0,843 arasında değişen 9 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %20,696 ve güvenilirlik katsayısı 0,872'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

Tablo 14 Toplam Kalite Ölçeği için Değişkenlerin Faktörlere Göre Dağılımı

| Faktörler | Sorular |
|------------------------------|---|
| F2.1 Takım Çalışması | S.15, S.16, S.14, S.13, S.17, S.11, S.21, S.10, S.18, S.12, S.19, S.22, S.5, S.23 |
| F2.2 Üst Yönetimin Liderliği | S.4, S.3, S.8, S.7, S.9, S.6, S.20, S.1, S.2 |

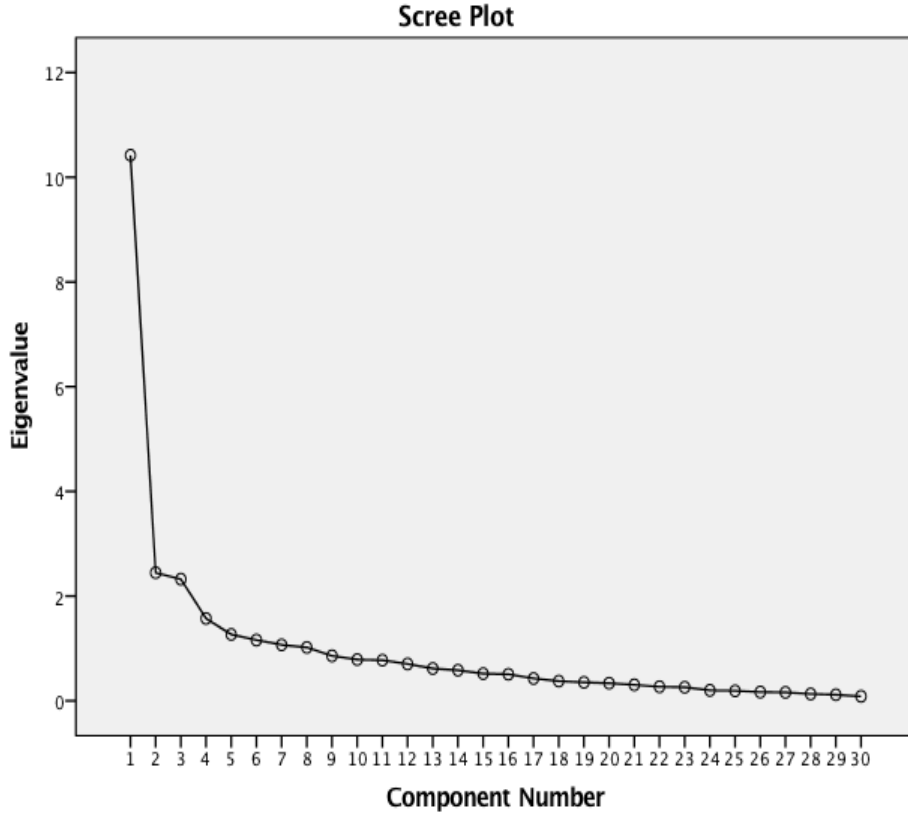
Tablo 14'de toplam kalite ölçeğine ait değişkenlerin faktörlere göre dağılım tablosu görülmektedir. S.15, S.16, S.14, S.13, S.17, S.11, S.21, S.10, S.18, S.12, S.19, S.22, S.5 ve S.23 takım çalışmasına aitken, S.4, S.3, S.8, S.7, S.9, S.6, S.20, S.1 ve S.2 üst yönetimin liderliğine aittir.

3.3.3. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Motivasyon ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 15'te verilmiştir. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,500'den büyük ve Bartlett X^2 testi anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre motivasyon ölçeğinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 15 Motivasyon Ölçeği için KMO ve Bartlett Tablosu

| | | |
|---|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | | 0,843 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 2271,339 |
| | df | 435 |
| | Sig. | ,000 |



Şekil-10 Motivasyon Ölçeği İçin Scree Plot Grafiği

Ölçeğin faktör sayısının belirlenmesi amacıyla Şekil 10'da görülen Scree Plot grafiği oluşturulmuştur. Scree plot grafiği incelendiğinde 3 faktörden sonra özdeğerlerin yatay bir saçılım izlediği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, ölçeğin 3 faktörden oluşması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Arkasından, çıkarım yöntemi olarak Temel Bileşenler Analizi ve Rotasyon Yöntemi olarak da Varimax with Kaiser Normalization yardımı ile soruların (değişkenlerin) faktörlere dağılımı gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar Tablo 16'ta görülmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin 25 soru ve 3 boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Ölçekten madde 6, 14, 16, 20 ve 24. maddeler binişiklik ve/veya faktör yükünün 0,300'den küçük olması sebebi ile çıkarılmıştır. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı 54,045; güvenirlik katsayısı ise 0,896'dır.

Tablo 16 Motivasyon Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Analizi
Sonuçları Tablosu

| Faktör | Madde | Faktör Yüğü | Açıklanan Varyans Oranı | Cronbach's Alfa |
|-----------------|-----------------|-------------|-------------------------|-----------------|
| Faktör 1 | Motivasyon.S.30 | 0,830 | 29,962 | 0,931 |
| | Motivasyon.S.22 | 0,818 | | |
| | Motivasyon.S.28 | 0,810 | | |
| | Motivasyon.S.29 | 0,792 | | |
| | Motivasyon.S.13 | 0,754 | | |
| | Motivasyon.S.8 | 0,726 | | |
| | Motivasyon.S.21 | 0,691 | | |
| | Motivasyon.S.11 | 0,660 | | |
| | Motivasyon.S.12 | 0,646 | | |
| | Motivasyon.S.15 | 0,637 | | |
| | Motivasyon.S.9 | 0,613 | | |
| | Motivasyon.S.19 | 0,612 | | |
| | Motivasyon.S.23 | 0,579 | | |
| | Motivasyon.S.17 | 0,570 | | |
| | Motivasyon.S.7 | 0,488 | | |
| Faktör 2 | Motivasyon.S.1 | 0,849 | 15,305 | 0,798 |
| | Motivasyon.S.2 | 0,842 | | |
| | Motivasyon.S.3 | 0,669 | | |
| | Motivasyon.S.5 | 0,579 | | |
| | Motivasyon.S.26 | 0,484 | | |
| Faktör 3 | Motivasyon.S.10 | 0,650 | 8,670 | 0,597 |
| | Motivasyon.S.4 | 0,640 | | |
| | Motivasyon.S.27 | 0,588 | | |
| | Motivasyon.S.18 | 0,548 | | |
| | Motivasyon.S.25 | 0,474 | | |
| Toplam | | | 54,045 | 0,896 |

Ölçeğin 1. faktörü, öneri ve kararlara katılım olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri 0,488 ile 0,830 arasında değişen 15 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %29,962 ve güvenilirlik katsayısı 0,931'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

Ölçeğin 2. faktörü, ekonomik ödülleri olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri 0,484 ile 0,849 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %15,305 ve güvenilirlik katsayısı 0,798'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi yüksektir.

Son olarak ölçeğin 3. faktörü, performansa bağlı ödül ve ceza olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri 0,474 ile 0,650 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %8,670 ve güvenilirlik

katsayısı 0,597'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi kabul edilebilir düzeyde yüksektir.

Tablo 17 Motivasyon Ölçeği için Değişkenlerin Faktörlere Göre Dağılımı

| Faktörler | Değişkenler |
|--|---|
| F3.1 Öneri ve kararlara katılım | S.30, S.22, S.28, S.29, S.13, S.8, S.21, S.11, S.12, S.15, S.9, S.19, S.23, S.17, S.7 |
| F3.2 Ekonomik ödüller | S.1, S.2, S.3, S.5, S.26 |
| F3.3 Performansa bağlı ödül ve ceza | S.10, S.4, S.27, S.18, S.25 |

Tablo 17'de toplam kalite ölçeğine ait değişkenlerin faktörlere göre dağılım tablosu görülmektedir. S.30, S.22, S.28, S.29, S.13, S.8, S.21, S.11, S.12, S.15, S.9, S.19, S.23, S.17 ve S.7 öneri ve kararlara katılmaya, S.1, S.2, S.3, S.5 ve S.26 ekonomik ödüllere ve son olarak da S.10, S.4, S.27, S.18 ve S.25 performansa bağlı ödül ve cezaya aittir.

3.3.4. Araştırmadaki Ölçeklere Ait Faktörlerinin Dağılımı

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait faktör dağılımı Tablo 18'de görülmektedir. İş tatmini faktörler; ego tatmini, performansın artması ve örgütsel bağlılık, toplam kalite faktörleri; takım çalışması ve üst yönetimin liderliği ve son olarak da motivasyon faktörleri; öneri ve kararlara katılım ile performansa bağlı ödül ve ceza olarak sıralanmaktadır.

Tablo 18 Faktör İsimlendirme Tablosu

| FAKTÖRLER | FAKTÖR İSİMLERİ |
|------------------|--|
| | İŞ TATMİNİ FAKTÖRLERİ |
| F1.1 | Ego tatmini |
| F1.2 | Performansın artması |
| F1.3 | Örgütsel bağlılık |
| | TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FAKTÖRLERİ |
| F2.1 | Takım çalışması |
| F2.2 | Üst yönetimin liderliği |
| | MOTİVASYON FAKTÖRLERİ |
| F3.1 | Öneri ve kararlara katılım |
| F3.2 | Ekonomik ödüller |
| F3.3 | Performansa bağlı ödül ve ceza |

3.3.5. Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktörlere göre istatistik değerleri; ego tatmini puan ortalaması $26,16 \pm 4,82$, performansın artması puan ortalaması $16,52 \pm 4,63$, örgütsel bağlılık puan ortalaması $13,65 \pm 4,13$, takım çalışması puan ortalaması $45,23 \pm 10,18$, üst yönetimin liderliği puan ortalaması $24,95 \pm 7,07$, öneri ve kararlara katılım puan ortalaması $59,64 \pm 10,68$, ekonomik ödüller puan ortalaması $19,35 \pm 4,68$ son olarak performansa bağlı ödül ve ceza puan ortalaması ise $12,66 \pm 3,74$ 'tür.

Tablo 19 Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

| | N | Minimum | Maksimum | Ortalama | Std. Sapma |
|--------------------------------|-----|---------|----------|----------|------------|
| İŞ TATMİNİ FAKTÖRLERİ | | | | | |
| Ego tatmini | 127 | 8 | 34 | 26,16 | 4,82 |
| Performansın artması | 127 | 5 | 24 | 16,52 | 4,63 |
| Örgütsel bağlılık | 127 | 5 | 25 | 13,65 | 4,13 |
| TKY FAKTÖRLERİ | | | | | |
| Takım çalışması | 127 | 17 | 66 | 45,23 | 10,18 |
| Üst yönetimin liderliği | 127 | 12 | 43 | 24,95 | 7,07 |
| MOTİVASYON FAKTÖRLERİ | | | | | |
| Öneri ve kararlara katılım | 127 | 22 | 75 | 59,64 | 10,98 |
| Ekonomik ödüller | 127 | 5 | 25 | 19,35 | 4,68 |
| Performansa bağlı ödül ve ceza | 127 | 5 | 24 | 12,66 | 3,74 |

3.3.6. Ölçek Puanlarının Normallik Analizi

Tablo 20'de de görüldüğü üzere, ölçek puanlarının normalliği için yapılan Shapiro-Wilk testine göre, ölçek puanları normal dağılım göstermediklerinden karşılaştırma analizlerinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır ($p < 0,05$).

Tablo 20 Ölçek Puanlarının Normallik Testleri Tablosu

| | Shapiro-Wilk | | |
|--------------------------------|--------------|-----|------|
| | İstatistik | sd | p |
| İŞ TATMİNİ FAKTÖRLERİ | | | |
| Ego tatmini | ,946 | 127 | ,000 |
| Performansın artması | ,954 | 127 | ,000 |
| Örgütsel bağlılık | ,976 | 127 | ,024 |
| TKY FAKTÖRLERİ | | | |
| Takım çalışması | ,961 | 127 | ,001 |
| Üst yönetimin liderliği | ,976 | 127 | ,025 |
| MOTİVASYON FAKTÖRLERİ | | | |
| Öneri ve kararlara katılım | ,947 | 127 | ,000 |
| Ekonomik ödüller | ,906 | 127 | ,000 |
| Performansa bağlı ödül ve ceza | ,958 | 127 | ,000 |

3.4. İŞ TATMİNİNİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER İLE İŞGÖRENLERİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu başlık altında birinci hipoteze ait hipotez ve ona bağlı alt hipotezler test edilecektir. Daha önce de belirtildiği üzere birinci hipotez:

H₁₀: İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H₁₁: İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.4.1. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Burada aşağıdaki hipotez test edilecektir:

H_{1a0}: İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin cinsiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1a1}: İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin cinsiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 21 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

| Cinsiyet | | N | Sıra Ortalama | U | p |
|----------------------|-------|----|---------------|--------|-------|
| Ego tatmini | Kadın | 93 | 59,11 | 1126,0 | ,013* |
| | Erkek | 34 | 77,38 | | |
| Performansın artması | Kadın | 93 | 59,69 | 1180,5 | ,029* |
| | Erkek | 34 | 75,78 | | |
| Örgütsel bağlılık | Kadın | 93 | 62,70 | 1460,5 | ,510 |
| | Erkek | 34 | 67,54 | | |

*p<0,05

Tablo 21’de görülen Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık açısından anlamlılık düzeyi istenilen %5’ten büyüktür. Dolayısıyla iş tatminini oluşturan faktörlerden örgütsel bağlılık açısından işgörenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, ego tatmini ve performans artması faktörleri açısından ise cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu durumda ego tatmini ve performansın artması faktörleri açısından H_{1a0} hipotezi reddedilirken, örgütsel bağlılık açısından kabul edilmektedir.

Kadınlar ve erkekler arasında ego tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kadınların puan sıra ortalaması 59,11 iken erkeklerin 77,38’dir. Buna göre erkeklerin ego tatmini tutumu daha yüksektir. Ego tatmini işgörenler için hem motive edici hemde iş tatminini sağlayan bir unsurdur. Erkeklerin ego tatmini tutumunun fazla çıkması, toplumumuzda kadınlara iş yaşamı dışında da çok sayıda rol yüklenirken, erkeklerin ise daha çok iş yaşamı üzerine yoğunlaşması ile ilgili olabilmektedir.

Kadınlar ve erkekler arasında performansın artması puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kadınların puan sıra ortalaması 59,69 iken erkeklerin 75,78’dir. Buna göre erkeklerin performansın artması tutumu daha yüksektir. İşgörenlerin işleriyle ilgili düşünceleri onların performansını etkilemektedir. Çalışmada özellikle erkeklerin performansının artmasında, işle ilgili beklentilerinin karşılanması gerektiği ve işe ilişkin düşüncelerinin olumlu olması için motivasyon araçlarından yararlanılması gerektiği görülmüştür.

Son olarak ise iş tatminini oluşturan faktörlerden örgütsel bağlılık ise cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Dolayısıyla da örgütsel bağlılık açısından işgörenlerin cinsiyetinin bir önemi bulunmamaktadır.

3.4.2. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Medeni Hallerinin Karşılaştırılması

Burada aşağıdaki hipotez test edilecektir:

H_{1b0} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin medeni halleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1b1} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin medeni halleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 22 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Medeni Hallerinin Karşılaştırılması

| Medeni Hal | | N | Sıra Ortalama | U | p |
|----------------------|-------|----|---------------|--------|------|
| Ego tatmini | Evli | 75 | 65,03 | 1872,5 | ,703 |
| | Bekar | 52 | 62,51 | | |
| Performansın artması | Evli | 75 | 61,13 | 1735,0 | ,290 |
| | Bekar | 52 | 68,13 | | |
| Örgütsel bağlılık | Evli | 75 | 65,20 | 1860,0 | ,658 |
| | Bekar | 52 | 62,27 | | |

* $p < 0,05$

Tablo 22'de görüldüğü gibi Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, iş tatminini oluşturan tüm faktörler açısından anlamlılık düzeyi istenilen %5'ten büyüktür. Bu durumda tüm faktörler açısından işgörenlerin medeni halleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla H_{1b0} hipotezi kabul edilmektedir.

Yapılan çalışmada veriler değerlendirildiğinde belirlenen faktörlerin medeni hale göre değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin evli ya da bekar oluşunun iş hayatındaki beklentileri ve tutumları etkilemediği düşünülebilir.

3.4.3. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Yaşlarının Karşılaştırılması

Burada aşağıdaki hipotez test edilecektir:

H_{1c0} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin yaşları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1c1} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin yaşları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 23 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Yaşlarının Karşılaştırılması

| Yaşınız | N | Sıra Ortalama | X ² | p | |
|----------------------|------------|---------------|----------------|--------|-------|
| Ego tatmini | 20-24 | 13 | 62,23 | 9,641 | ,008* |
| | 25-34 | 69 | 71,45 | | |
| | 35 ve üstü | 43 | 49,67 | | |
| Performansın artması | 20-24 | 13 | 59,08 | 17,964 | ,000* |
| | 25-34 | 69 | 74,81 | | |
| | 35 ve üstü | 43 | 45,23 | | |
| Örgütsel bağlılık | 20-24 | 13 | 78,19 | 3,134 | ,209 |
| | 25-34 | 69 | 59,21 | | |
| | 35 ve üstü | 43 | 64,49 | | |

*p<0,05

Tablo 23'de görüldüğü üzere, farklı yaş grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre, ego tatmini ve performansın artması açısından anlamlılık düzeyi istenilen %5'ten küçüktür ve yaşa göre anlamlı bir fark bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından ise yaşa göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu durumda ego tatmini ve performansın artması açısından H_{1c0} hipotezi reddedilirken, örgütsel bağlılık açısından kabul edilmektedir.

Yaş grupları arasında ego tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 20-24 yaşındakilerin puan sıra ortalaması 62,33, 25-34 yaşındakilerin 71,45 ve son olarak 35 yaş ve üstündekilerin 49,67'dir. Buna göre 25-34 yaşındakilerin ego tatmini tutumu diğer yaş gruplarından yüksektir. 25-34 yaş arası işgörenlerin çalışma hayatlarını, en verimli ve aktif geçirdikleri dönemdir. Dolayısıyla, bu yaş grubunu motive etmede ego tatmini sağlayacak unsurlardan yararlanılması işletmelerin yararına olacaktır.

Yaş grupları arasında performansın artması puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 20-24 yaşındakilerin puan sıra ortalaması 59,08, 25-34 yaşındakilerin 74,81 ve son olarak 35 yaş ve üstündekilerin 45,23'tür. Buna göre 25-34 yaşındakilerin performansın artması tutumu, diğer yaş gruplarına oranla daha yüksektir. Performansın artması tutumu en yüksek çıkan 25-34 yaş grubu için uygun motivasyon araçları kullanılarak performanslarının artırılması sağlanabilir. Bu sayede işgörenlerin iş tatmini oluşurken, işletmelerde bu yaş grubunun enerjisinden yararlanarak verimliliği artırılabileceklerdir.

Son olarak ise iş tatminini oluşturan faktörlerden örgütsel bağlılık ise yaş gruplarına göre farklılık göstermemiştir. Dolayısıyla da örgütsel bağlılık açısından işgörenlerin hangi yaş aralığında olduğunun bir önemi bulunmamaktadır.

3.4.4. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Burada aşağıdaki hipotez test edilecektir:

H_{1d0} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin eğitim durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1d1} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin eğitim durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 24 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

| Eğitim Durumunuz | N | Sıra Ortalama | χ^2 | p | |
|----------------------|---------------|---------------|----------|--------|-------|
| Ego tatmini | Lise ve altı | 18 | 68,58 | 18,396 | ,000* |
| | Üniversite | 68 | 53,90 | | |
| | Yüksek Lisans | 13 | 52,65 | | |
| | Doktora | 26 | 88,12 | | |
| Performansın artması | Lise ve altı | 18 | 56,08 | 50,046 | ,000* |
| | Üniversite | 68 | 50,43 | | |
| | Yüksek Lisans | 13 | 49,50 | | |
| | Doktora | 26 | 107,40 | | |
| Örgütsel bağlılık | Lise ve altı | 18 | 85,58 | 24,091 | ,000* |
| | Üniversite | 68 | 67,07 | | |
| | Yüksek Lisans | 13 | 67,12 | | |
| | Doktora | 26 | 34,65 | | |

*p<0,05

Tablo 24'de görüldüğü üzere eğitim durumu için yapılan Kruskal Wallis testine göre, iş tatminini oluşturan tüm faktörlerin anlamlılık düzeyi istenilen %5'ten küçüktür. Dolayısıyla iş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin eğitim durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu durumda $H_{1\alpha 0}$ hipotezi reddedilmektedir.

Ego tatmini açısından işgörenlerin eğitim durumları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Lise mezunu ve altının puan sıra ortalaması 68,58, üniversite mezunlarının 53,90, yüksek lisans mezunlarının 52,65 ve son olarak doktora mezunlarının 88,12'dir. Buna göre doktora mezunlarının ego tatmini tutumu en yüksek iken yüksek lisans mezunlarının en düşüktür. Eğitim durumu ego tatminini artıran unsurlar arasında yer almaktadır. Eğitim durumunun artmasıyla beklentilerde de artış olmaktadır. Doktora düzeyinde ego tatmini tutumunun yüksek olması nedeniyle bu gruba yaklaşımda psiko-sosyal motivasyon araçlarının uygulanması daha fazla iş tatmini sağlayabilecektir.

Performansın artması açısından işgörenlerin eğitim durumları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Lise mezunu ve altının puan sıra ortalaması 56,08, üniversite mezunlarının 50,43, yüksek lisans mezunlarının 49,50 ve son olarak doktora mezunlarının 107,40'dır. Buna göre doktora mezunlarının, performansın artması tutumu en yüksek iken yüksek lisans mezunlarının en düşüktür. Performansın artması tutumu doktora düzeyindeki işgörenlerde yüksek olması işletmeler için artı bir kazanç olarak görülebilir. Eğitim düzeyi yüksek olan bu grubun işletmenin gelişimine katkı sağlayacak görevlerde değerlendirilmesi ile sürekli gelişim ve işletme faaliyetlerinde daha hızlı ilerleme sağlanabilecektir.

Örgütsel bağlılık açısından işgörenlerin eğitim durumları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Lise mezunu ve altının puan sıra ortalaması 85,58, üniversite mezunlarının 67,07, yüksek lisans mezunlarının 67,12 ve son olarak doktora mezunlarının 34,65'tir. Buna göre lise mezunu ve altında olanların örgütsel bağlılık tutumu en yüksek iken doktora mezunlarının en düşüktür. Örgütsel bağlılık işgörenlerin işletmenin gelişimine gönüllü olarak katkı da bulunmalarını sağlayan bir unsurdur. Bu nedenle işletmelerin tüm işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artıracak örgütsel faaliyetler yürütmeleri ve buna bağlı tutumları izlemeleri gerekmektedir. Özellikle doktora düzeyinde örgütsel bağlılık tutumunun düşük çıkması işletme açısından olumsuz bir durumdur. Eğitim düzeyi

yüksek olan bu grubun örgütsel bağlılığını artıracak önlemlerin alınması, işletmenin gelişimi açısından yararlı olabilecektir.

3.4.5. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin İş Tecrübelerinin Karşılaştırılması

Burada aşağıdaki hipotez test edilecektir:

H_{1e0}: İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin iş tecrübeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1e1}: İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin iş tecrübeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 25 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin İş Tecrübelerinin Karşılaştırılması

| İş Tecrübeniz | | N | Sıra Ortalama | X ² | p |
|----------------------|-----------------|----|---------------|----------------|-------|
| Ego tatmini | 2 yıldan az | 11 | 74,77 | 8,057 | ,090 |
| | 2-5 yıl | 56 | 71,96 | | |
| | 6-11 yıl | 22 | 54,64 | | |
| | 11-15 yıl | 14 | 60,29 | | |
| | 16 yıldan fazla | 24 | 51,25 | | |
| Performansın artması | 2 yıldan az | 11 | 59,73 | 26,352 | ,000* |
| | 2-5 yıl | 56 | 82,00 | | |
| | 6-11 yıl | 22 | 52,14 | | |
| | 11-15 yıl | 14 | 52,64 | | |
| | 16 yıldan fazla | 24 | 41,46 | | |
| Örgütsel bağlılık | 2 yıldan az | 11 | 85,32 | 12,514 | ,014* |
| | 2-5 yıl | 56 | 52,82 | | |
| | 6-11 yıl | 22 | 78,02 | | |
| | 11-15 yıl | 14 | 70,11 | | |
| | 16 yıldan fazla | 24 | 63,90 | | |

*p<0,05

Tablo 25’de görüldüğü üzere, farklı iş tecrübeleri için yapılan Kruskal Wallis testine göre, performansın artması ve örgütsel bağlılık açısından anlamlılık düzeyi istenilen %5’ten küçüktür ve iş tecrübesine göre anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ego tatmini açısından ise iş tecrübesine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu durumda performansın artması ve örgütsel bağlılık açısından **H_{1e0}** hipotezi reddedilirken, ego tatmini açısından kabul edilmektedir.

Ego tatmini açısından işgörenlerin iş tecrübeleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık açısından işgörenlerin iş tecrübelerinin bir önemi bulunmamaktadır.

Performansın artması açısından işgörenlerin iş tecrübeleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. 2 yıldan az süredir çalışanların puan sıra ortalaması 59,73, 2-5 yıldır çalışanların 82,00, 6-11 yıldır çalışanların 52,14, 11-15 yıldır çalışanların 52,64 ve son olarak 16 yıl ve daha fazla süredir çalışanların 41,46'dır. Buna göre 2-5 yıldır çalışanların performansın artması tutumu en yüksek iken 16 yıl ve daha fazla süredir çalışanları en düşüktür. İş tecrübesi henüz fazla olmayan 2-5 yıl arası çalışanların mesleki deneyimlerini artırmak, yükselme olanaklarından yararlanmak gibi hedefleri olabilmektedir. Ancak ilerleyen yıllarda bu hedeflerin azalmasıyla işgörenlerin performansında da azalma olabilmektedir. 16 yıl ve daha üstü çalışanların performansını artırmak için onlara yeni hedefler verilebilir. Deneyimlerinden yararlanılabilir ve eğitim faaliyetlerinde değerlendirilebilirler. Bu faaliyetler sayesinde 16 yıl ve üstü çalışanların işletmenin gelişimine katkıda bulunması sağlanarak, işgörenler açısından performansın artması tutumunun da yükseltilmesi söz konusu olabilecektir.

Örgütsel bağlılık açısından işgörenlerin iş tecrübeleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. 2 yıldan az süredir çalışanların puan sıra ortalaması 85,32, 2-5 yıldır çalışanların 52,82, 6-11 yıldır çalışanların 78,02, 11-15 yıldır çalışanların 70,11 ve son olarak 16 yıl ve daha fazla süredir çalışanların 63,90'dır. Buna göre 2 yıldan az süredir çalışanların örgütsel bağlılık tutumu en yüksek iken 2-5 yıldır çalışanları en düşüktür. İşgörenlerin örgütsel bağlılığı ilk 2 yıl ve altında çalışanlar düzeyinde yüksek bulunmuştur. İşletmenin bu durumu lehine kullanması ve bu işgörenlerin örgütsel bağlılığını sağlayan unsurlara işletmede yer vermeye devam etmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra diğer grupların örgütsel bağlılığını artıracak yönetsel faaliyetlerin yürütülmesi ile işgörenlerin iş tatmini sağlanabilecektir.

3.4.6. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Kurumda Çalışma Süresinin Karşılaştırılması

Burada aşağıdaki hipotez test edilecektir:

H_{1f0} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin kurumda çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1f1} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin kurumda çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 26 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Kurumda Çalışma Süresinin Karşılaştırılması

| Kurumdaki Kaçınıcı Yılız | | N | Sıra Ortalama | X ² | p |
|--------------------------|-----------------|----|---------------|----------------|-------|
| Ego tatmini | 2 yıldan az | 14 | 57,43 | 2,748 | ,601 |
| | 2-5 yıl | 79 | 67,49 | | |
| | 6-11 yıl | 13 | 58,31 | | |
| | 11-15 yıl | 7 | 59,50 | | |
| | 16 yıldan fazla | 13 | 53,12 | | |
| Performansın artması | 2 yıldan az | 14 | 44,71 | 10,809 | ,029* |
| | 2-5 yıl | 79 | 71,38 | | |
| | 6-11 yıl | 13 | 56,54 | | |
| | 11-15 yıl | 7 | 45,57 | | |
| | 16 yıldan fazla | 13 | 52,46 | | |
| Örgütsel bağlılık | 2 yıldan az | 14 | 58,00 | 4,431 | ,351 |
| | 2-5 yıl | 79 | 60,15 | | |
| | 6-11 yıl | 13 | 78,92 | | |
| | 11-15 yıl | 7 | 64,00 | | |
| | 16 yıldan fazla | 13 | 74,12 | | |

*p<0,05

Tablo 26'da görüldüğü üzere, kurumdaki farklı çalışma süreleri için yapılan Kruskal Wallis testine göre, performansın artması açısından anlamlılık düzeyi istenilen %5'ten küçüktür ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ego tatmini ve örgütsel bağlılık açısından ise kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu durumda performansın artması açısından H_{1f0} hipotezi reddedilirken, ego tatmini ve örgütsel bağlılık açısından kabul edilmektedir.

Ego tatmini açısından işgörenlerin kurumda çalışma süreleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, ego tatmini açısından işgörenlerin kurumda çalışma sürelerini bir önemi bulunmamaktadır.

Performansın artması açısından işgörenlerin kurumda çalışma süreleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kurumda 2 yıldan az süredir çalışanların puan sıra ortalaması 44,71, 2-5 yıldır çalışanların 71,38, 6-11 yıldır çalışanların 56,54, 11-15 yıldır çalışanların 45,57 ve son olarak 16 yıl ve daha fazla süredir çalışanların 52,46'dır. Buna göre 2-5 yıldır kurumda çalışanların performansın artması tutumu en yüksek iken 2 yıldan az süredir kurumunda çalışanları en düşüktür. Genel olarak ilk 1-2 yılda kurumu tanıma ve alışma evresi geçiren işgörenlerin, sonraki yıllarda performansları, kurumların izledikleri personel politikasına da bağlı olmak kaydıyla artabilmektedir.

Örgütsel bağlılık açısından işgörenlerin kurumda çalışma süreleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık açısından işgörenlerin kurumda çalışma sürelerini bir önemi bulunmamaktadır.

3.4.7. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Görevlerinin Karşılaştırılması

Burada aşağıdaki hipotez test edilecektir:

H_{1g0} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin görevleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1g1} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin görevleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 27 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Görevlerinin Karşılaştırılması

| Göreviniz | N | Sıra Ortalama | χ^2 | p | |
|----------------------|-----------------|---------------|----------|--------|-------|
| Ego tatmini | Doktor | 33 | 83,91 | 14,436 | ,002* |
| | Sorumlu Hemşire | 9 | 49,00 | | |
| | Hemşire | 64 | 55,78 | | |
| | İdari Personel | 21 | 64,19 | | |
| Performansın artması | Doktor | 33 | 104,53 | 57,964 | ,000* |
| | Sorumlu Hemşire | 9 | 64,72 | | |
| | Hemşire | 64 | 45,09 | | |
| | İdari Personel | 21 | 57,64 | | |
| Örgütsel bağlılık | Doktor | 33 | 42,73 | 20,606 | ,000* |
| | Sorumlu Hemşire | 9 | 84,83 | | |
| | Hemşire | 64 | 65,33 | | |
| | İdari Personel | 21 | 84,45 | | |

* $p < 0,05$

Tablo 27'de görüldüğü üzere işgörenlerin görevleri için yapılan Kruskal Wallis testine göre, iş tatminini oluşturan tüm faktörlerin anlamlılık düzeyi istenilen %5'ten küçüktür. Dolayısıyla iş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin görevleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu durumda H_{1g0} hipotezi reddedilmektedir.

Ego tatmini açısından işgörenlerin kurumda çalışma süreleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Doktorların puan sıra ortalaması 83,91,

sorumlu hemşirelerin 49,00, hemşirelerin 55,78 ve son olarak idari personelin 64,19'dur. Buna göre doktorların ego tatmini tutumu en yüksek iken sorumlu hemşirelerinki en düşüktür. Doktorların yaptıkları işten yüksek oranda ego tatmini sağlarken hemşire ve sorumlu hemşirelerin yaptıkları işten daha az ego tatmini sağladıkları sonucuna varılmıştır. Özellikle hemşire ve doktor grubunun görev tanımları farklılık göstermektedir. Görev tanımlarındaki bu farklılık ego tatmininde de farklılık oluşturabilmektedir.

Performansın artması açısından işgörenlerin kurumda çalışma süreleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Doktorların puan sıra ortalaması 104,53, sorumlu hemşirelerin 64,72, hemşirelerin 45,09 ve son olarak idari personelin 57,64'tür. Buna göre doktorların performansın artması tutumu en yüksek iken hemşirelerinki en düşüktür. Doktor grubunun performansının artırması en yüksek orandayken hemşire grubunun performansının artırması en düşük oranda bulunmuştur. Doktor grubunun meslekleri gereği gelişime ve ilerlemeye daha müsait olması bu grubun performansını artırabilmektedir. Ancak hemşirelik mesleğinin ilerlemeye çok müsait olmaması bu grubun motivasyonunu azaltarak performansın düşmesine neden olabilmektedir.

Örgütsel bağlılık açısından işgörenlerin kurumda çalışma süreleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Doktorların puan sıra ortalaması 42,73, sorumlu hemşirelerin 84,83, hemşirelerin 65,33 ve son olarak idari personelin 84,45'tir. Buna göre sorumlu hemşirelerin örgütsel bağlılık tutumu en yüksek iken doktorlarınki en düşüktür. Araştırmanın yapıldığı kurumdaki sorumlu hemşire grubunun örgütsel bağlılığı yüksek oranda bulunurken, doktor grubunun örgütsel bağlılığı en düşük düzeyde bulunmuştur. Kurumlarda sorumlu hemşire görevlendirmesi yapılırken özellikle deneyimli ve kuruma katkı sağlayabilecek işgörenler tercih edilmektedir. Ancak kamu kurumlarında doktor grubu için böyle bir görevlendirme söz konusu değildir. Doktor grubu atamayla göreve gelmektedir.

3.4.8. İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Gelir Durumunun Karşılaştırılması

Burada aşağıdaki hipotez test edilecektir:

H_{1h0} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin gelir durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_{1h1} : İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin gelir durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 28 İş Tatminini Oluşturan Faktörler ile İşgörenlerin Gelir Durumunun Karşılaştırılması

| Gelir Durumunuz | | N | Sıra Ortalama | χ^2 | p |
|----------------------|------------------|----|---------------|----------|-------|
| Ego tatmini | 3000 TL'den az | 73 | 56,87 | 11,169 | ,004* |
| | 3000-3999 TL | 19 | 58,97 | | |
| | 4000 TL ve üzeri | 35 | 81,60 | | |
| Performansın artması | 3000 TL'den az | 73 | 49,08 | 51,405 | ,000* |
| | 3000-3999 TL | 19 | 51,68 | | |
| | 4000 TL ve üzeri | 35 | 101,80 | | |
| Örgütsel bağlılık | 3000 TL'den az | 73 | 72,68 | 16,333 | ,000* |
| | 3000-3999 TL | 19 | 69,82 | | |
| | 4000 TL ve üzeri | 35 | 42,73 | | |

* $p < 0,05$

Tablo 28'de görüldüğü üzere işgörenlerin görevleri için yapılan Kruskal Wallis testine göre, iş tatminini oluşturan tüm faktörlerin anlamlılık düzeyi istenilen %5'ten küçüktür. Dolayısıyla iş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin gelir durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu durumda H_{1h0} hipotezi reddedilmektedir.

Ego tatmini açısından işgörenlerin gelir durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. 3000 TL'den az aylık geliri olanların puan sıra ortalaması 56,87, 3000-3999 TL olanların 58,97 ve son olarak 4000 TL ve üzeri olanların 81,60'dır. Buna göre 4000 TL ve üzeri aylık geliri olanların ego tatmini tutumu en yüksektir. Farklı gelir gruplarında ego tatmini bakımından farklı sonuçlara varılmıştır. Gelir düzeyinin artmasıyla ego tatmininde de artış olmaktadır. Bu da işgörenlerin ego tatmini sağlamalarında maddi doyuma ulaşmalarının etkili olduğunu gösterebilmektedir.

Performansın artması açısından işgörenlerin gelir durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. 3000 TL'den az aylık geliri olanların puan sıra ortalaması 49,08, 3000-3999 TL olanların 51,68 ve son olarak 4000 TL ve üzeri olanların 101,80'dir. Buna göre 4000 TL ve üzeri aylık geliri olanların performansın artması tutumu en yüksektir. İşgörenlerin maddi geliri arttıkça performansın arttığı sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin, çalışma nedenlerinden birini maddi kazanç beklentisi oluşturmaktadır. Maddi kazancın artması bu beklentinin karşılanması düzeyini etkileyebilmektedir. Maddi kazanç beklentisinin karşılanması ise işgörenlerin iş performans düzeylerinde artışa neden olabilmektedir.

Örgütsel bağlılık açısından işgörenlerin gelir durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. 3000 TL'den az aylık geliri olanların puan sıra ortalaması 72,68, 3000-3999 TL olanların 69,82 ve son olarak 4000 TL ve üzeri olanların 42,73'tür. Buna göre 3000 TL'den az aylık geliri olanların örgütsel bağlılık tutumu en yüksektir. Araştırma kamu kurumunda yapıldığı için gelir durumu eğitim düzeyiyle doğru orantılıdır. Diğer bir ifadeyle, gelir düzeyi yüksek olan işgörenlerin eğitim düzeyleri de yüksektir. Eğitim düzeyi yüksek olan bu işgörenlerin iş yaşamındaki kalite beklentisi de yüksek olmaktadır. Bu beklentilerin karşılanmaması halinde farklı iş seçeneklerine daha kolay ulaşabilmektedirler. Önünde farklı seçenekler olan bu işgörenlerin örgütsel bağlılığı daha düşük düzeyde olabilmektedir. Ancak gelir düzeyi ve eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin iş yaşam kalitesindeki beklentileri de aynı oranda düşük olabilmektedir. Beklentinin daha düşük olması ise örgütsel bağlılığın oluşmasını kolaylaştırabilmektedir.

3.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLGİLİ FAKTÖRLERİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Burada aşağıdaki hipotez test edilecektir:

H₂₀: Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili faktörler iş tatminini oluşturan faktörlere istatistiki olarak etkide bulunmamaktadır.

H₂₁: Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili faktörler iş tatminini oluşturan faktörlere istatistiki olarak etkide bulunmaktadır.

Tablo 29 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Faktörlerinin İş Tatminine Etkisi İçin Regresyon Analizi

| Bağımlı Değişkenler | Bağımsız Değişkenler | R ² | F | p | B | t | p |
|----------------------|-------------------------|----------------|--------|-------|--------|--------|-------|
| Ego tatmini | Sabit | 0,286 | 24,887 | 0,000 | 15,118 | 8,198 | 0,000 |
| | Takım çalışması | | | | 0,259 | 6,798 | 0,000 |
| | Üst yönetimin liderliği | | | | -0,027 | -0,494 | 0,622 |
| Performansın artması | Sabit | 0,313 | 28,253 | 0,000 | 7,996 | 4,595 | 0,000 |
| | Takım çalışması | | | | 0,270 | 7,508 | 0,000 |
| | Üst yönetimin liderliği | | | | -0,148 | -2,853 | 0,005 |
| Örgütsel bağlılık | Sabit | 0,311 | 27,991 | 0,000 | 6,438 | 4,143 | 0,000 |
| | Takım çalışması | | | | -0,027 | -0,826 | 0,410 |
| | Üst yönetimin liderliği | | | | 0,337 | 7,285 | 0,000 |

Tablo 29'da görüldüğü üzere; toplam kalite yönetimi ile ilgili faktörlerin iş tatmini üzerine etkisi ile ilgili hipotezin analizinde, TKY faktörleri olan takım çalışması ve üst yönetimin liderliği uygulamalarının, iş tatmini faktörleri olan ego tatmini, performansın artması ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri incelenmiştir.

TKY faktörlerinin, iş tatminini ölçeceği faktörü olan ego tatminini etkilemesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=24,887; p<0,05). Yapılan analiz sonucuna göre takım çalışması ego tatminini pozitif yönde etkilerken (B=0,259; p<0,05) üst yönetimin liderliğini etkilememektedir (p>0,05). Regresyon modeline göre ego tatminindeki değişimin %28,6'sını takım çalışması açıklamaktadır. Bu durumda H₂₀ hipotezi takım çalışması için reddedilirken, üst yönetimin liderliği için kabul edilmektedir.

TKY faktörlerinin, iş tatminini ölçeceği faktörü olan performansın artmasını etkilemesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=28,253; p<0,05). Yapılan analiz sonucuna göre takım çalışması performansın artmasını pozitif yönde etkilerken (B=0,270; p<0,05) üst yönetimin liderliği negatif yönde etkilemektedir (B=-0,148; p<0,05). Regresyon modeline göre performansın artmasındaki değişimin %31,3'ünü takım çalışması ve üst yönetimin liderliği açıklamaktadır. Bu durumda H₂₀ hipotezi hem takım çalışması hem de üst yönetimin liderliği için reddedilmektedir.

TKY faktörlerinin, iş tatminini ölçeceği faktörü olan örgütsel bağlılığı etkilemesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=27,991$; $p<0,05$). Yapılan analiz sonucuna göre üst yönetim liderliği örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken ($B=0,337$; $p<0,05$) takım çalışması etkilememektedir ($p>0,05$). Regresyon modeline göre örgütsel bağlılıktaki değişimin %31,1'ini üst yönetimin liderliği açıklamaktadır. Bu durumda H_{20} hipotezi takım çalışması için kabul edilirken, üst yönetimin liderliği için reddedilmektedir.

3.5.2. İŞGÖREN MOTİVASYONU İLE İLGİLİ FAKTÖRLERİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Burada aşağıdaki hipotez test edilecektir:

H_{30} : İşgörenlerin motivasyonu ile ilgili faktörler iş tatminini oluşturan faktörlere istatistiki olarak etkide bulunmamaktadır.

H_{31} : İşgörenlerin motivasyonu ile ilgili faktörler iş tatminini oluşturan faktörlere istatistiki olarak etkide bulunmaktadır.

Tablo 30 İşgörenlerin Motivasyonu ile İlgili Faktörlerin İş Tatminine Etkisi İçin Regresyon Analizi

| Bağımlı Değişkenler | Bağımsız Değişkenler | R ² | F | p | B | t | p |
|-----------------------------|--------------------------------|----------------|--------|-------|--------|--------|-------|
| Ego tatmini | Sabit | 0,212 | 11,040 | 0,000 | 15,245 | 6,211 | 0,000 |
| | Öneri ve kararlara Katılım | | | | 0,063 | 1,507 | 0,134 |
| | Ekonomik ödüller | | | | 0,380 | 3,916 | 0,000 |
| | Performansa bağlı ödül ve ceza | | | | -0,014 | -0,136 | 0,892 |
| Performansın artması | Sabit | 0,213 | 11,066 | 0,000 | 10,959 | 4,643 | 0,000 |
| | Öneri ve kararlara katılım | | | | -0,069 | -1,738 | 0,085 |
| | Ekonomik ödüller | | | | 0,521 | 5,584 | 0,000 |
| | Performansa bağlı ödül ve ceza | | | | -0,030 | -0,300 | 0,764 |
| Örgütsel bağlılık | Sabit | 0,076 | 3,365 | 0,021 | 6,833 | 2,997 | 0,003 |
| | Öneri ve kararlara katılım | | | | 0,090 | 2,331 | 0,021 |
| | Ekonomik ödüller | | | | -0,022 | -0,244 | 0,808 |
| | Performansa bağlı ödül ve ceza | | | | 0,148 | 1,534 | 0,128 |

Tablo 30'da görüldüğü üzere; işgörenlerin motivasyonu ile ilgili faktörlerin iş tatmini üzerine etkisi ile ilgili hipotezin analizinde, işgören motivasyonu faktörleri olan öneri ve kararlara katılım, ekonomik ödüller ile performansa bağlı ödül ve cezanın, iş tatmini faktörleri olan ego tatmini, performansın artması ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri incelenmiştir.

İşgörenlerin motivasyonu ile ilgili faktörlerin, iş tatminini ölçeceği faktörü olan ego tatminini etkilemesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=11,040$; $p<0,05$). Yapılan analiz sonucuna göre ekonomik ödüller ego tatminini pozitif yönde etkilerken ($B=0,380$; $p<0,05$) öneri ve kararlara katılım ile performansa bağlı ödül ve ceza etkilememektedir ($p>0,05$). Regresyon modeline göre ego tatminindeki değişimin %21,2'sini ekonomik ödüller açıklamaktadır. Bu durumda H_{30} hipotezi ekonomik ödüller için reddedilirken, öneri ve kararlara katılım ile performansa bağlı ödül ve ceza için ise kabul edilmektedir.

İşgörenlerin motivasyonu ile ilgili faktörlerin, iş tatminini ölçeceği faktörü olan performansın artmasını etkilemesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=11,066$; $p<0,05$). Yapılan analiz sonucuna göre ekonomik ödüller performansın artmasını pozitif yönde etkilerken ($B=0,521$; $p<0,05$) öneri ve kararlara katılım ile performansa bağlı ödül ve ceza etkilememektedir ($p>0,05$). Regresyon modeline göre performansın artmasındaki değişimin %21,3'ünü ekonomik ödüller açıklamaktadır. Bu durumda H_{30} hipotezi ekonomik ödüller için reddedilirken, öneri ve kararlara katılım ile performansa bağlı ödül ve ceza için ise kabul edilmektedir.

İşgörenlerin motivasyonu ile ilgili faktörlerin, iş tatminini ölçeceği faktörü olan örgütsel bağlılığı etkilemesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=3,365$; $p<0,05$). Yapılan analiz sonucuna göre öneri ve kararlara katılım örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken ($B=0,090$; $p<0,05$) ekonomik ödüller ile performansa bağlı ödül ve ceza etkilememektedir ($p>0,05$). Regresyon modeline göre örgütsel bağlılıktaki değişimin %7,6'sını öneri ve kararlara katılım açıklamaktadır. Bu durumda H_{30} hipotezi öneri ve kararlara katılım için reddedilirken, ekonomik ödüller ile performansa bağlı ödül ve ceza için ise kabul edilmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada; toplam kalite yönetimi uygulamaları ile işgören motivasyonunun iş tatmini üzerine etkilerinin incelenmesi amacıyla bir devlet hastanesinde yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

Öncelikle, araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerine ait frekans analizlerine değinmekte fayda bulunmaktadır. Ankete katılan 127 kişiden, 93'ünün kadın 34'ünün erkek olduğu görülmüştür. Ankete katılanların yüzdelerik düzeyleri ise kadın %73,2 ve erkek %26,8 şeklindedir. Katılımcıların 75'inin evli, 52'sinin ise bekar olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle; katılımcıların %59,1'ini evliler ve %40,9'unu bekârlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların yaş aralıkları incelenmiş, 20-24 yaş aralığında 13 kişi (%10,2), 25-34 yaş aralığında olan 69 kişi (%54,3), 35-44 yaş aralığında olan 40 kişi (%31,5), 45-54 yaş aralığında olan 4 kişi (%3,1) ve son olarak 55 yaş ve üzerinde 1 kişi (%0,8) olduğu görülmüştür.

Ankete katılanların %2,4'ü (3 kişi) ilköğretim, %11,8'i (15 kişi) lise, %55,1'i (70 kişi) üniversite, %10,2'si (13 kişi) yüksek lisans ve %20,5'i Doktora (26 kişi) mezunudur. Ayrıca; işgörenlerden %8,7'si (11 kişi) 2 yıldan az, %44,1'i (56 kişi) 2-5 yıl arasında, %16,5'i (21 kişi) 6-11 yıl arasında, %12,6'sı (16 kişi) 11-15 yıl arasında ve son olarak %18,1'i (23 kişi) 16 yıldan fazla iş tecrübesine sahiptir.

Katılımcıların %18,1'i (23 kişi) 2 yıldan az, %56,7'si (72 kişi) 2-5 yıl arasında, %9,4'ü (12 kişi) 6-10 yıl arasında, %5,5'i (7 kişi) 11-15 yıl arasında ve %10,2'si (13 kişi) 16 yıldan fazla aynı kurumda çalışmaktadır. Ayrıca; ankete katılanların %26'sı (33 kişi) doktor, %7,9'u (10 kişi) sorumlu hemşire, %49,6'sı (63 kişi) hemşire ve %16,5'i (21 kişi) ise idari personeldir.

İşgörenlerin gelirleri ise; %3,1'i (4 kişi) 2000TL'den az, %54,3'ü (69 kişi) 2000TL-2999TL arasında, %15,0'i (19 kişi) 3000TL-3999TL arasında ve son olarak %27,6'sı (35 kişi) 4000TL ve üzerindedir.

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, iş tatminini oluşturan faktörler; ego tatmini, performansın artması ve örgütsel bağlılık, toplam kalite yönetimi ile ilgili faktörler; takım çalışması ve üst yönetimin liderliği ve son olarak da işgören motivasyonu ile ilgili faktörler ise öneri ve kararlara katılım, ekonomik ödüller ile performansa bağlı ödül ve ceza olarak bulunmuştur.

Araştırmanın hipotez testi sonuçlarını ise şu şekilde özetlemek mümkündür:

- İş tatminini oluşturan faktörlerden örgütsel bağlılık açısından işgörenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, ego tatmini ve performans artması faktörleri açısından ise cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
- İş tatminini oluşturan tüm faktörler açısından işgörenlerin medeni halleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
- Ego tatmini ve performansın artması açısından yaşa göre anlamlı bir fark bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından ise yaşa göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
- İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin eğitim durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.
- Performansın artması ve örgütsel bağlılık açısından iş tecrübelerine göre anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ego tatmini açısından ise iş tecrübesine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
- Performansın artması açısından kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ego tatmini ve örgütsel bağlılık açısından ise kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
- İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin görevleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.
- İş tatminini oluşturan faktörler açısından işgörenlerin gelir durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.
- TKY faktörlerinin, iş tatminini ölçtüğü faktörü olan ego tatminini etkilemesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre takım çalışması ego tatminini pozitif yönde etkilerken, üst yönetimin liderliğini etkilememektedir.
- TKY faktörlerinin, iş tatminini ölçtüğü faktörü olan performansın artmasını etkilemesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre

takım çalışması performansın artmasını pozitif yönde etkilerken, üst yönetimin liderliği negatif yönde etkilemektedir.

- TKY faktörlerinin, iş tatminini ölçeceği faktörü olan örgütsel bağlılığı etkilemesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre üst yönetim liderliği örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken, takım çalışması etkilememektedir.
- İşgörenlerin motivasyonu ile ilgili faktörlerin, iş tatminini ölçeceği faktörü olan ego tatminini etkilemesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre ekonomik ödüller ego tatminini pozitif yönde etkilerken, öneri ve kararlara katılım ile performansa bağlı ödül ve ceza etkilememektedir.
- İşgörenlerin motivasyonu ile ilgili faktörlerin, iş tatminini ölçeceği faktörü olan performansın artmasını etkilemesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre ekonomik ödüller performansın artmasını pozitif yönde etkilerken, öneri ve kararlara katılım ile performansa bağlı ödül ve ceza etkilememektedir.
- İşgörenlerin motivasyonu ile ilgili faktörlerin, iş tatminini ölçeceği faktörü olan örgütsel bağlılığı etkilemesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre öneri ve kararlara katılım örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken, ekonomik ödüller ile performansa bağlı ödül ve ceza etkilememektedir.

Çıkan sonuçlara göre erkeklerin ego tatmini tutumu daha yüksektir. Ego tatmini işgörenler için hem motive edici hemde iş tatminini sağlayan bir unsurdur. Erkeklerin ego tatmini tutumunun fazla çıkması, toplulumumuzda kadınlara iş yaşamı dışında da çok sayıda rol yüklenirken, erkeklerin ise daha çok iş yaşamı üzerine yoğunlaşması ile ilgili olabilmektedir. Ayrıca erkeklerin performansın artması tutumu daha yüksektir. İşgörenlerin işleriyle ilgili düşünceleri onların performansını etkilemektedir. Çalışmada özellikle erkeklerin performansının artmasında, işle ilgili beklentilerinin karşılanması gerektiği ve işe ilişkin düşüncelerinin olumlu olması için motivasyon araçlarından yararlanılması gerektiği görülmüştür.

Bir diğer sonuç; 25-34 yaşındakilerin ego tatmini tutumu diğer yaş gruplarından yüksektir. 25-34 yaş arası işgörenlerin çalışma hayatlarını, en verimli ve aktif geçirdikleri dönemdir. Dolayısıyla, bu yaş grubunu motive etmede ego tatmini sağlayacak unsurlardan yararlanılması işletmelerin yararına olacaktır. Ayrıca, 25-34 yaşındakilerin performansın artması tutumu da, diğer yaş gruplarına oranla daha yüksektir. Performansın artması tutumu en yüksek çıkan 25-34 yaş grubu için uygun motivasyon araçları kullanılarak performanslarının artırılması sağlanabilir. Bu sayede işgörenlerin iş tatmini oluşurken, işletmelerde bu yaş grubunun enerjisinden yararlanarak verimliliği artırabileceklerdir.

Bir başka sonuç; doktora mezunlarının ego tatmini tutumu en yüksek iken yüksek lisans mezunlarınıninki en düşüktür. Eğitim durumu ego tatminini artıran unsurlar arasında yer almaktadır. Eğitim durumunun artmasıyla beklentilerde de artış olmaktadır. Doktora düzeyinde ego tatmini tutumunun yüksek olması nedeniyle bu gruba yaklaşımda psiko-sosyal motivasyon araçlarının uygulanması daha fazla iş tatmini sağlayabilecektir.

Ayrıca; doktora mezunlarının, performansın artması tutumu en yüksek iken yüksek lisans mezunlarınıninki en düşüktür. Performansın artması tutumu doktora düzeyindeki işgörenlerde yüksek olması işletmeler için artı bir kazanç olarak görülebilir. Eğitim düzeyi yüksek olan bu grubun işletmenin gelişimine katkı sağlayacak görevlerde değerlendirilmesi ile sürekli gelişim ve işletme faaliyetlerinde daha hızlı ilerleme sağlanabilecektir.

Ek olarak; lise mezunu ve altında olanların örgütsel bağlılık tutumu en yüksek iken doktora mezunlarınıninki en düşüktür. Örgütsel bağlılık işgörenlerin işletmenin gelişimine gönüllü olarak katkı da bulunmalarını sağlayan bir unsurdur. Bu nedenle işletmelerin tüm işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artıracak örgütsel faaliyetler yürütmeleri ve buna bağlı tutumları izlemeleri gerekmektedir. Özellikle doktora düzeyinde örgütsel bağlılık tutumunun düşük çıkması işletme açısından olumsuz bir durumdur. Eğitim düzeyi yüksek olan bu grubun örgütsel bağlılığını artıracak önlemlerin alınması, işletmenin gelişimi açısından yararlı olabilecektir.

Bir başka sonuç; 2-5 yıldır çalışanların performansın artması tutumu en yüksek iken 16 yıl ve daha fazla süredir çalışanları en düşüktür. İş tecrübesi henüz fazla olmayan 2-5 yıl arası çalışanların mesleki deneyimlerini artırmak, yükselme olanaklarından yararlanmak gibi hedefleri olabilmektedir. Ancak

ilerleyen yıllarda bu hedeflerin azalmasıyla işgörenlerin performansında da azalma olabilmektedir. 16 yıl ve daha üstü çalışanların performansını artırmak için onlara yeni hedefler verilebilir. Deneyimlerinden yararlanılabilir ve eğitim faaliyetlerinde değerlendirilebilirler. Bu faaliyetler sayesinde 16 yıl ve üstü çalışanların işletmenin gelişimine katkıda bulunması sağlanarak, işgörenler açısından performansın artması tutumunun da yükseltilmesi söz konusu olabilecektir.

Ayrıca; 2 yıldan az süredir çalışanların örgütsel bağlılık tutumu en yüksek iken 2-5 yıldır çalışanları en düşüktür. İşgörenlerin örgütsel bağlılığı ilk 2 yıl ve altında çalışanlar düzeyinde yüksek bulunmuştur. İşletmenin bu durumu lehine kullanması ve bu işgörenlerin örgütsel bağlılığını sağlayan unsurlara işletmede yer vermeye devam etmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra diğer grupların örgütsel bağlılığını artıracak yönetsel faaliyetlerin yürütülmesi ile işgörenlerin iş tatmini sağlanabilecektir.

Kurumda 2 yıldan az süredir çalışanların puan sıra ortalaması 44,71, 2-5 yıldır çalışanların 71,38, 6-11 yıldır çalışanların 56,54, 11-15 yıldır çalışanların 45,57 ve son olarak 16 yıl ve daha fazla süredir çalışanların 52,46'dır. Buna göre 2-5 yıldır kurumda çalışanların performansın artması tutumu en yüksek iken 2 yıldan az süredir kurumunda çalışanları en düşüktür. Genel olarak ilk 1-2 yılda kurumu tanıma ve alışma evresi geçiren işgörenlerin, sonraki yıllarda performansları, kurumların izledikleri personel politikasına da bağlı olmak kaydıyla artabilmektedir.

Bir diğer sonuç; doktorların ego tatmini tutumu en yüksek iken sorumlu hemşirelerinki en düşüktür. Doktorların yaptıkları işten yüksek oranda ego tatmini sağlarken hemşire ve sorumlu hemşirelerin yaptıkları işten daha az ego tatmini sağladıkları sonucuna varılmıştır. Özellikle hemşire ve doktor grubunun görev tanımları farklılık göstermektedir. Görev tanımlarındaki bu farklılık ego tatmininde de farklılık oluşturabilmektedir.

Ayrıca; doktorların performansın artması tutumu en yüksek iken hemşirelerinki en düşüktür. Doktor grubunun performansının artırması en yüksek orandayken hemşire grubunun performansının artırması en düşük oranda bulunmuştur. Doktor grubunun meslekleri gereği gelişime ve ilerlemeye daha müsait olması bu grubun performansını artırabilmektedir. Ancak hemşirelik

mesleğinin ilerlemeye çok müsait olmaması bu grubun motivasyonunu azaltarak performansın düşmesine neden olabilmektedir.

Diğer taraftan; sorumlu hemşirelerin örgütsel bağlılık tutumu en yüksek iken doktorlarındaki en düşüktür. Araştırmanın yapıldığı kurumdaki sorumlu hemşire grubunun örgütsel bağlılığı yüksek oranda bulunurken, doktor grubunun örgütsel bağlılığı en düşük düzeyde bulunmuştur. Kurumlarda sorumlu hemşire görevlendirmesi yapılırken özellikle deneyimli ve kuruma katkı sağlayabilecek işgörenler tercih edilmektedir. Ancak kamu kurumlarında doktor grubu için böyle bir görevlendirme söz konusu değildir. Doktor grubu atamayla göreve gelmektedir.

Gelir açısından 4000 TL ve üzeri aylık geliri olanların ego tatmini tutumu en yüksektir. Farklı gelir gruplarında ego tatmini bakımından farklı sonuçlara varılmıştır. Gelir düzeyinin artmasıyla ego tatmininde de artış olmaktadır. Bu da işgörenlerin ego tatmini sağlamalarında maddi doyuma ulaşmalarının etkili olduğunu gösterebilmektedir.

Ayrıca; 4000 TL ve üzeri aylık geliri olanların performansın artması tutumu en yüksektir. İşgörenlerin maddi geliri arttıkça performansın arttığı sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin, çalışma nedenlerinden birini maddi kazanç beklentisi oluşturmaktadır. Maddi kazancın artması bu beklentinin karşılanması düzeyini etkileyebilmektedir. Maddi kazanç beklentisinin karşılanması ise işgörenlerin iş performans düzeylerinde artışa neden olabilmektedir.

Ek olarak; 3000 TL'den az aylık geliri olanların örgütsel bağlılık tutumu en yüksektir. Araştırma kamu kurumunda yapıldığı için gelir durumu eğitim düzeyiyle doğru orantılıdır. Diğer bir ifadeyle, gelir düzeyi yüksek olan işgörenlerin eğitim düzeyleri de yüksektir. Eğitim düzeyi yüksek olan bu işgörenlerin iş yaşamındaki kalite beklentisi de yüksek olmaktadır. Bu beklentilerin karşılanmaması halinde farklı iş seçeneklerine daha kolay ulaşabilmektedirler. Önünde farklı seçenekler olan bu işgörenlerin örgütsel bağlılığı daha düşük düzeyde olabilmektedir. Ancak gelir düzeyi ve eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin iş yaşam kalitesindeki beklentileri de aynı oranda düşük olabilmektedir. Beklentinin daha düşük olması ise örgütsel bağlılığın oluşmasını kolaylaştırabilmektedir.

Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili faktörlerin iş tatmini üzerine etkilerine bakıldığında ise ortaya dikkat çeken sonuçlar çıkmıştır. Takım çalışmasının, ego tatminini ve performansın artmasını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. İşgörenler, takım çalışmalarının yapıldığı ortamlarda kendilerini ifade edebilme fırsatı yakalayarak, daha faydalı olduklarını hissetmektedirler. Bu durum aynı zamanda işgörenlerin performansının da artmasına yol açabilmektedir.

Bir diğer toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili faktör olan, üst yönetimin liderliği açısından olaya bakıldığında ise üst yönetimin liderliğinin, işgörenlerin performansının artmasını negatif yönde, işgörenlerin örgütsel bağlılığını ise pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin, üst yönetimin kontrolü ve egemenliği altında çalışmaktan pek memnun olmadıklarını ve bu durumun kişisel performanslarına yansıdığını söylemek mümkündür. Ancak üst yönetimin bu tavrı örgütsel bağlılığın artması açısından olumlu olarak algılanabilmektedir.

İşgören motivasyonu ile ilgili faktörlerin iş tatmini üzerine etkilerine bakıldığında ise ilk olarak, öneri ve kararlara katılımın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna dayanarak; görüşleri önemsenen ve karar mekanizmalarında kendisine fikri sorulan işgörenin çalıştığı kuruma bağlılığının arttığını söylemek mümkündür.

Bir başka işgören motivasyonu ile ilgili faktör olan ekonomik ödüllerin hem ego tatmininin hem de performansın artmasını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ekonomik anlamda desteklenen işgören hem çalıştığı kurumda kendisini daha faydalı ve önemli hissederken hem de daha motive olduğu için performansı artabilmektedir.

Son olarak; işgören motivasyonu ile ilgili faktörlerden performansa bağlı ödül ve cezanın iş tatminini oluşturan faktörlerden hiçbirinin üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Üzerinde durulması gereken konu performansa bağlı ödül ve cezanın, performansın artmasını pozitif veya negatif yönde etkilememesidir. Araştırma yapılan kurumun kamuya ait olmasının, bu sonucun çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Bu durumda kurum açısından çok daha etkin ve uygulanabilir bir performansa bağlı ödül ve ceza sistemi kurmak yerinde olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKAL Z., *İş Akış Şeması. İş Etüdü. MPM Yayınları*, 4. Basım, 1991.
- AKIN Özcan, *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.
- AKINBOYE John, *Executive Behavior Battery*, Stirling, Horden Publishers, Ibadan, 2001.
- AKTAN Coşkun Can, *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006.
- ALEMDAR Korkmaz, *Medya Gücü ve Demokratik Kurumlar*, AFA Yayınları, 1995.
- ARGON Türkan, Altay Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- ARIBAY Ali Yaşar, *Postmodernite Sivil Toplum ve İslam*, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- ARIK İsmail Alev, *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996.
- AŞAN Öznur, *Motivasyon: Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- ATABEK Nejdet, *İletişim ve İkna*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996.
- ATAMAN Göksel, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
- AYKAÇ Burhan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.
- BALTAŞ Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranışta İnsanın Üretim Gücü*, Bilim Kitap Kirtasiye, Ankara, 2000.
- BEDÜK Aykut, *Modern Yönetim Teknikleri*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2005.
- BOLAT Tamer, *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul, 2000.
- CARNEGİE Dale, *Doğru ve Etkin Liderlik*, Çev. Tuğba Kırca Alptekin, Nemesis Kitap, İstanbul, 2015.
- CICHY King, *Managing for Quality in the Hospitality Industry*, Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
- CLEVELAND John, *Benefits of Lean in the Accounting Department*, Automotive Design and Production, London, 2005.
- DEMİR Kasım, *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa Kitabevi, İstanbul, 1999.
- DEMİRCİ Zeynep, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010.
- DENİZ Mehmet, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.

- EDWIN A. Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology Chicago: Rand McNally, 1976, 1293–1349.
- EFİL İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayıncılık, 7. Baskı, İstanbul, 2002.
- ERDOĞAN, İlhan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcioğlu Basım Yayım, İstanbul, s.68.
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- ERGİN Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Bir Yaklaşım)*, Academy plus Yayınevi, Ankara, 2002.
- FAIRHOLM Gilbert, *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to its Spiritual Heart*, Westport Conn, London, 1998.
- GEYLAN Ramazan, *Personel Yönetimi*, Birlik Yayınları, Eskişehir, 2000.
- GRINT Keith, *Leadership, Classical, Contemporary and Critical Approaches*, Oxford University Press, New York, 2001.
- GÜMÜŞOĞLU Şevkinaz, *Üretim, İşlemler Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.
- HAMPTEN David, *Contemporary Management*, Second Edition, McGraw, Hill, New York.
- HARRINGTON James, *Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement*, Print Book, New York, 1995.
- HOUSE Robert, *Path-Goal Theory of Leadership, Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory*, The Leadership Quarterly, 1996.
- IMAI Masaaki, *Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul, Kalder Yayınları, 1994.
- İNCİR Gülten, *İşgörenlerin Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Merkezi Yayın, Ankara, 1984.
- KAVRAKOĞLU İbrahim, *Kalite*, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1994.
- KESER Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, Bursa, 2006.
- KIRGIN Sait, *Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004.
- KISAOĞLU Ö., Orta Büyüklükte Bir Doküma İşletmesinde İstatistiksel Kalite Kontrol Sisteminin Kurulması, İzmir, 2002.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım, 2014.
- KOEHLER Jerry, *The Leadership Factor*, Free Press, New York, 1987.
- KURTULUŞ Kemal, *Pazarlama Araştırmaları*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998, ss.235-236
- KÜÇÜK Orhan, *Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2010.
- M.E.Ü. Tikici, Kaya, S. Kırgın, *Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004.
- MAHMOOD Ahmad, *Role of Spiritual Leaders in Enhancing Employee's Performance*, Emerging Leadership Journeys, 2013.

- MIYAUCHI Ichiro, **Quality Management in Japan**, MESS Yayınları, İstanbul, 2006.
- Miller John, **Education and the Soul, Toward a Spiritual Curriculum**. Albany, NY, State University of New York Press, 2000.
- NORTON David, **Strategy Maps, Converting İntangible Assets İnto Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- ÖNEN Levent, **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- ÖZDEMİR Tayfun, **İstatistiksel Kalite Kontrol**, A.Ü.F.F. Döner Sermaye İşletmesi Yayınları, İstanbul, 2007.
- PALMER Margaret, **Performans değerlemeleri**, (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- PARLAK Sıdıka, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2004.
- PEKER Ömer, Nihat Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı Elkitabı**, MPM Yayınları, Ankara, 1998.
- SARIHAN Halime, **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınevi, İstanbul, 1998.
- SARIKAYA Nilgün, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, Ankara, 2003.
- SELAMOĞLU Ahmet, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, Ankara, 1998.
- SEYEMEN Recep, **Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynağı Yönetimi'ne**, TÜHİS Yayını, Ankara, 1998.
- ŞEN Erdal, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Finansal Yönetim**, T.C. Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ve Beykent Üniversitesi Yayını, 2013.
- ŞİMŞEK Hasan, **Toplam Kalite Yönetimi, Kuram, İlkeler, Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- ŞİMŞEK Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- ŞİMŞEK Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset Yayınevi, Konya, 2002.
- TERKEL Studs, **Working; People Talk about What They do All Day and How They Feel about What They do**, Published by Ballantine Books, New York, 1985.
- TRUEMAN Tremble, **Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army**. Military Psychology, 2000.
- UYARGIL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Arkan Basım Yayın, Ankara, 2008.
- ÜLGEN Hayri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- VROOM Victor, **Work and motivation**, Jossey, Bass Publishers Wiley, New York, 1995.
- YAMAK Oygur, **Kalite Odaklı Mükemmellik**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015.

YENİÇERİ Özcan, **Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006.

YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

ZALEZNIK Abraham, **Yönetici ve Lider, Birbirinden Farklı Mıdır?, Liderlik**, Çev. Meral Tüzel, Optimist Yayınları, İstanbul, 1999.

MAKALELER

AKAL Zuhul, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi, Mpm Yayınları**, Ankara, 1993, 45-58.

AKAY Emel Ültanır, "Andragojik Temellere Dayalı Kolaylaştırılmış Okuma-Yazma Eğitimi (KOYE) Sürecine Yönelik KOYE Eğiticilerinin Görüşleri", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2010, Cilt: 6, Sayı: 2, 75-88.

AKDAĞ Mustafa, "Toplam Kalite Yönetimi Ve Örgüt İçindeki Yeri", **Selçuk İletişim Dergisi**, 2005, 119-161.

AKGEMCİ Tahir, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, 32-55.

AKINCI Zeki, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı 4, Antalya, 2002, 1-25.

AKYÜZ Bülent, "Sosyal Hizmet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2015, 21-36.

ALABAY Mehmet Nurettin, "Müşteri Şikâyetleri Yönetimi", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2012, Cilt: 8, Sayı: 16, 138-158.

ALTIOK GÜREL Pmaı, "İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2013, 1-28.

ASLAN Sinan, Hayrettin Özçelik, "İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt: 5, Sayı: 10, 109-119.

ATAY Osman, "Üretim Örgütlerinde Motivasyon Teorileri ve Verimliliğe Etkisi", **Standard Dergisi**, 2000, 25-42.

AY Mevhibe, "Üniversite Kütüphanesi Tasarımında Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulaması", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005, 80-98.

Aydan Yüceler, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, 445-458.

AYDIN Şule, Nilüfer Şahin ve Dilek Uzun, "Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, Cilt: 16, 61-74.

AYHAN Abdurrahman, "Sosyal Güvenlik Kavramı ve Sosyal Güvenlik İlkeleri", **Sosyal Güvenlik Dergisi**, 2012, 41-55.

AYTAÇ Ömer, "Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006, 139-160.

BAĞCI Zübeyir ve Yeliz Mohan Bursalı, "Duygusal Emegın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜ İİBF Dergisi**, 2015, Cilt 6, Sayı 10, 69-90.

- BALKAN İsmail ve Harun Kelleoğlu, "Performans Değerlendirme İşęörenlerin Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, 56-78.
- BANIHASHEMI Meysam, "The Relationship Between Spirituality Leadership and Empowerment", **American Journal of Scientific Research**, 2010, 1-30.
- BARUTÇU Süleyman, "Seçkin Sezgin, Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 2012, Cilt: 4, Sayı: 2, 89-97.
- BASS Bernard, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, 1990, 9-41.
- BATMAZ Şeyma, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi", **Standart: Ekonomik ve Teknik Dergisi**, 2002, 25-62.
- BAYAZIT HAYTA Ateş, "Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2007, Sayı: 1, 1-21.
- BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, 2013, 125-139.
- BEKİR GÜZEL, "Sanayi Devrim'inin Ortaya Çıkardığı Toplumsal Sorunların Edebiyattaki İzdüşümü: Emile Zola'nın Germinal Örneği", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2002, 55-96.
- BEKMEZCİ Mustafa, "Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'Nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2010, 203-228.
- BROSNAHAN Jan, "Unleash the Power of Lean Accounting", **Journal of Accountancy**, 2008, 60-96.
- BULUT Zeki Atıl , "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", **Mevzuat Dergisi**, 2004, 1-25.
- BULUT Zeki Atıl , "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler", **Mevzuat Dergisi**, 2004, 1-25.
- BULUT Zeki Atıl, "Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme", **Mevzuat Dergisi**, 2004, 25-76.
- ÇAĞLAYAN Saniye, vd. "Sanatta Görsel Algının Literatür Açısından Değerlendirilmesi", **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, 2014 Cilt: 3 Sayı: 1, 160-174.
- ÇAVDAR Hava, "İşletmelerde İşęören Bulma ve Seçme Aşamaları", **Journal of Naval Science and Engineering**, 2010, Volume. 6, No: 1, 79-93.
- ÇİÇEK Hüseyin, Nazife Şahin Macit, "Konaklama İşletmelerinde İşęörenlerin Örgütsel Güveni İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2016, Cilt: 8, Sayı: 14, 25-41.
- DENİZ Mehmet, Ahmet Ünal, İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama, **E-Journal of New World Sciences Academy**, Malatya 2007, 25-76.
- DERELİ Beliz, "Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, Sayı: 7, 59-81.

- DOĞAN Selen ve Özge Demiral, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgörenlerin Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, 145-166.
- DOĞAN Selen ve Selçuk Kılıç, " Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, 37-61.
- DOĞAN Selen, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma" **Amme İdaresi Dergisi**, 2002, 143-174.
- DORIS Jantzi, "Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment and Effort Toward School Reform", **Journal of Educational Administration**, Toronto, 2003, 23-65.
- DUTTON Jossey, "Energize Your Workplace", **Publication, Journal of Organizational Change Management**, 2003, 56-90.
- ELBEYİ Yasin Boylu, Pelit ve Evren Güçer, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, 2007, Cilt: 44, 55-74.
- ERDEM Barış, "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme)", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006, 65-94.
- FERGUSON Jeffery, "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: an Exploratory Empirical Assessment", **Journal of Organizational Change Management**, 2003, 426-447.
- GENÇ Nurullah, "Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon", **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, 1987, 23-64.
- GERGER Atakan, "Otomotiv Servis Hizmetlerinde Yalın Altı Sigma Kullanımı İle Servis Müşteri Memnuniyet Oranının Artırılmasına Yönelik Bir Örnek", **Taşıt Teknolojileri Elektronik Dergisi**, 2010, 69-82.
- GERSHON Mark, "Choosing Which Process Improvement Methodology to Implement", **Journal of Applied Business & Economics**, 2010, 41-69.
- GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren ve Fikret Gültekin, "Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, 147-158.
- HAYTA Ateş Bayazıt, "Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2007, 21-41.
- İPÇİOĞLU İsa vd., "Teknolojik Değişimin Yarattığı Etki Türleri İle İşgörenlerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Tekstil Firması Örneği", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2009, 121-149.
- İYİGÜN N. Öykü, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2012, Sayı: 21, 49-64.
- KABADAYI Ebru Tümer, "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2002, 61-75.
- KARADAĞ Engin, "Eğitim Bilimleri Doktora Tezlerinde Kullanılan Araştırma Modelleri: Nitelik Düzeyleri ve Analitik Hata Tipleri", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 2010, Cilt 16, Sayı 1, 49-71.

- KARAKAŞ Ayhan, İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, 1-105.
- KARAKAYA Abdullah, “İşgörenlerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Cumhuriyet Üniversitesi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, 41-58.
- KARAMIK Savaş, Ulvi Şeker, “İşletmelerde İş Güvenliğinin Verimlilik Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi”, **Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, 2015, 575-584.
- KATKO Nicholas, “Value Stream Costing: The Lean Solution to Standard Costing Complexity and Waste”, **Lean Accounting Best Practices for Sustainable Integration**, 2007, 25-46.
- KAYA İlke, “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, Cilt: 19, Sayı: 2, 219-236.
- KESEN Mustafa, “İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 2016, Cilt: 5, Sayı: 3, 554 -573.
- KILIÇ Recep, “Sağlık İşgörenlerinde İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi**, 2012, 147-160.
- KISAOĞLU Özlem, “Orta Büyüklükte Bir Dokuma İşletmesinde İstatistiksel Proses Kontrol Sistemi: II. Duruşların Kontrolü”, **Mühendislik Bilimleri Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3, 2010, 303-313.
- KOÇ Tufan, Oğuz Demirhan, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, 2007, Sayı: 11, 86-97.
- MEGEP, “Büro Yönetimi ve Sekreterlik”, **Problem Çözme**, Ankara 2008, 1-36.
- MOON Hyungjoon, “An Integrated Method for Business Process Improvement. International”, **Journal of Innovative Computing**, Information and Control, 2012, 523-555.
- ÖNDER Nurcan, “Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü”, **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**, 2008, 35-61.
- ÖZAYDIN Mehmet Merve, Ömer Özdemir, “İşgörenlerin Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, İstanbul, 2014, 45-86.
- ÖZCAN Selami, “İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt: 2, Sayı: 2, 151-174.
- ÖZCAN Selami, İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2002, Cilt: 2, Sayı: 2, 151-174.
- ÖZDEMİR Hilal, “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Yıl:8 Sayı: 15, 57-72.
- ÖZDEMİR Soner M., Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler, **GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005, Cilt: 25, Sayı: 3, 1-23.
- ÖZGENER Şevki, “Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri, Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Amme İradesi dergisi**, 2005, Cilt: 38, 51-59.

- ÖZGENER Şevki, Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Sayı: 20, 137-161.
- Özkan Tütüncü vd., "Seyahat Acentalarında İşgörenlerin İşe Alma Sürecini", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, Cilt, 5, Sayı: 1, 113-140.
- ÖZMUTAF Nezih Metin, "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt: 8, 41-60.
- ÖZTÜRK Murat, "Süreç İyileştirme Yöntemleri ve Yöneylem Araştırması", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2011, 371-405.
- ÖZTÜRK Zekai ve Hakan Dünder, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu İşgörenlerini Motive Eden Faktörler", **Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2003, Cilt: 4, 55-67.
- ÖZTÜRK Zekai, Hakan Dünder, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu İşgörenlerini Motive Eden Faktörler", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 2003, 45-78.
- ÖZUTKU Hatice, "Örgüte Duygusal Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 2008, 79-97.
- PATIR Sait, Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 4, 2009, 69-86.
- PODSAKOFF Philip, "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", **Journal of Applied Psychology**, 1997, 252-280.
- POLAT Tunçer, "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2012, 203-233.
- RASTISLAV Rajnoha, "Potentials of Information and Organizational Process Improvement Through Trained Office Staff", **Journal of Competitiveness**, 2012, 49-82.
- SAĞLAR Jale, Koray Tuan, İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Cilt 18, 343-358.
- SARITEPECİ Mustafa ve Hasan Çakır, "Harmanlanmış Öğrenmenin Öğrencilerin Sosyal Bilgiler Dersine Yönelik Motivasyon ve Tutumlarına Etkisinin İncelenmesi", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2014, 115-129.
- SAYLI Halil, Duygu Kızıldağ, "Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2004, 231-251.
- SCHILLING Anand, "Dynamic Capabilities Through Continuous Improvement Infrastructure", **Journal of Operations Management**, 2009, 444-461.
- SELVİ Kıymet, Beyin Fırtınası Yöntemiyle İhtiyaç Analizi, **Kurgu Dergisi**, 1999, 203-212.
- SEMERCIOZ Fatih, "The Relationship Spiritual Leadership and Issues of Spirituality and Religiosity: A Study of Top Turkish Managers", **International Journal of Business and Management**, 2011, 51-94.

- SEVİNÇ Hüseyin, "Kamu İşgörenlerinin Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2015, 944-964.
- SEZER Özcan, "Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008, Cilt 4, Sayı 8, 147-171.
- ŞAHİN Ali, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, 36-62.
- TANRIVERDİ Haluk, "Otel İşletmelerinde İş gören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi Vakfı, Turizm Akademik**, 2001, 33-71.
- TAŞLIYAN Mustafa, "Turizm Ve Seyahat Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması", **Selçuk Üni. Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, 2007, 185-195.
- TİMUR Hikmet, "Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme", **Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Ankara, 1990, 50-83.
- TOZKOPARAN Güler ve Jale Taşoğlu, İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, 181-209.
- TÜRKMEN İsmail, "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler", **M.P.M. Verimlilik Dergisi**, 1996, 14-46.
- UÇKUN Gazi, Pelit Elbeyi, "Hizmet İşletmelerinde İş gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi", **Standart Dergisi**, 2003, 49 - 84.
- UDH, "İş Akış Şeması Çizim Standartları", **Strateji Geliştirme Başkanlığı**, 1-40.
- URYAN Burcu, "Toplam Kalite Yönetimi", **Mevzuat Dergisi**, 2002, 45-125.
- UYŞAL H.Tezcan, Sibel Aydemir, "Örgütsel İklimin Çalışma Psikolojisine Etkisi, Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, 2014, 1557-1574.
- ÜNGÜRENÜ Engin, "Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2015, 115-156.
- WHITING Steven, "Individual and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors, A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 2009, 122-141.
- YAZICIOĞLU İrfan, "Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması", **Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 2010, Cilt: 55, 835-849.
- YILMAZ Hüseyin, "Atila Karahan, Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt. 14, 197-214.
- YILMAZ Hüseyin, "İşletmelerde Takım Çakışması Yoluyla Motivasyon", **Standart Dergisi**, 1999, 15-32.
- YILMAZ İbrahim Alpay, "Sanal Ofis Ve Sanal Ofiste Kullanılan Bilgi ve İletişim Teknolojileri", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 2014, 427-438.
- YİĞİT Sema, Alperen M. Yiğit, Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, Sayı: 38, 119-136.

TEZLER

- AĞYAR Evren, Hastane İşletmelerinin Yönetimi Açısından Çağdaş Maliyetleme Yöntemlerinden Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Kalite Maliyetleminin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2004, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- AKYILDIZ Hüseyin, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ALTOK Tuğba, İşgörenlerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet Ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Isparta, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ASLAN Tolga, Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş 2007, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi)**.
- AYDIN Çiğdem, Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2014, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ÇAKIR Gülbün, İş görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ÇETİN Fatih, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- ERTURGUT Ramazan, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli, 2007, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- ETEMOĞLU Şahika, Türkiye'De Firmalarda İstihdam Edilen Endüstri Ürünleri Tasarımcılarının Motivasyon Faktörleri, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2013, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- HAZEL Perihan Er, Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Konya, 2012, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- KARACA Yusuf, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteriyi Elde Tutmanın Müşteri Sadakatine Etkisi: Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- KODAMAN Ömer, Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Sektörü Uygulamalarının Analizi, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ŞANLİMEŞHUR Öznur, Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, 2015, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

TOR Serhat Sefa, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Kahramanoğlu MehmetBey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2011, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

TÜMGAN Cengiz, Kamu Örgütlerinde Motivasyon Ve İş Tatmini, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, Kahramanmaraş, 2007, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi**).

ÜÇÜNCÜ Kemal, İş Tatmini ve Motivasyon, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Trabzon, 2016, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ÜNLÜ İnan, Tarımsal Ürünlerin Bazı Mekanik Özelliklerini Belirlemede Kullanılacak Otomatik Kontrollü Test Cihazı Tasarımı, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana, 2009, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

YILDIRIM Selahittin, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2004, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

YILMAZ Hilal, Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet, 2003, (**Yayımlanmamış Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi**)

İNTERNET KAYNAKLARI

AKAY Bilal, Üretim Örgütlerinde Motivasyon Teorileri ve Verimliliğe Etkisi, http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/8767cb3a7c84f8b37f9e8f14c856dbb7.pdf, (Erişim tarihi: 21.03.2016.)

AKGEYİK Tekin, Sosyal Güvenlikte Reform Eğilimleri: Geleneksel Sistemlerden Bireysel Emeklilik Programlarına Dönüşüm, **Hata! Köprü başvurusu geçerli değil.** (Erişim Tarihi: 12.03.2016).

DOĞAN Nilhun, İş Etiği Ve İşletmelerde Etik Çöküş, sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/244/240 (Erişim Tarihi; 27.05.2016).

http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimiz_da_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi, (Erişim Tarihi: 30.02.2016).

http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/78401/34204/giri%C5%9Fimcilik_ders_notlar%C4%B1.pdf, (Erişim Tarihi: 23.03.2016).

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kmusekad/article/viewFile/5000134479/5000123288> (Erişim Tarihi: 23.02.2016).

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kmusekad/article/viewFile/5000134479/5000123288> (Erişim Tarihi: 23.02.2016).

<http://docplayer.biz.tr/9898536-Sistem-yaklasimi-sistem-analizi-ve-tasarimi-prof-dr-ibrahim-cil.html>. (Erişim tarihi:22.01.2016).

<http://enm.blogcu.com/motivasyon-ve-performans-nedir-1/9096267>, (Erişim Tarihi: 30.04.2014).

<http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/pazarlama/moduller/parakendecilik.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.06.2016).

http://kurullar.home.uludag.edu.tr/GPK/SP_Guideline.htm (Erişim Tarihi: 17.04.1016).

<http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2008-1-9.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.04.2015).

<http://www.1bilgi.com/iktisat/4834/pareto-analizi.html>, (Erişim Tarihi: 13.02.2016).

http://www.artvin.edu.tr/files/user_files/files/kalite-yonetimipdfhvowb.pdf, (Erişim Tarihi: 12.03.2016).

http://www.buders.com/UNIVERSITE/Universite_Dersleri/istatistik/istatistik_tablolar.pdf (Erişim Tarihi: 21.02.2016).

http://www.buders.com/UNIVERSITE/Universite_Dersleri/istatistik/istatistik_tablolar.pdf (Erişim Tarihi: 10.02.2016).

<http://www.calismadunyasi.gov.tr/pdf/sayi2/05.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.03.2016).

http://www.kadikoy.bel.tr/documents/file/dosya/2016_2017_ickontrol_standartlarina_uyum_eglem_plani.pdf (Erişim Tarihi: 23.05.2016).

<http://www.kaliteyonetim.net/?Bid=576655>, (Erişim Tarihi: 03.02.2016).

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=563, (Erişim Tarihi: 28.01.2016).

<http://www.kykonline.com/content/view/110/66/>, (Erişim tarihi:22.01.2016).

<http://www.nuveforum.net/88-genel-ekonomi/30154-is-hayatinda-motivasyonun-verimlilik-etkisi/>, (Erişim Tarihi: 15.04.2014).

<http://www1.gantep.edu.tr/~telli/wp/wp-content/uploads/2009/04/toplam-kalite-yonetimi.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.04.2016).

<https://books.google.com.tr/books?id=RvSBAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr>, Erişim Tarihi: 16.03.2016).

https://tr.wikipedia.org/wiki/Toplam_kalite_y%C3%B6netimi, (Erişim Tarihi: 13.03.2016).

<https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv>, (Erişim Tarihi: 04.04.2016).

<https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF->, (Erişim Tarihi: 16.04.2016).

<https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv>, (Erişim Tarihi: 04.04.2016).

<https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF->, (Erişim Tarihi: 16.04.2016).

iibfdergi.uludag.edu.tr/download_pdf.php?id=63&f=63_rev1.pdf, (Erişim Tarihi: 25.04.2016).

iibfdergi.uludag.edu.tr/download_pdf.php?id=63&f=63_rev1.pdf, (Erişim Tarihi: 25.04.2016).

KAHYA Emin ve Kadri Karaböcek, "Bir Atölyede Oranlarla İşgücü Verimlilik (Wpmr) Modelinin Tasarımı ve Uygulaması", http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/9dfb2ee87090b36_ek.pdf, (Erişim Tarihi: 30-04.2016).

Kalite emberleri, [http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/37802/33144/kal_ iyi_8. hafta_\(kalite_ %C3%A7emberleri\).pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/37802/33144/kal_ iyi_8. hafta_(kalite_ %C3%A7emberleri).pdf) (Erişim Tarihi: 10.03.2016).

KAYIKÇI Kemal, Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/925-20120221155058-kayikci.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.04.2016).

TOPALOĞLU Melih, Alev Sökmen, Kıyaslama (Benchmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, <file:///C:/Users/Dell/Downloads/2002-2-4.pdf> (Erişim Tarihi: 04.04.2016).

TUNÇER Polat, Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, <file:///C:/Users/Dell/Downloads/5000035687-5000050267-1-PB.pdf> (Erişim Tarihi: 04.06.2016).



EKLER

EK-A: ANKET FORMU

Bu anket İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile İşgören Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma" konulu Yüksek Lisans çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Anket sorularına cevap vermek değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır ancak, akademik amaca yönelik olarak yapılan bu çalışmayla yönetim alanıyla ilgili bilimsel çalışmalara katkıda bulunmayı hedefliyoruz.

Anket formu üzerine kimlik bilgilerinizi belirtmemenizi rica ediyoruz. Ankete vereceğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Bu çalışmanın sonuçlarının sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için bütün soruları cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Anketimize katılmayı kabul ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

Arzu YAMAN
Tez Öğrencisi
 İstanbul Gelişim Üniversitesi
 Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yrd. Doç. Dr. Adnan Duygun
Tez Danışmanı
 İstanbul Gelişim Üniversitesi
 İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler
 Fakültesi
 Öğretim Üyesi

KİŞİSEL BİLGİLER

- | | | | | | |
|----------------------------------|--|--|---|--|---|
| 1. Cinsiyet: | <input type="checkbox"/> Kadın | <input type="checkbox"/> Erkek | | | |
| 2. Medeni Haliniz : | <input type="checkbox"/> Evli | <input type="checkbox"/> Bekar | | | |
| 3. Yaşınız : | <input type="checkbox"/> 20-24 | <input type="checkbox"/> 25-34 | <input type="checkbox"/> 35-44 | <input type="checkbox"/> 45-54 | <input type="checkbox"/> 55 ve üstü |
| 4. Eğitim Durumunuz : | <input type="checkbox"/> İlköğretim | <input type="checkbox"/> Lise | <input type="checkbox"/> Üniversite | <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans | <input type="checkbox"/> Doktora |
| 5. İş Tecrübeniz : | <input type="checkbox"/> 2 Yıldan Az | <input type="checkbox"/> 2-5Yıl | <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl | <input type="checkbox"/> 11-15Yıl | <input type="checkbox"/> 16 yıldan fazla. |
| 6. Kurumdaki Kaçınıcı Yılıınız : | <input type="checkbox"/> 2 Yıldan Az | <input type="checkbox"/> 2-5Yıl | <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl | <input type="checkbox"/> 11-15Yıl | <input type="checkbox"/> 16 yıldan fazla. |
| 7. Göreviniz : | <input type="checkbox"/> Doktor | <input type="checkbox"/> Sorumlu hemşire | <input type="checkbox"/> Hemşire | <input type="checkbox"/> İdari Personel | |
| 8. Gelir Durumunuz : | <input type="checkbox"/> 2000TL'den az | <input type="checkbox"/> 2000 TL – 2999 TL | <input type="checkbox"/> 3000 TL – 3999 | <input type="checkbox"/> 4000TL ve üzeri | |

| I. İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ²⁷⁶ | | Hiçbir zaman | Nadiren | Ara-sıra | Çoğunlukla | Her zaman |
|---|--|--------------|---------|----------|------------|-----------|
| Aşağıdaki ifadeler iş tatmini ile ilgilidir. Lütfen bir üst amirinizi düşünerek cevaplayınız. Bu ölçekte (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Ara-sıra, (4) Çoğunlukla, (5) Her Zaman seçeneğini temsil etmektedir. | | | | | | |
| S.1.1 | Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.2 | Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.3 | İşimin beni her zaman meşgul etmesinden memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.4 | Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.5 | Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.6 | Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.7 | Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.8 | Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.9 | Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.10 | Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.11 | İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.12 | Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.13 | İş de terfi olanağımın olmasından memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.14 | Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.15 | Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.16 | Çalışma şartlarından memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.1.17 | Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından memnunum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| II. TOPLAM KALİTE ÖLÇEĞİ²⁷⁷ | | Hiçbir zaman | Nadiren | Ara-sıra | Çoğunlukla | Her zaman |
| Aşağıdaki ifadeler toplam kalite uygulamaları ile ilgilidir. Lütfen bir üst amirinizi düşünerek cevaplayınız. Bu ölçekte (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Ara-sıra, (4) Çoğunlukla, (5) Her Zaman seçeneğini temsil etmektedir. | | | | | | |
| S.2.1 | Çalıştığım işletmede gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilip, ödüllendirilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.2 | Çalıştığım işletmede iş güvencem bulunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.3 | Üstlerim yaptığım işle ilgili yetki ve sorumluluk vermektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.4 | Yaptığım işle ilgili olarak kararlara katılıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.5 | İşimi gerektiği gibi yapabilmek için gerekli araçlara sahibim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.6 | İşyerindeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.7 | Çalıştığım işletmede yöneticiler kalite yönetim sistemini geliştirmek için sorumluluk alırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.8 | Yöneticiler çalışanlarını işgörenlerini kendi görev alanları ile ilgili işlerde daha iyi olmaları için motive ve yardım ederler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.9 | Çalıştığım işletmede yöneticiler yüksek derecede ortak amaç oluşturarak yönetim yaparlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.10 | Çalıştığım işletmede yöneticiler çalışanlara kalite sorumluluğunu iletirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

²⁷⁶ David J. WEISS, Rene V. Dawis, George W., Lloyd H Lofquist, "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, XXII, England, 1967, 110-135.

²⁷⁷ Phaik Lan Goh, The Implementation of Total Quality Management in Small and Medium Enterprises, A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, 2000, England, p. 208.

| | | | | | | |
|--|--|--------------|---------|----------|------------|-----------|
| S.2.11 | Çalıştığım işletmede süreç iyileştirme faaliyetleri yapılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.12 | Çalıştığım işletmede süreçler kurum ihtiyaçları ve yetenekleri gözetenerek oluşturulmuştur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.13 | Çalıştığım işletmede süreçlerin analiz edilmesinde istatistiksel teknikler kullanılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.14 | Çalıştığım işletmede süreçlerin etkinliği belirli periyotlarla ölçülmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.15 | Çalıştığım işletmede Kalite yönetimi sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.16 | Çalıştığım işletmede sürekli olarak kaliteyi artırıcı faaliyetler uygulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.17 | Çalıştığım işletmede hedeflere ulaşmak için tüm çalışanların katıldığı bir anlayış benimsenmiştir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.18 | Çalıştığım işletmede takım çalışmasına önem verilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.19 | Çalıştığım işletmede müşteri istekleri kalite için temel teşkil eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.20 | Çalıştığım işletmede iç müşteri kavramı benimsenmiştir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.21 | Çalıştığım işletmede yöneticiler ve üst yönetim müşteri memnuniyetini artırıcı aktiviteleri desteklerler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.22 | Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.2.23 | Terfi aldığım ya da iş yüküm arttığında buna paralel olarak ücretim artmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| III. MOTİVASYON ÖLÇEĞİ²⁷⁸ Aşağıdaki ifadeler motivasyon ile ilgilidir. Lütfen bir üst amirinizi düşünerek cevaplayınız. Bu ölçekte (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Ara-sıra, (4) Çoğunlukla, (5) Her Zaman seçeneğini temsil etmektedir. | | Hiçbir zaman | Nadiren | Ara sıra | Çoğunlukla | Her zaman |
| S.3.1 | Maaşıma yapılacak yıllık artışlar motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.2 | Başarılarım dolayısıyla parasal nitelikli ödüller almak motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.3 | Çalıştığım işletme tarafından sağlanan istihdam güvencesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.4 | Daha verimli çalışmayı sağlamak amacıyla prim uygulaması yapılması motivasyonumu olumlu yönde etkilemez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.5 | İşten atılma korkusuyla çalışmak motivasyonumu olumsuz yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.6 | Bir yıllık dönem sonunda çalıştığım firmanın elde ettiği karın bir bölümünü çalışanlarına dağıtması, motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.7 | Aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarımla aynı ücreti almam (ücret adaleti) motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.8 | İşletme içinde çalışırken kendimi belli ölçülerde bağımsız hissetmem motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.9 | İş arkadaşlarım ve dahil olduğum informel gruplarla olan ilişkilerim motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.10 | Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilmem ve yapıcı eleştiriler almam motivasyonumu olumlu yönde etkilemez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.11 | Başarılarım karşılığında terfi etme ve yükselme olanağının tanınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.12 | İşyerinde kendimi değerli hissetmek motivasyonumu olumlu yönde etkiler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.13 | Önerilerimin üst yönetim tarafından değerlendirilerek etkin bir biçimde uygulamaya konulması motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.14 | İşletme içerisindeki aydınlatma, ısı, gürültü, araç ve gereçler, işyerinin eve yakınlığı gibi fiziksel şartlar ve çalışma koşulları motivasyonumu olumsuz yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.15 | İşletme tarafından düzenlenen piknik, spor faaliyetleri vb. faaliyetler motivasyonumu olumlu yönde etkiler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.16 | Çalışma arkadaşlarımla olan bireysel ilişkilerim motivasyonumu olumsuz yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.17 | İşletme amaçlarının bireysel amaçlarımla örtüşmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.18 | İşletme içerisindeki sosyal etkinlikler motivasyonumu olumlu yönde etkilemez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.19 | Yönetim tarafından, sahip olduğum niteliklere uygun yetkiler verilmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.20 | Mesleğim ile ilgili eğitimler verilmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.21 | Bir takım kararların alınmasında söz sahibi olmak motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

²⁷⁸ Maxime A. Tremblay, Celine M. Blanchard, Sara Taylor, and Luc G. Pelletier, " Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: It's Value for Organizational Psychology Research", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2009, Cilt: 41, 213-226, p 226.

| | | | | | | |
|--------|--|---|---|---|---|---|
| S.3.22 | İşletme içerisinde sağlıklı ve etkin bir iletişim sisteminin olması motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.23 | Niteliklerimin, iş alışkanlıklarımın vb. özelliklerimin sistematik bir şekilde ölçülmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.24 | Bireysel ya da grupsal rekabet motivasyonumu olumsuz yönde etkiler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.25 | İşletme içerisindeki performans değerlendirme sisteminin olması ve bunun doğrultusunda ödül ve ceza uygulamalarının yapılması motivasyonumu olumsuz yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.26 | Görev ve sorumluluklarımın artırılması (iş genişletme) motivasyonumu olumsuz yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.27 | Daha çok sayıda iş verilmesi (iş zenginleştirme) motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.28 | Çalışma arkadaşlarımla bilgi alışverişi içinde olmak ve işbirliği sağlamak motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S3.29 | İşletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda, çalışma arkadaşlarımla çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grup | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S.3.30 | Mesai saatlerinde çay saati gibi kısa molalar verilmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |