



**KARABÜK GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ  
ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNLERİNİN TOPLAM  
KALİTE STANDARTLARI AÇISINDAN  
İNCELENMESİ**

**Ismael NAJEEB MAJEED MAJEED**

**2022  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Cihan AKKAYA**

**KARABÜK GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARININ İŞ  
TATMİNLERİNİN TOPLAM KALİTE STANDARTLARI AÇISINDAN  
İNCELENMESİ**

**Ismael NAJEEB MAJEED MAJEED**

**T.C.  
Karabük Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında  
Yüksek Lisans Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Cihan AKKAYA**

**KARABÜK  
Kasım 2022**

Ismael NAJEEB MAJEED MAJEED tarafından hazırlanan “KARABÜK GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNLERİNİN TOPLAM KALİTE STANDARTLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Cihan AKKAYA

.....

Tez Danışmanı, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Bu Çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. 10/11/2022

Unvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Nedim TEKİN (KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Cihan AKKAYA (KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet İMAMOĞLU (SNÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

*“Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.”*

Ismael NAJEEB MAJEED MAJEED

## ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

### **KARABÜKGENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNLERİNİN TOPLAM KALİTE STANDARTLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**Ismael NAJEEB MAJEED MAJEED**

**Karabük Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı:**

**Dr. Öğr. Üyesi Cihan AKKAYA**

**Kasım 2022, 69 sayfa**

Bu araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Karabük Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan personelin Toplam Kalite Yönetimi standartları açısından “İş Doyumu” düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini, Karabük Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde hizmet personeli olarak görev yapan 650 kişi oluştururken, örneklemini ise araştırmaya gönüllü olarak katılan 150 hizmet personeli oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu ve Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967: 3) tarafından geliştirilmiş Baycan (1985: 8) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış “Minnesota İş Doyumu” ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 25 paket programı kullanılmıştır. Verilerin normalliği için skewness ve kurtosis

değerleri kontrol edilmiş, verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Normal dağılım gösteren bu veriler için, independent t test ve One-way ANOVA testi kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olarak kabul edilmiştir.

Çalışmada cinsiyet ve medeni durum açısından personelin iş doyum toplam puanları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer parametreler ölçek toplam puanı açısından farklılık göstermemiştir. Çalışma sonucunda, personelin “ İş Doyumu “ düzeyleri yüksek düzeyde çıktığı görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** İş Tatmini, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Toplam Kalite Yönetimi Standartları.

**Bilim Kodu** : 130117

## **ABSTRACT**

**M. Sc. Thesis**

### **EXAMINATION OF THE JOB SATISFACTION OF KARABÜK YOUTH AND SPORTS DIRECTORATE EMPLOYEES IN TERMS OF TOTAL QUALITY STANDARDS**

**Ismael NAJEEB MAJEED MAJEED**

**Karabük University**

**Institute of Graduate Programs**

**Department of Physical Education and Sports**

**Thesis Advisor:**

**Asisst. Prof. Dr. Cihan AKKAYA**

**Novamner 2022, 69 pages**

This research was carried out in order to examine the "Job Satisfaction" levels of the personnel working in the Karabuk Youth and Sports Provincial Directorate affiliated to the Ministry of Youth and Sports in terms of various variables in terms of Total Quality Management standards.

The population of the research consisted of 650 people who working as service staff in the Karabük Provincial Directorate of Youth and Sports, while the sample consisted of 150 service staff who voluntarily participated in the research. As a data collection tool, the personal information form created by the researcher and the Total Quality Management scale developed by Weiss, Dawis, England, and Lofquist (1967) : 3) and adapted into Turkish by Baycan (1985: 8) and this scale was used. SPSS 25 package program was used in the analysis of the data. The skewness and

kurtosis values were checked for the normality of the data, and it was found that the data were normally distributed. Independent t-test and One-way ANOVA test were used for these normally distributed data. The significance level in the study was accepted as  $p < 0.05$ .

In the study, a significant difference was found between the total job satisfaction scores of the personnel in terms of gender and marital status. Other parameters did not differ in terms of scale total score. As a result of the study, it was seen that the "Job Satisfaction" levels of the personnel were high.

**Keywords** : Job Satisfaction, Provincial Directorate of Youth and Sports, Total Quality Management Standards.

**Science Code:** 130117



## TEŞEKKÜR

Bu tez alıőmasının her aőamasında engin bilgi ve tecrübeleriyle desteğini esirgemeyen Sayın Dr. Öğr. Üyesi CİHAN AKKAYA hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez çalıőmam sırasında benden hiçbir yardımını esirgemeyen, anlayış gösteren sevgili aileme ve arkadaşlarıma desteklerinden ötürü tüm kalbimle teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
KABUL.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xiv
BÖLÜM 1 .....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ .....	3
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ .....	4
1.4. ARAŞTIRMA ALANI.....	4
1.5. ARAŞTIRMA TERİMLER .....	4
BÖLÜM 2 .....	6
LİTERATÜR TARAMASI.....	6
2.1. TEORİK ÇALIŞMALAR.....	6
2.1.1. Kalite Kavramı .....	6
2.1.2. Toplam Kalite .....	8
2.1.3. Kalitenin Tarihsel Gelişiminin Aşamaları.....	9
2.1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları.....	11
2.1.5. Toplam Kalite Yönetimi Gereksinimleri.....	12
2.2. İŞ TATMINİ.....	14
2.2.1. Neden İş Tatmini.....	14
2.2.2. İş Tatmini .....	15
2.2.3. İş-Yaşam Dengesi ve İş Memnuniyeti .....	17

	<b><u>Sayfa</u></b>
2.2.4. Sorumluluk, İş Yükü ve Rol Faktörleri.....	19
2.2.5. İş Memnuniyeti Önemlilikleri.....	19
2.2.6. İş Memnuniyeti Önemlidir.....	20
2.2.7. İş Memnuniyeti Önemsizdir.....	20
2.2.8. Motivasyon ve İş Tatmini.....	21
2.2.9. İş Doyumu ve Ekonomik Davranışlar.....	22
2.2.10. İş Doyumu Teorilerinin Tarihsel Perspektifi.....	24
2.2.11. Güncel İş Doyumu Teorileri.....	26
2.2.11.1. İçerik Teorileri.....	26
2.2.11.2. Maslow'un Hiyerarşik Teorisi.....	26
2.2.11.3. Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi.....	28
2.2.12. Kinetik Tatmin Teorileri.....	29
2.2.12.1. İki Faktör Teorisi.....	29
2.2.12.2. Beklenti Teorisi.....	30
2.2.12.3. Porter & Lawler Modeli.....	30
2.2.12.4. Adalet Teorisi.....	31
2.2.13. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	32
2.2.14. Tatmininin Belirleyicileri.....	33
2.3. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	34
2.3.1. Araştırmacının Önceki Çalışmalardan Yararlanma Boyutu.....	36
BÖLÜM 3.....	37
YÖNTEM.....	37
3.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEMLER.....	37
3.2. EVREN ÖRNEKLEM.....	37
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	37
3.3.1. Minnesota İş Doyumu Ölçeği.....	38
3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	39
BÖLÜM 4.....	40
BULGULAR.....	40
4.1. KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİ.....	40

	<b><u>Sayfa</u></b>
BÖLÜM 5 .....	47
TARTIŞMA VE SONUÇ .....	47
BÖLÜM 6 .....	52
ÖNERİLER.....	52
KAYNAKLAR .....	53
EK AÇIKLAMALAR A. FORM VE ANKETLER .....	65
ÖZGEÇMİŞ .....	69

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 2.1. Herzberg'in bakış açısından itici faktörler ile koruyucu faktörlerin karşılaştırılması .....	30
Şekil 2.2. Porter ve Lawler Modeli .....	31

## ÇİZELGELER DİZİNİ

### Sayfa

Çizelge 2.1. Mevcut çalışmaların diğerleri ile benzerlik ve farklılıkları. ....	35
Çizelge 3.1. Minnesota iş doyumu ölçeği iç tutarlılık katsayıları.....	38
Çizelge 3.2. Minnesota iş doyumu ölçek puanlarının dağılımı (MİD). ....	39
Çizelge 4.1. Katılımcılara ilişkin demografik özellikleri.....	40
Çizelge 4.2. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre iş tatmini “T-testi” sonuçları. 41	
Çizelge 4.3. Katılımcıların yaş değişkenine göre iş doyumu “Anova” sonuçları.....	42
Çizelge 4.4. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre iş doyumu “T-testi” sonuçları.....	43
Çizelge 4.5. Katılımcıların çalışma yılı değişkenine göre iş doyumu “Anova” sonuçlar.....	44
Çizelge 4.6. Katılımcıların maaş değişkenine göre iş doyumu “Anova” sonuçları... 45	
Çizelge 4.7. Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre iş doyumu “Anova” sonuçları.....	46

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

### SİMGELER

- SS : standart sapma  
 $\bar{X}$  : aritmetik ortalama

### KISALTMALAR

- TKY : Toplam Kalite Yönetimi  
MİD : Mineosta İş Doyumu  
GSİM : Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü

## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

İnsan kaynağı, kurumların işleyişinin sürmesini sağlayan üretimin en önemli unsurlarından biridir. Zira kurumların çoğunluğu insan kaynağına birincil derecede önem vermektedir. Bu bağlamda söz konusu kurumlar, gerek işe alırken, gerekse de onlara çeşitli beceriler ve donanım kazandırmak için eğitim verirken iyi ve nitelikli insan gücü oluşturmayı amaçlarlar. İnsan unsuru, kurumların faaliyet ve çalışmalarını yansıtırlar ve sürdürülebilirliğinden sorumludurlar.

21. yüzyılda yaşanan büyük değişimler ışığında, kurumların rekabetçi ve ekonomik konumlarını korumaları zorunlu hale gelmiştir. Bu ise ancak kurumların yönetiminde en önemli yaklaşımlardan biri olan Toplam Kalite Yönetim Sistem'i benimsenerek sağlanabilir. Bu sistem, işin gerektiği gibi ve istenen ölçüde kaliteli yapılması için temel bir kıstas olarak görülüyor. Bu sistemde, "bireyin ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin etmek için çalışanların liderlik etmesine izin verilir ve üretken çalışmanın genel niteliklerinin gösterilmesi amaçlanır" (Samir Kamel Al-Khatib, 2008).

Bu bağlamda, insan davranışı alanındaki bilimsel deneyler, kurumların performanslarının kalitesinin ve verimliliğinin genel olarak onların yetenek ve performans verimliliğine bağlı olduğunu göstermektedir. Ancak her ikisi de eğer personeli çalışmaya iten bir sebep yoksa onun maksimum derecede verimli çalışması için yeterli değildir. Özel ve kamu kurumlarının desteğinin ve teşvikinin olmadığı, çalışanlar için uygun koşulların sağlanmadığı durumlarda liderlik özellikleri taşıyan yüksek vasıflı işçilerden oluşan kurumların ortaya çıkması mümkün olmayacaktır.

Eğitimde kalite, çağdaş yönetim sisteminde hayati derecede önemli konulardan biridir. Toplam kalite yönetimi ya da kısaca TKY, eğitim sistemlerinde uluslararası



düzyeyde rekabete hazırlanırken teorik ve uygulamalı olarak yüksek kalite elde etmek isteyen ve küresel kurumlar düzeyine ulaşmaya çalışan her kurumun kurtarıcısı ve umudu olmuştur (Ali Abdülkerim, 2012).

Tüm devlet kurumlarında, örgütsel çalışma mekanizmalarını yükseltmek için önemli bir gereklilik olarak toplam kalite yönetimi kavramının kullanılmasına ihtiyaç vardır. Zira toplam kalite yönetimi; entelektüel, kültürel, idari ve örgütsel bir giriş niteliği taşır. Diğer taraftan uluslararası ve yerel değişimleri takip ederek küresel gelişmelere ayak uydurulmasını sağlayan yeni yönetim modelinin temel direğidir. Bu yönetim modelinde sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi amaçlayan bilimsel idari kalite modeli uygulanır (Halid Esved Laich, 2011).

Bu nedenle iş tatmini konusu, bu yüzyılın son çeyreğinde ön plana çıkan en önemli konulardan biri olmuştur. Çünkü bunun çalışanların eğitim ve gelişim süreçleri ile yakından ilgisi bulunmakta, işçiler ile işverenler arasındaki mevcut ilişkilerin atmosferine bariz şekilde yansımakta ve üretim seviyesi üzerinde etkisini hissettirmektedir (Al-A'd Yali, 1981). Herhangi bir kurumda eğitim bilim ya da spor olsun çalışanın yaptığı işten memnun olması gerekir ki, bu işin amaçlarına ulaşmak için bireyin yaptığı işten bir tür memnuniyet duyması gerekir. Bu nedenle, yapılan her çalışmanın özellikle de spor alanında iş tatmini, işin ilerlemesi için temel koşullardan biridir.

Hazırlanmış ve eğitilmiş insan gücünün bütün halk ve milletlerin ilerlemesinin temeli olduğu konusunda şüphe yoktur. Çalışan; kendisine uygun çalışma koşulları sağlanıp psikolojik, fizyolojik ve sosyal ihtiyaçları karşılandığında üretimdeki rolü daha yararlı ve etkili olacaktır. Bu bireysel ihtiyaçları karşılamak, onun işinden tatmin olmasını sağlayabilir. İşe karşı duyulan tatmin duygusu böylece bireyin performansının ve üretkenliğinin iyileştirilmesine ve gelişmesine zemin hazırlayacaktır. İnsanlarını geliştirmeye ve yaşam biçimlerini iyileştirmeye çalışan ülkelerin istedikleri şey budur (Tavalebeh, 2000).

Bu, hiç kuşkusuz tüm dünyada gençlik ve spor il müdürlüğü ve birimlerin planlayıp gerçekleştirmek istedikleri bir hedeftir. Bunlar, kurumda bulunan herkesin bu

kurumun genel düzeyini ilerletmek için yeteneklerini ve enerjilerini en iyi şekilde sunmalarını arzularlar. İş tatmini, bireyin işi hakkında hissettiği bir dizi duyguyu ifade eder. Çünkü bireyin ihtiyaç ve arzularını tatmin etmesi sonucu ortaya çıkan bir şeydir. Bu nedenle iş tatmini, bireyin işinde elde etmeyi hayal ettiği memnuniyet derecesinin olumlu bir yolu ve doğru bir ifadesi olabilir. İş tatmini, ister artış olsun ister azalma bireyin duygusal yönünü ortaya koyar. Böylesi bir durumda birey işi ile bütünleşir. Bunun sonucunda birey; kariyer, büyüme ve ilerleme hırsları ve bu yolla sosyal hedeflerine ulaşma arzusu peşinde koşan bir insan haline gelir (Morris, 1995). İş tatmini, çeşitli alanlarda yapılan çalışmalarda ve araştırmalarda büyük önem kazanan konulardan biridir. İş, insan yaşamının merkezinde yer alır ve insanın ihtiyaç ve isteklerini karşılamanın en önemli yollarından biri kabul edilir. İşte başarı, bireyin işinden ne kadar memnun olduğu ve işine olan inancı ve sevgisi ile yakından alakalıdır (Abdülkerim, 1991).

Elinizdeki çalışmanın önemi; kapsamlı kalite politikasının uygulanmasında ve bu politika yönetiminin iş tatmininin sağlanmasında oynadığı öncü rolün öneminde saklıdır. Bu konu, spor kurumlarının hizmet kalitesinin yükseltilmesinde hassas konulardan biri olması nedeniyle ekonomik, insani ve sosyal önem taşımaktadır.

### **1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Toplam Kalite Yönetimi, tüm alanlarda kalite güvencesini sağlamak için bilimsel bir idari yaklaşımdır. Bu yaklaşım, tüm alanlarda kalite etkilerine ulaşmak için bilimsel bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, idari yönlerin fiili uygulamaları üzerinden ideal yönetim tarzını yakalamanın temel girişi olarak kabul edilmektedir. Bu sayede kurumun yönetimi daha dinamik ve etkili kılınmış olmaktadır. Dahası bu yaklaşım; insan ve maddi kaynakların rolünü harekete geçirerek idari bir çalışmanın başarısının kapsamını ortaya koymayı mümkün kılan bir kıstas haline gelmiştir. Araştırmacının tecrübe ettiğine göre iş tatmininin, toplam kalite perspektifine göre idari işin gereklilikleri arasında bulunması gereken en belirgin özelliklerden biri olduğunu fark etmiştir. Zira iş tatmini, idari işin sonuçlarını yükseltme sürecindeki temel unsurlardan biri olarak kabul edilir. Elinizdeki çalışmada bu husus ele alınmıştır. Toplam kalite yönetimi uygulamaları, çalışanların iş koşullarının iyileştirilmesine

yardımcı oluyor mu olmuyor mu enine boyuna incelenmiştir. Çalışmanın pratiği, Karabük'te bulunan gençlik ve spor il müdürlüğünde yapılmıştır. Araştırmanın problemi, "il müdürlüğü çalışanlarının toplam kalite standartları açısından iş doyum düzeyleri ne düzeydedir?" sorusunun cevabında yatmaktadır.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

- 1) Toplam kalite yönetimi standartlarının iş doyumunu ile ilişkisinin literatür taraması sonucunda belirlenmesi.
- 2) Karabük Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi.
- 3) Karabük Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının toplam kalite yönetimi standartları ele alınarak ile iş tatmini gelişimine katkıda bulunmak.

## **1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ**

Karabük Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmini düzeyleri düşüktür.

## **1.4. ARAŞTIRMA ALANI**

**Beşeri Alan:** Karabük Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanları.

**Zamansal Alan:** 21.06.2022 – 01.09.2022 tarihleri arası.

**Mekânsal Alan:** Karabük Gençlik ve spor il müdürlüğü ve birimleri.

## **1.5. ARAŞTIRMA TERİMLER**

**Toplam Kalite Yönetimi:** Önceden planlanmış faaliyetlerin ilerlemesini sağlamak için organize metodolojidir. En ideal idari ve örgütsel davranışı teşvik etmek için çalışarak sorunları önlemeye yardımcı olan ideal bir yöntemdir. (Cardsby Tetelan, 2007).

**İş tatmini:** Kurumda çalışan bireyin hissettiği olumlu ya da olumsuz duyguların toplamını ifade eder. Bu, onun performansına yansır ve ortalama, ortalamanın üstü ve ortalamanın altı olmak üzere üç seviye bulunur (Hindavi, 1999).

## BÖLÜM 2

### LİTERATÜR TARAMASI

#### 2.1. TEORİK ÇALIŞMALAR

##### 2.1.1. Kalite Kavramı

Bazı Arapça ve yabancı sözlüklerde kalitenin anlamı verilmiştir. İbn Manzûr, Lisânü'l-Arab adlı sözlüğünde “kalite” kelimesinin Arapça الجودة (eljawde – Kalite) ökünden türemiş olup “iyi” anlamına geldiğini ifade etmiştir. Buradaki “iyi” kelimesi, kötünün zıddıdır (İbn Manzûr, 1984). Buna benzer şekilde bir şeyin iyi ve kaliteli oluşu da Arapçada (eljawde – Kalite) kelimesi ile ifade edilmiştir (Yasin İbrahim, 1985).

Webster’ın sözlüğüne göre ise “kalite”, bir şeyin nitelik veya üstünlük derecesi anlamına gelmekte, ya da bir hizmet veya ürün kalitesinin farklılaşma, onu diğerlerinden ayıran özelliklerinin derecesini ortaya koyan bir sözcük olarak ifade edilebilir (Gralnik, David. N, 1995).

“Nitelik” kavramı ise, Latince “Qualities” kelimesinden türetilmiştir ki bir şeyin veya kişinin mahiyeti ve iyiliğinin derecesini gösteren bir anlam taşımaktadır (Kaddar Tahir Rajab, 1997).

Arapçada “Quality” kelimesi “kalite” veya “özgülük” anlamına gelir. Kalite ise Arapça (jaade) fiiljawdeinden türemiş olup iyi bir şeyde ve kötü karşıtı olan her şeyde ustalık ve mükemmelliği ifade eder. Bu nedenle “Quality” kelimesi, kişinin amacına göre anlam verilebilir. Kalite kelimesi, ister mal ister hizmet olsun, ürünlerdeki belirli özelliklerin veya niteliklerin, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bulunmasını ifade eder (Sabbah Mecit, Maha Kamel, 2013).

Uluslararası Standartlar Teşkilatı'na (ISO 9001) göre kalite, müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığının değerini yansıtır. Özellik ve standartlar, müşterinin ihtiyaçlarını tanımlamanın gerekliliğini ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını vurgulamaktadır (Mahmoud Al-Rubaie, 2010).

Kaliteyi, yerel ve uluslararası pazarlara sunulan mal ve hizmetlerle ülke kimliğinin ve medeniyetinin ifadesi olarak kabul edenler de vardır. Zira bu, toplumda hâkim olan sosyal ve etik sistemlerin imajını ve organizasyondaki çalışma yaşamının kalitesini yansıtacak şekilde kuruluşların kaliteye olan bağlılığının derecesini ifade eder (Naci Abdülkadir el-Duri, 2000).

Üçüncü Yeni Uluslararası Sözlük olan *American Heritage Dictionary*, kaliteyi bir nesnenin özellikleri veya nitelikleri olarak tanımlar. Japonlara kaliteyi müşterinin veya müşterinin mutlak memnuniyeti olarak tanımladılar. Uluslararası Standartlar Teşkilatı ise kaliteyi, belirli bir ürün veya hizmetin örtülü ve açık ihtiyaçları karşılama yeteneğini gösteren bir dizi özellik veya nitelik olarak tanımlar (Hıdır Misbah, 2010).

Bazı araştırmacılar göre ise kalite en kolay anlamıyla istenen hedeflere veya çıktılara ulaşılma etkinliği ifade etmektedir (İbrahim Muhammed, 1997). Diğerleri ise kalitenin verimlilik anlamına geldiğine, yani iyi çıktılar elde etmek için mevcut yeteneklerin optimum şekilde kullanımı olarak niteliyor (Egbert, D.W,A, 1990).

Uzmanlar, kaliteyi hem müşteri hem de üretici bakış açısına göre değerlendirmektedir. Müşterinin bakış açısına göre kalite, bir ürün veya hizmetin kullanıma uygunluğu anlamına gelir. Üretici bakış açısına göre ise istenen kaliteye ulaşmak için mal veya hizmetin özelliklerinin veya niteliklerinin ne ölçüde yanıt verdiği anlamına gelir (Kazım, Mevid, 2003).

Böylece kalitenin verimlilik ve etkinliği bir arada temsil ettiği söylenebilir. Bu kavramın diğer hususlardan bağımsız olarak yararlanan tarafın amacına hizmet ettiği

nispette değer kazandığı ifade edilebilir. Bununla, kurumun dış ve i ortamını ve yararlanıcıya sağlanan hizmet veya malın türünü kastediyoruz.

Kalite, aşağıdakilere dayanan bir bilim, sanat ve yönetim becerisidir:

- 1) Değişikliği Kabul Etmek
- 2) rn veya hizmetten yararlanan kişinin ihtiyaçlarını karşılamak
- 3) Etkili bir faktör olarak modern teknolojileri özümsemek
- 4) Kuruluşun tüm çalışanlarının işe katılmasına ve yaratıcı olmasına izin veren bir ortam sağlamak.
- 5) İnsan unsurunun önemini vurgulamak ve ona işin başarısı için gerekli kalite kültürünü kazandırmak (Muhsin Ali, 2009).

Bazıları, kalitenin, kuruluş veya kurumdaki çalışma bireylerin işbirliği yoluyla yararlanıcının istek ve beklentilerinin gerçekleştirilmesi anlamına geldiğini düşünmektedir (Peter Field, 1995).

Kalite, hizmet veya ürün aracılığıyla yararlanıcıya sunulması gereken özellikler olarak düşünülebilir. Bu zellikler, sırayla, yararlanıcının bu hizmete veya ürüne bağlı kalmasına yardımcı olur. Hatta ürüne yönelik arzuyu, edinme isteğini ve ona bağlılığı daha da artırabilir. Diğer taraftan tercih ettiği ürünlerin diğer ürünlere göre yeni müşteriler kazanmasında etken olabilir (Mehdi Saleh Alaa, 2012).

### **2.1.2. Toplam Kalite**

Toplam kalite kavramı, geniş ve karmaşık modern yönetim kavramlarından biri olup bir kurumun en iyi performansla ulaşma ve en iyi ıktıları elde etme derecesini belirleyen kriterlere göre uygulaması için göstergeler veren fikir ve ilkelere dayanmaktadır. Eğitimde bu kavram, eğitimin özünü doğru ve kapsamlı bir şekilde ifade eden bir dizi özellik veya nitelik anlamına gelir. Tüm boyutları, girdileri, süreçleri, ıktıları ve geri bildirimleri, bütün taraflar için istenen ve uygun hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan sürekli etkileşimleri içine alır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2011).

Buradan, toplam kalite kavramının, hedeflere ulaşmak için kullanılan bir dizi yetkin düşünsel felsefeyi, istatistiksel araçları ve idari süreçleri, hem müşteri hem de çalışan memnuniyeti seviyesini yükseltmeyi içeren bir sistem anlamına geldiği sonucuna varabiliriz. Bu da kurumun sürekli iyileştirilmesi ve herkesin şirket yararına aktif katılımı ve çalışanlarının kendini geliştirmesi ile olur. Böylece toplumdaki yaşam kalitesini artar (Nebil Mahmud Şakir, 2010).

Araştırmacı, toplam kalite teriminin kuruma, diğer kurumlar arasında bir imaj kazandırdığına inanmaktadır. Bundan yoksun olmak ise kurumu, rekabet edememesi ve bunun dışında kalması anlamına gelmektedir. Toplam kalite kurumun performansının nitelik katması ve en iyi hizmeti sunması demektir. Yerel ve uluslararası rekabet dünyasına girebilmek, tüm kurumun faaliyetleri düzeyinde kalite alanında mükemmellik ve farklılığa ulaşmayı gerektirir.

Aynı zamanda kalitede kapsamlılık; girdi ve süreçlerden ve ardından çıktılardan başlayarak üretimin tüm unsurlarını ve bağlantılarını veya hizmetlerini içermesi anlamına gelir. Şöyle ki kalitenin eğitim kurumunun tüm bileşenlerini, unsurlarını, süreçlerini ve çıktılarını kapsamasını ve kurumdaki tüm çalışanların buna katılmasını gerektirir. Yükseköğretimde toplam kalite ile ilgili olarak kalite, insan ve materyal kaynakları, akademik programlar, modern teknoloji ve diğerleri gibi tüm girdileri içermelidir. Bunun yanında liderlik, idari yönetim, sürekli gelişim programları vs. operasyonlar; mezunları, bilimsel araştırmaları, toplum hizmetini vb. çıktıları da kapsamalı, bunlar kalitenin sürekliliğini sağlamak için sürekli iyileştirmeye tabi tutulmalıdır. Örgütte iyileştirilmesi gerekli aşamalar aşağıda verilmiştir.

### **2.1.3. Kalitenin Tarihsel Gelişiminin Aşamaları**

Çoğu araştırmacı ve uzmanın kalite kavramını tanımlamaya başlamasından sonra bu kavramın tarihsel gelişimini ele alan birçok çalışma ortaya çıktı. Hemen hemen hepsi, kalitenin tarihsel gelişiminin, içinden geçtiği çalışma yöntemlerini belirleyen yedi aşama içerdiği konusunda hemfikirdir. Söz konusu yöntemler, Bu kavramın



pekiştirilmesine ve aşağıda gösterildiği gibi iyi çalışma stilini geliştirecek yöntemlerin bulunmasına katkıda bulundu.

1. Birinci Aşama: Kalite uygulama faktörünün kontrol aşaması (Operatör) 1776-1900. On dokuzuncu yüzyılın sonları, kalite alanında gelişmenin ilk adımını göstermesi bakımından en belirgin dönem olarak kabul edilir. Bu aşamada, tüm ürünün imalatı, üretim birimlerindeki imalat sistemi ile uyumlu olarak bir işçiye veya bir grup işçiye bağlıydı. Bu nedenle, uygulamanın izlenmesine ve işçinin kalite kontrolünün yapılmasına ihtiyaç vardı.
2. İkinci Aşama: Ustabaşının kalite kontrol aşaması (Formen) 1900-1917. Bu aşama, modern endüstrilerin ortaya çıkmasıyla fabrikada büyük verimlilik kavramının ortaya çıktığı aşamadır. Bu nedenle, işçileri izleme ve denetleme görevinin ustabaşına verilmesine ihtiyaç vardı.
3. Üçüncü Aşama: Teftiş yolu ile kalite kontrol aşaması (Teftiş) 1917-1939. Bu aşama, üretim yöntemlerinin çeşitliliği ve endüstride işçi sayısında ve gruplarda önemli bir artışa yol açan karmaşıklığın ortaya çıkması ile karakterizedir. Bunun bir sonucu olarak müfettiş ihtiyacı ortaya çıktı ve 1939 yılına kadar bu uygulama devam etti ki bu o zamanlar iyi bir fikir gibi görünüyordu.
4. Dördüncü Aşama: İstatistiksel kalite kontrol aşaması 1939-1945. Bu aşama, İkinci Dünya Savaşı'nda üretimin büyük ölçüde genişlemesinin bir sonucu olarak örneklemeye başvurma ile karakterize edildi. Bu, bu genişlemenin bir sonucu olarak teftiş görevini zorlaştırdı. Bu durum, kusurları belirlemek için kontrol panellerinin kullanılmasına zemin hazırladı. İstatistik bilimci Walter Stewart, parametrelerini belirlemede istatistiksel yöntemi ilk kullanan kişidir.
5. Beşinci Aşama: Toplam Kalite Kontrol aşaması, 1945-1980. Bu aşamada, istatistiksel kalite kontrol yöntemlerinin ölçüm teknikleri ile entegrasyonu öne çıkmıştır. Bu sistem, kalite motivasyon uygulamalarının teşvik edildiği tüm üretim aşamalarını içermek üzere ortaya çıkmıştır.
6. Altıncı Aşama: Kalite Güvencesi Aşaması 1980-1987. Bu aşama, ulaşılan seviyeleri koruma ve planlama ile istikrarı sağlayarak süreklilik ile karakterizedir. Bu aşamada kalite sistemlerini yönetmek ve bunu başarmak

için şirketin tüm çalışanlarına sorumluluk verilmiş, tasarımda kalite güvencesi konusu gündeme getirilmiştir.

7. Yedinci Aşama: Toplam Kalite Yönetimi aşaması 1987- Günümüz. Bu aşama, kalite sistemlerinin kapsamlı ve sürekli gelişimi ve bu kavramın kuruluş unsurların toplanmasını içerecek şekilde genişletilmesi ile karakterize edilmiştir. Bu aşamanın en belirgin özelliklerinden biri, toplam kalite yönetimi bilgilerinin kullanılması ve Uluslararası Standartlar Teşkilatı (ISO) standart spesifikasyonlarının (9001-9002-9003) yayınlanmasıdır. Bu aşamada yetenekleri geliştirmek ve işte yaratıcılığa özgürlük vermek için bu aşamanın gerekliliklerinin uygulanmasında idari ölçümler ve takip vurgulanmıştır.

#### **2.1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları**

Mervat Muhammed Radi (2006), eğitimde toplam kalite yönetiminin hedeflerinin şu şekilde özetlenebileceğini ifade etmiştir:

- 1) Sürekli gelişimi destekleyen ve sürdüren bir ortam yaratmak
- 2) Tüm ortakları geliştirme sürecine dâhil etmek
- 3) Operasyonların performansını ölçmek için araçların takibi ve geliştirilmesini sağlamak.
- 4) Öğrencilerin gücüne odaklı bir kültür yaratmak
- 5) Çıktı kalitesini iyileştirmek
- 6) Departmanlar arası iş birliğini artırarak ve ekip çalışmasını teşvik ederek verimliliği artırmak.
- 7) Duygulara değil, gerçeklere dayalı kararlar vermeyi öğrenmek
- 8) Gereksiz görevleri azaltmak
- 9) Öğretmenlerin çalışmalarının performansına olan güvenini geliştirmek
- 10) Kuruluşun ana hedeflerine ulaşma yüzdesini artırmak Taweel ve Al-Karani ise, yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin hedeflerinin şunlar olduğuna inanmaktadır:
  - 1) Öğrenci memnuniyetini ve ait oldukları fakültelere olan güvenlerini artırmak
  - 2) İnsan kaynaklarını geliştirmek
  - 3) Ahlaki değerleri korumak

- 4) Üniversitenin yerel ve uluslararası pazarlardaki konumunu geliştirmek
- 5) Üniversitenin işgücü piyasasındaki payını iyileştirilmek
- 6) Toplumun ekonomik ve sosyal gelişiminde üniversitenin rolünü en üst düzeye çıkarmak (Ekrem Taweel, Ahmed Al-Karani, 2010).

### **2.1.5. Toplam Kalite Yönetimi Gereksinimleri**

Herhangi bir kurumda toplam kalite yönetimi politikasının uygulanması, bu idari politikanın uygulanmasına başlamadan önce bazı şartların sağlanmasını gerektirmektedir. Böylece işçiler fikri kabul etmeye hazırlanabilir ve daha sonra onu etkili bir şekilde gerçekleştirmek için çabalayabilirler. Söz konusu gereksinimler bir dizi maddi, ahlaki, sosyal ve teknik girdiden oluşmaktadır. Bunlar ışığında eğitim sistemlerinin geliştirilmesinde modern uluslararası standartlar sağlanmakta ve bireylerin eğitim performansının kalitesinin iyileştirilmesi ve kontrolü gerçekleştirilmektedir (Naci Recep Sekkar, Cemil İmran Nashwan, 2005).

Mustafa Ahmed Sayed, yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetiminin gerekliliklerinden bazılarının şu şekilde özetlenebileceğini belirtmiştir (Mustafa Ahmed Sayed, 1998):

- 1) Toplam kalite kültürünü tüm çalışanlar, öğrenciler ve profesörler arasında yaymak ve pekiştirmek.
- 2) Müfredatı mevcut çağın gereksinimlerine uyacak şekilde güncellemek.
- 3) Öğrencilerden ve profesörlerden insan kaynakları geliştirmek
- 4) Bilgi ve iletişim sistemini geliştirilmek
- 5) Karar verirken merkezileşmeden uzak yardımlaşma ve istişare esasına göre çalışmak
- 6) Üniversite eğitiminde çeşitli olguları ölçmek için standartlar ve araçlar sağlamak ve oluşturmak.
- 7) Tüm çalışanların ve yararlanıcıların ihtiyaçlarını belirlemek
- 8) Hataları düzeltmek için izlenecek yöntemlerden biri de eğitim kurumu içinde öz değerlendirme yapmak.

- 9) Üst yönetimin toplam kalite uygulamasının önemine olan inancı ve yeni değişimlere karşı sorumluluklarının bilincinde olmak
- 10) Çalışana güven vermek ve işini yapması için onu teşvik etmek
- 11) Özellikleri ve iş adımlarını tanımlayan toplam kalite yönetimi için eksiksiz bir tasarım geliştirmek
- 12) Mezunların işgücü piyasası ihtiyaçlarını ve uzmanlıklarını belirlemek.

Sallis, İngiliz Standardı ve onun ulusal karşılığının kalite gerekliliklerini açıklarken bunları eğitim alanına kanalize etti ve şunları belirtti (Sallis, 1993):

- 1) İdarede kaliteden ödün vermemek
- 2) Kabul ve seçim politikası
- 3) Öğrencinin ilerlemesini kaydetmek
- 4) Müfredat geliştirme ve eğitim stratejisi.
- 5) Takvim yöntemlerinin tutarlılığı
- 6) Düşük başarıları belirlemek ve bunları düzeltmek ve zayıflıklarla başa çıkmak için çalışmak.
- 7) Prosedürlerin sürekliliğini ve dâhili kalite kontrollerini sağlamak
- 8) Yapının gelişim ve eğitimini sağlamak
- 9) İnsan kaynakları yönetimine sağlamlaştırmak
- 10) Uygun ölçüm yöntemleri kullanmak

Hemen hemen birçok yazar ve araştırmacı, yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetiminin gerekliliklerinin şu şekilde tespit edilebileceği konusunda hemfikirdir:

- 1) Sürekli Gelişme: Kuruluşun, hataları ve kusurları ortadan kaldırarak ve sorunları ele alarak faaliyetlerinde ve ürünlerinde üstün kalite elde etme yeteneğinin artması sağlanmalıdır (Ekrem Taweel, Ahmed Al-Karani, 2010).
- 2) Müşterilere Odaklanma: Bu alana olan ilgi, müşteride ihtiyaçlarını karşılayarak memnuniyetini sürdürme duygusu yaratır. Burada müşteri öğrencidir (Ahed Matar Hüseyin el-Müfid, 2006).

- 3) İdari Liderlik: Başkalarıyla etkileşimi sağlama, işbirliği ve uyum yaratma yeteneğine sahip bir idari liderliğin mevcudiyetini gerektirir (Faysal Halefallah, 2003).
- 4) Tam Çalışan Katılımı: İdari pozisyonları ne olursa olsun tüm çalışanları sürece dâhil ederek çalışanları, hedeflere ulaşmak ve sorumluluk almak için motive etmek amaçlanır (Manal Taha Barakat, 2007).
- 5) Karar verme süreci; sorunları çözmek için gerekli bilgi ve durumların mevcudiyeti yoluyla toplam kalite yönetiminin odaklandığı bileşenlerden biri olduğunu göz önünde bulundurarak gerçeklere ve mevcut duruma dayalı kararlar almak gerekir (Sahar Abbas Hassan ve diğerleri, 2007).
- 6) Öğrenme ve Eğitim: Bu, yüksek kaliteli eğitim programları oluşturarak saha çalışmasında becerilerini geliştirmek üzere çalışanların nasıl düşüneceklerini anlamaları için örgütteki tüm bireyleri eğitmek.

## **2.2. İŞ TATMINİ**

### **2.2.1. Neden İş Tatmini**

İş tatmini, psikoloji, yönetim çalışmaları ve ekonomi alanlarında merkezi bir kavramdır. Ancak, iş tatmini ölçümlerinin tek bir kavramsallaştırması doğru değildir. Bazıları bunun iş tatmini ölçümlerinin önemli bir dezavantajı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Muñoz de Bustillo Llorente ve Fernández-Macías 2005). Bazıları da, iş tatmininin nasıl belirlendiğini keşfetmeyi amaçlayan iş tatmini hakkında daha fazla araştırma yapma fırsatı bulmuş ve bunu yapmanın bir yolu, iş memnuniyetini yalnızca çalışma ortamı tarafından belirlenen olarak görmeyen, özellikle yaşamın özel alanındaki dış faktörleri de içeren daha geniş bir çerçeve olduğunu öne sürmüşlerdir (Brown ve diğerleri. 2012; Budd ve Spencer 2015; Spencer 2015).

İş doyumunun anlamlı bir iş kavramı doğrultusunda yeniden tanımlanması yalnızca bilimsel bir çalışma değildir. Kasım 2013'te The New York Times'ta yayınlanan bir görüş yazısında, Amerikalı editör Emily Esfahani Smith ve Stanford İşletme Enstitüsü Profesörü Jennifer L. Aaker, Millennials'ın - yani 1980'den sonra doğan insanların - maddi mallardan çok mutluluğa odaklandığını yazıyor. Para peşinde

koşmak yerine, onları mutlu eden bir kariyer istiyorlar. Kariyer başarısını belirleyen bir faktör olarak paradan çok anlamlı çalışmanın olduğunu ifade etme olasılıkları daha yüksektir. Genç nesiller için iş memnuniyetinin merkeziliğini destekleyen bir başka girişim, Kabine Ofisi, Eğitim Bakanlığı ve İşletme, Yenilik ve Beceriler Departmanı tarafından desteklenen çevrimiçi platform Skills Route'dur (2016). Ortalama maaştan iş tatminine kadar zengin bir veri seti kullanan Skills Route, Birleşik Krallık'taki gençlerin kendilerine uygun işleri seçmelerine yardımcı olur. Kurucular, amaçlarının “yalnızca kazanç potansiyelleri için değil, refahları için iş arayan gençlerin oranını artırmak” olduğunu söylüyor. Bu nedenle, insanların çalışma hayatlarından ne istediklerine saygılı bir çalışan refahı kavramı, genç nesiller için temel bir endişe kaynağıdır.

### **2.2.2. İş Tatmini**

Memnuniyet, bir şeyin varlığının kemâli demek olup kabul ve teslimiyet anlamına gelmektedir. Memnuniyetin dereceleri vardır. En düşünüyü sanı, en yükseği ise kesin kanaattir. Memnuniyet, onay ve kabulden ibaret olup icmâ ve ittifak anlamında kullanılan genel memnuniyet veya toplam memnuniyet demektir. Memnuniyet aynı zamanda bir başkasının istediği bir şeye itiraz etmeden onay vermek anlamına da gelmektedir (Maryam Mustafa Salman Al-Nadawi, 2004).

İş tatmini kavramı, bir kişinin rolünden ne kadar memnun olduğu ile ilişkilidir. Çok sayıda psikolojik ve çevresel yön vardır, bunların hepsi insanların işleriyle ilgili duygularını şekillendirebilen duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkileri içerir (Spector 1997). İş tatmini, bireyin işine karşı tutumu olarak nitelendirilmektedir. Bir işçinin işi hakkında olan düşüncelerini etkilemekte olan parametreler arasında ücret, yükselme olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma şartları, haberleşme, güvenlik, verimlilik ve işin özelliği yer almaktadır. Bu parametrelerin hepsinin iş tatminini değişik şekillerde etkilediği görülmektedir (Özdevecioğlu ve diğ., 2003). İş, kişisel gereksinimleri karşılamamanın yanında kişinin duygu ve değer yargılarını da pozitif yönde etkiliyorsa iş doyumunu gerçekleştirdiği anlamına gelir (Erdoğan, 1991: 376; Filiz 2014: 794; Gülay, 2006: 46).

İş tatmini değişkeni, yirminci yüzyılın başlarından itibaren davranışsal eğilimlerin yönetimi ve öğrencilerle ilgili bilim adamları ve araştırmacılar tarafından büyük ilgi gören en önemli konulardan biridir. Nitekim 1976 yılına kadar iş memnuniyeti üzerine 3000'den fazla üniversite makalesi ve tezinin ortaya çıkması bu önemi pekiştirmektedir (Youssef Muhammed Al-Qublan, 1981). Bireyin çalışma hayatındaki huzur anlamındaki tatmininin iş yeri ile sınırlı kalmayıp yaşam alanına da aktarılması, iş tatmini ile genel yaşam tatmini arasındaki etkileşimi ortaya koymaktadır (Güner 2007). İnsanların çalıştıkları işten memnun olmaları onların çalışma performanslarını arttırması ve ruhsal durumlarını iyileştirmesi açısından iş doyumunun önemli olduğu vurgulanmıştır (Turhan F.H., Köktaş, E., 2019).

İş tatmini konusu, çeşitli iş yerlerinde ve alanlarda uygun bir gelişme ve üretkenlik düzeyinin korunmasındaki temel faktörlerden biridir. Özellikle bu duygunun genellikle çalışma ortamını oluşturan ve çevreleyen bir dizi değişkenin ifadesi olmaktadır. Görünen o ki, iş tatmini terimi, bu yüzyılın otuzlu yıllarından beri iş ve işlerin çoğu alanında üstler ve astlar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır (Bassam Al-Omari, 1995). Hoppock, R. çalışması (1935), iş tatmini araştırmaları için gerçek başlangıç noktasını ve bu alanda yayınlanan ilk sistematik çalışmalardan birini temsil etmektedir (Halima Abdülfettah Shehab, 1992). Hoppoc, iş tatminini, bir kişinin dürüstçe "İşimden memnunum" demesini sağlayan psikolojik, fiziksel ve çevresel koşullarla ilgili bir dizi alaka olarak tanımlar (Hassan Ahmed Ferhat, Al Ghurairi, 1998).

Schermerhorn bunu, bireyin, işin çeşitli yönlerine yönelik olumlu ya da olumsuz, taşıdığı duyguların kalitesi olarak ifade etmiştir. Buna özel görevler, çalışma ortamları ve meslektaşlarla ilişkiler de dâhildir (Schermerhorn, 1984). İçinde bulunduğumuz dönemde çalışma şartları düşünöldüğünde insan, yaşamının büyük bir kısmını çalışırken geçirdiğı için iş doyumunu konusuna daha fazla önem verilmesi gerekliliğı ortaya çıkmaktadır (Arslan ve Erbay, 2017).

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi de dâhil olmak üzere iş tatmini konusunda birçok teori ortaya çıktı. İş tatmini ile ilgilenen teorilerin çoğu, insan motivasyon teorilerinin temeli olan Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow,

davranışın bir dereceye kadar tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığından meydana geldiğini, dolayısıyla bireyin diğer ihtiyaçları tatmin etmek için motive olduğunu belirtmiştir (Jerry Gray, 1989). Kendisi, o meşhur ölçeğinde insan ihtiyaçlarını beş ardışık seviyeye tanımlamıştır:

1. Psikolojik ihtiyaçlar.
2. Güvenlik ihtiyaçları.
3. Aidiyet ihtiyaçları.
4. Takdir ihtiyaçları.
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı (Hıdır Kazım Hammoud, 2002).

Bu söz konusu dört ihtiyacı karşılayabildiğinde birey, başarıya ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Kendini gerçekleştirme; bireyin yeteneklerine, niteliklerine, eğilimlerine ve yeteneklerine uygun işler yaparak hayal ettiğini ve kendisi için istediğini elde etmeyi arzulaması anlamına gelir (Sprinthat, 1994).

Dolayısıyla ihtiyaçların insan davranışlarını yönlendirmede önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, örgüt, bireyi tatmin etmenin yollarını sağlamalı ve bunu amaçlarına ulaşmak için uyarlamalıdır (Halil Muhammed Hassan, Khudair Kazem Hammoud, 2000).

### **2.2.3. İş-Yaşam Dengesi ve İş Memnuniyeti**

Kamu sektörü çatısı altındaki Bağlantı Örgütleri, çoğunlukla halka hizmet sağlamak için tasarlanmıştır. Bu nedenle, müşteri memnuniyeti, organizasyonun nasıl performans gösterdiği konusunda çok kritik bir barometredir. Organ' a (1997) göre, müşteri memnuniyeti çalışanların memnuniyetinden oldukça etkilenir ve bu, organizasyonun başarısının anahtarı olacaktır.

İş ve iş dışı yaşamlar arasındaki etkileşimler ve bunların işle ilgili çeşitli sonuçlara ne gibi etkileri olduğu üzerine çalışmalar on yıllardır araştırılmakta (PittCatsouphe ve diğerleri, 2006) ve daha geniş bir kapsam ve kapsam kazanmıştır. WLB teorisine



göre, çalışanların aileleriyle (hayatları) ve işle ilgili sorunlarla baş etmelerine yardımcı olacak uygulamalar veya destek hem işverenlere hem de çalışanlara fayda sağlar (Galinsky ve Matos, 2011). WLB, kamu sektöründe önemli bir rol oynamaktadır, çünkü teori, WLB'nin çalışanların refahını iyileştirdiğini ve iş tatmini ile sonuçlandığını ileri sürmektedir (Lazar, Osoian ve Ratiu, 2010). Organ (1997) ve Bailey ve Dandrade'ye (1995) göre, müşterilerin memnuniyeti çalışanların memnuniyetinden oldukça etkilenir ve bu, organizasyonun başarısının anahtarı olacaktır.

Lazar, Osoian ve Ratiu (2010), WLB kavramının tanıtılmasının çalışanlara fayda sağlayabileceğini çünkü bunun çalışan tutumlarını ve algılarını etkileyeceğini ve bunun da iş tatminine, örgütsel bağlılığa, iş stresinin azalmasına ve işten ayrılmaya yol açacağını öne sürüyorlar. WLB teorisi, çalışanların iş-yaşam çatışmasını azaltarak daha iyi WLB'ye ulaşmalarını sağlayan ve bu etkilerin genellikle iş tatmini ve iş üzerinde daha iyi kontrol ile ilişkili olduğu organizasyonlarının olumlu değerlendirmelerini artıran politikaları önermektedir. Yadav ve Dabhade (2014), WLB'nin stresi azaltarak, sağlığı iyileştirerek, dikkat dağınıklığını azaltarak, iş memnuniyetini artırarak, işyerinde esneklik sağlayarak, moral ve motivasyonu artırarak ve eve yakınlık sağlayarak kuruluşun kârını iyileştirdiğini öne sürüyor.

Ayrıca, 1986 ve 2011 yılları arasında yayınlanan 42 WLB çalışmasının özetine dayanarak, Butts ve ark. (2013) iş memnuniyetinin WLB politikalarının sonuçlarından biri olduğunu bulmuştur. WLB politikalarının uygulanması, çalışanların iş-yaşam çatışmasını azaltabileceği için çalışanlara fayda sağlar (Anderson ve diğerleri, 2002; Lapierre ve Allen, 2006; McDonald ve diğerleri, 2005). WLB politikalarının çatışmayı azaltarak çalışanların WLB'sini iyileştirmeyi amaçladığını ima edebilir, bu da diğer şeylerin yanı sıra iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiyle sonuçlanır. Çalışmaları ayrıca artan bağlılığın ve iş memnuniyetinin artmasının işverenleri WLB politikalarını uygulamaya tetiklediğini gözlemledi. Bahsedilen bulgulara dayanarak, bu çalışma, çatışmanın iyileştirmeden daha düşük olduğu pozitif WLB'nin iş tatmini ile pozitif olarak ilişkili olduğunu savunuyor. Oysa çatışmanın gelişmeden daha yüksek olduğu olumsuz WLB, iş tatmini üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Dolayısıyla, pozitif WLB'ye sahip çalışanların, negatif

WLB'li çalışanlara göre işlerinden daha fazla memnun oldukları söylenebilir. Bu nedenle, WLB teorisine ve ampirik çalışmalara dayanarak, iş ve iş dışı yaşamları arasında olumlu ilişkiler yaşayan (çatışmadan daha fazla geliştirme) çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olurlar.

#### **2.2.4. Sorumluluk, İş Yükü ve Rol Faktörleri**

Katz ve Seuffer (1996), gurbetçilerin denizaşırı işlerinde başarısız olmalarının başlıca nedenlerinden birinin iş sorumluluğunun karmaşıklığıyla baş edememeleri olduğunu fark ettiler. İş yükü ve stres, gurbetçi başarısızlığının diğer olası nedenleridir. Black (1988), uluslararası görevdeki çalışanların, ev içi çalışanlardan daha yüksek düzeyde strese maruz kalacağını ve bazen iş yüklerinin oldukça yüksek olduğunu savundu. Bonache (2005), gurbetçilerin ev içi çalışanlara kıyasla daha fazla iş yükü, daha fazla dış baskı ve işlerinin görünürlüğünden daha fazla baskı yaşadıklarını belirtmiştir. Ayrıca, gurbetçilerin işlevleri her zaman tam olarak belirlenmemiştir, bu nedenle daha yüksek derecede belirsizlik, kafa karışıklığı ve rol belirsizliği yaşayabilirler (Bonache, 2005). Aslında bu istenmeyen yönlerin memnuniyeti olumsuz etkilediği görülmektedir.

#### **2.2.5. İş Memnuniyeti Önemlilikleri**

İnsan kaynaklarının yönetimdeki rolü, el emeğinin hala yönetim ve üretkenlik sürecine hâkim olduğu gelişmekte olan toplumların kültürlerinde görülmektedir. Andreassi, Lawter, Brockerhoff ve Rutigliano (2014), kadınsı kültürlerden ziyade erkeksi kültürlerin iş tatmini ile daha güçlü bir ilişkisi olacağını varsaymışlardır. Hem eril hem de dişil kültürler başarı ve tanınmaya değer verir. Eril kültürler bir başarı hissini tercih ederken, dişil kültürler için kişisel tanınma önemlidir (Fening ve Beyer, 2014).

İnsanlar her şeyden önce bireylerdir ve düşüncelerin veya hizmetlerin üretiminde veya performansında önemli bir faktördür (Domuzlar et. al., 1973). Yönetimin insanlarla etkili sonuçlar elde etmek anlamına geldiğini savunur. Yönetim, şeylerin yönü değil, insanların gelişimidir. Bilge yöneticiler bu gerçeğin farkındadırlar ve

denetledikleri kişilerle güçlü ilişkiler kurma eğilimindedirler, bu sayede insanları daha büyük başarılar ve daha yüksek performansa götürürler. Daima akılda tutulması gereken şey, insanların ne istediği ve bundan zevk aldığı ve liderlerinin kendileri için iyi olduğunu düşündükleri şeydir (Portigal 1976: 7).

İş tatmini temelde bireysel bir meseledir. Bireyler işin kendi değer sistemleriyle ilgili yönlerini ararlar, bazıları güvenliğe, bazıları sosyal statüye, bazıları gelire, diğerleri işin türüne vb. daha fazla değer verir. Ancak, bireyler kendi değer kümelerinde farklılık gösterirken belirli gruplardaki bireylerin değerlerinde en azından orta düzeyde bir tutarlılık vardır. Çalışanların değer sistemlerinin anlaşılması, personel programlarının geliştirilmesinde yönetim için çok faydalı olabilir (Tiffin ve McCormick, 1968: 358).

Önceki tartışmadan önemli bir soru çıkarılabilir: Çalışanı memnun etmek için gerçekten çok önemli olan nedir? Sayles ve Strauss'un (1960: 64) iş doyumunun önemi ve önemsizliğine ilişkin vardıkları sonuca göre verdikleri cevap:

#### **2.2.6. İş Memnuniyeti Önemlidir**

1. İnsanlar kendini gerçekleştirmeyi ister.
2. İş tatmini sağlamayan psikolojik olgunluğa asla ulaşamaz.
3. İşinden doyum alamayanlar hüsrana uğrarlar.
4. İş, erkeğin hayatının kontrolüdür.
5. T hortumu işsiz mutsuzdur. Mecbur olmasalar bile çalışmak isterler.
6. Zorlayıcı işlerin olmaması ruh sağlığına yol açar.
7. İş ve boş zaman kalıpları birbirinin içine geçer. Yaratıcı olmayan bir işi olanlar yaratıcı olmayan bir tepkiye girerler.
- 8-İş tatminsizliği, 8-İşten her yabancılaşma için zorlu işler sağlayabilir, moralin düşmesine, üretkenliğin düşmesine ve sağlıksız bir topluma yol açar.

#### **2.2.7. İş Memnuniyeti Önemsizdir**

- 1) Bazı insanlar zorlu olmayan işleri tercih eder.

- 2) Kişisel kişilik, insanlar çalışmaya başlamadan önce sabitlenir. Çalışmak suçlanamaz.
- 3) Çoğu insan nispeten düşük bir iş doyumuna sahiptir ve yalnızca rutin işleri kabul eder.
- 4) Minsanlar hayatlarını aile ve birliktelik üzerine odaklar.
- 5) İş sahibi olmak için toplumsal baskılar olsa da, bu, işin zorlu olması gerektiği anlamına gelmez.
- 6) Kötü ruh sağlığı, düşük gelir veya rutin işlerin düşük statüsünden kaynaklanıyor olabilir.
- 7) İşyerinde yeni bir bohemizm, işyerinde artan can sıkıntısını telafi edecek.
- 8) Biz ancak seri üretim teknolojimizi ve yüksek yaşam standardımızı ortadan kaldırmak pahasına her beden için zorlu işler sağlayabiliriz ve toplum bu bedeli ödemeye isteksizdir.

Tüm bunlardan, insanların yalnızca işe verdikleri önem açısından değil, aynı zamanda işlerin sundukları tatmin türü açısından da farklılık gösterdiği sonucuna varılabilir. Bu nedenle, yönetimin tüm çalışanlarını memnun etmesi ve önlenebilmesi için iş tatminsizliğinin nedenlerini ve motivasyonun önemini belirlemesi gerekir. İş tatmini kavramındaki ve önemindeki kusurlara ilişkin önceki tartışma, kuşkusuz, bu arka planı bu çalışmanın pratiğiyle ilişkilendirmek için teorik arka planda açıklığa kavuşturulmalıdır.

### **2.2.8. Motivasyon ve İş Tatmini**

Motivasyon ve iş tatmini yakından ilişkilidir ve literatürde genellikle net bir şekilde ayırt edilmez. Ayrıca, iş tatmini teorilerinin çoğu motivasyon teorilerinden gelmektedir. Herzberg'in iki faktör teorisi, Eşitlik teorisi, Beklenti teorisi ve İş Karakteristik teorisi, çalışan motivasyonunu ve iş tatminini aynı anda açıklamaya hizmet eden teoriler arasındadır. Çoğu yazar ve teorisyenin bu iki konuyu aynı teori altına koymasının olası bir nedeni, hem motivasyon hem de iş tatmini teorilerinin bir nesneye veya bir iş faktörüne verilen hazcı tepkilerle bağlantılı olmasıdır. İnsanların memnun oldukları şeylere yaklaşmaya çalıştıkları ve memnun olmadıkları şeylerden kaçındıkları varsayılır. Benzer şekilde, insanların kendilerine hoş gelen şeyleri

aramaya motive oldukları varsayılır. Aralarındaki yakın bağ nedeniyle ve kafa karışıklığını önlemek için yazar, ikisi arasındaki farkı vurgulamanın gerekli olduğunu düşünmektedir. Motivasyon ve iş tatmini arasındaki temel fark, ikincisinin daha çok bir tutum olması, birincisinin ise bu tutuma yol açan bir süreç olmasıdır.

### **2.2.9. İş Doyumu ve Ekonomik Davranışlar**

İş tatmin düzeyi, çalışan davranışının önemli bir göstergesi olabilir. Devamsızlık gibi profesyonel olmayan davranışlar, düşük düzeyde iş tatmininin sonucu olabilir (Salehi, Gahderi ve Rostami, 2012). Javed, Balouch ve Hassan (2014), düşük düzeyde bir iş tatmininin organizasyon üzerinde olumsuz bir etkisi olacağını, yüksek seviyede bir tatminin ise organizasyon üzerinde olumlu bir etki ile sonuçlanacağını öne sürmüşlerdir. Bir kuruluştaki çeşitli iş tatmini düzeylerinin de finansal yansımaları vardır. Yüksek düzeyde iş tatmini, organizasyonun finansal durumunu iyileştirebilir, ancak işgücü maliyetleri artacak ve böylece firma değerini düşürecektir (Edmans, 2012).

İş tatmininin, alternatif iş fırsatlarına göre çalışanların gelecekteki ücretleri ve çalışma koşulları hakkındaki beklentilerini yansıttığı için işten ayrılma, devamsızlık ve verimlilik gibi önemli ekonomik davranışlarla ilişkili olduğu tartışılmaktadır (Lévy-Garboua ve diğerleri, 2005; Freeman, 1978). İş doyumunun işe devamsızlığı tahmin etmedeki önemi Drago ve Wooden (1992) tarafından yapılan araştırma çalışmasında ortaya konmuştur. Çalışma, çalışma-boş zaman hipotezini hesaba katarken, çalışma saatleri, ücret, çalışma disiplini ve çalışma grupları gibi - sendikalara veya iş konseylerine de atıfta bulunabilecek - devamsızlığın diğer belirleyicilerini özetledi. 1988'de çalışanlar hakkında toplanan ve bir log-odds regresyon modeli tahmin eden uluslar arası bir veri setinden (Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda ve Amerika Birleşik Devletleri) elde edilen verileri kullanan ampirik kanıtlar, düşük devamsızlık oranlarının birbirine sıkı sıkıya bağlı çalışan çevreleriyle ilişkili olduğunu öne sürdü. yüksek düzeyde iş tatmininin varlığı ve bunun tersi. Bu çalışmada, iş doyumunun devamsızlığın bir yordayıcısı olduğu doğrulanmıştır.

Patterson ve ark. (2004), iş tatmininin örgütsel iklim ile bir firmanın performansının ekonomik yönü (verimlilik) arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini ampirik olarak inceleyebilmiştir. Örgüt iklimi, çalışanların bir firmanın politikalarına ve uygulamalarına ilişkin algıları ile ölçülmüştür. Katılım modeli, özerklik yapısı ve denetim desteğinin mevcudiyeti gibi örgütsel iklim faktörleri bir şekilde iş tatmini ile örtüştüğünden, yazarlar örgütsel iklimin verimliliği doğrudan etkileyebileceğini öne sürdüler. Hiyerarşik çoklu regresyonların ve Britanya'daki 42 imalat firmasından toplanan verilerin yardımıyla, örgütsel iklimin sekiz ölçüsünün üretkenlik ile ilişkili olduğu ve iklim ölçümleri daha fazla memnuniyet uyandıran unsurlara sahip olduğunda korelasyonun daha güçlü olduğu bulundu.

İktisat literatüründeki iş tatmininin elde tutmayı etkilediği yönündeki öneriyi doğrulamanın yanı sıra, Delfgaauw (2007) ayrıca iş tatmininin iş arama yönünü etkilediğini öne sürmüştür. Kamu sektöründeki büyük bir Hollandalı çalışan örneğini araştıran ve iki aşamalı bir örnek seçim modelini tahmin eden çalışma, çalışanların, firmalar ve endüstrilerdeki işler arasında işlerin nasıl farklılaştığına dair değerlendirmelerini gösterdi. Genel olarak bulgular, firma düzeyinde işgücü devrinin nedenlerinin kazanç yapısı, yönetim ve iş baskısını içerdiğini, endüstri düzeyinde ise işgücü devrinin azaltılmasına yardımcı olacak politikaların çalışma koşullarına daha fazla öncelik verilmesi gerektiğini, finansal beklentiler ve iş görevleri.

Delfgaauw (2007), iş aramanın firma veya endüstri içindeki yönünü incelerken, Card ve diğerleri tarafından yapılan çalışma. (2012) Clark ve Oswald'a (1996) benzer bir çalışma görelî ücret karşılaştırmasının iş arama ve iş tatminini etkilediğini ortaya koymuştur. Kaliforniya'daki tüm devlet çalışanlarının maaşlarının listelendiği bir web sitesinin kurulmasıyla birlikte, California Üniversitesi'ndeki bir grup çalışan web sitesi hakkında bilgilendirildi (tedavi grubu), diğerleri bilgilendirilmedi (kontrol grubu). Card ve arkadaşlarının deneysel çalışması. (2012) web sitesi ile ilgili bilgilerin siteye giren kişi sayısını artırdığını ortaya koymuş ve aynı iş birimindeki çalışma arkadaşlarının ücretlerini araştırdıklarını bildirmişlerdir. Böylece meslektaşların maaşı hakkında bilgi oluşturuldu.

Muhasebeciler, ister serbest meslek sahibi ister maaşlı çalışanlar, işlerine ve kuruluşlarına bağlılık, memnuniyet ve bağlılık sahibi olmalıdır. Millan, Hessels, Thurik ve Aguado (2013) serbest meslek sahibi bireylerin yaptıkları işin türünden oldukça memnun olduklarını, ücretli çalışanlar ise iş güvenliğinden daha yüksek düzeyde memnuniyet bildirdiklerini bulmuşlardır. Serbest çalışanlar, ücretli çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlayan daha fazla bağımsızlığa ve esnekliğe sahiptir (Alvarez ve Sinde-Cantorna, 2014). Per Lange'e (2012) göre, çalışan bireyler üstleri tarafından verilen emirlere uymak zorundadır, serbest meslek sahibi bireyler ise daha yüksek düzeyde kendi kaderini tayin etme ve özgürlüğe sahiptir.

### **2.2.10. İş Doyumu Teorilerinin Tarihsel Perspektifi**

İlk endüstriyel psikologlar, örgütle ilgili çalışmalarında işçilerin psikolojik refahını dışlarlar. Bunun yerine, fiziksel ortamdaki değişiklikler (yani Bilimsel Yönetim) yoluyla üretkenliği artırmaya vurgu yapıldı. Daha sonraki çalışmalar, üretkenlik ve iş memnuniyetini ölçmede bir sonraki önem aşamasına işaret etti. Bu çalışmalarda fiziksel koşullardaki değişimden çok insan ilişkisine önem verilmiştir (Hawthorne Studies). İlerleyen sayfalarda, yönetim hayatının bu çağında gösterilen çabayı tartışacağız.

İş tatminini ve bunun insanlar üzerindeki etkisini tarihsel olarak gözden geçirmeye başlamanın en iyi yolu Frederick W. Taylor'dur. 20. yüzyılın başlarında Taylor, her tür işi yapmanın "tek yolunu" bilimsel olarak belirlemek için her bir iş performansını inceleyerek işle ilgili faaliyetlerin yürütülmesini daha verimli hale getirmenin bir yolunu önerdi. Böyle bir yaklaşım, böyle bir çalışmanın sonuçlarını, ortaya çıkacak artan çıktı için teklif edilen primi kazanmak istiyorsa, her işçinin harfiyen uymak zorunda olduğu bir dizi kural haline getirir. Bu teori, işçilerin işlerini yapabilmelerinin en verimli yolunun Taylor'ın varsayımına bağlı olduğunu belirler (Landy ve Trumbo 1980:340). Bu nedenle Taylor, bilimsel yönetimi bir verimlilik aracı olarak değil, değişen bir zihinsel tutum olarak tanımlar (Locke 1976: 1298). "bilimsel yönetim herhangi bir verimlilik değildir ... bir maliyet hesaplama sistemi değil ... bir parça işçilik sistemi değil ... sınırsız bir sistem ... bir prim sistemi değil . . .

bir adamı durdurmak ve onun hakkında bir şeyler yazmak değil ...bu zaman çalışması değil ...hareket etüdü değil ...hiçbiri değil Bilimsel yönetimden söz edildiğinde ortalama bir insanın aklına gelen cihazlar ... özünde bilimsel yönetim, onlarda tam bir devrim niteliğindedir. yönetimler tarafında... bilimsel yönetim altındaki iki tarafın zihinsel tutumlarında yer alan büyük devrim, her iki tarafın da artık tüm olarak bölünmesine göz dikmesidir. .. önemli bir meseledir ve birlikte bu fazlalık o kadar büyük olana kadar dikkatlerini fazlalığın boyutunu artırmaya çevirirler ki ... üretici için kârda oldukça büyük bir artış" (B son ix, 1956:276'da alıntılanmıştır). Taylor'ın tavrı, sadece hissetmekten çok daha önemliydi; yönetimle işbirliği ve kendi çıkarları ile ilgili işçi felsefesini kastediyordu. Bilimsel yönetim felsefesini benimseyen ve mümkün olan en yüksek kazancı en az yorgunlukla alan bir işçinin tatmin ve üretken olacağını zımnen varsaymıştı.”

Locke, işin doğru araçları sağlayarak, iş için doğru adamı seçerek ve iş doğru yapılacaksa uygun teşvikler vererek geliştirilebileceğini açıklar. Birleşik Devletler, İngiltere ve Almanya'daki araştırmacılar yorgunluğun öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye odaklanmaya başladılar (Viteles, 1932; Burt, 1931). Bu erken çalışmalardan yeni bir düşünce akımı ortaya çıktı; iş tatminini anlamanın anahtarı, fiziksel çalışma koşullarına ve işçilerin ücretine odaklanmaktır. Bu eğilim erken dönem teorisyenleri tarafından kullanılmış ve "Fiziksel-Ekonomik Okul" olarak bilinmiştir (Locke 1976). Yeni bir iş tatmini çalışması modeli, vurguyu ekonomik ve fiziksel çalışma koşullarından "Tutumlar" ve "İnsan İlişkileri"ne kaydırmıştır.

1. Yazarlar, işçilerin çalışma davranışlarını etkileyen bir duyguya sahip oldukları şeklindeki radikal öneriyle sonuca varmaktadırlar.
2. Alan deneylerine yönelik yaklaşımları, belirli araştırma yönteminin hem güçlü hem de zayıf olduğunu gösterir.
3. İşçilerin nesnel gerçekliği "algılama" biçiminin, davranışı anlamada nesnel gerçekliğin gerçeklerinden daha önemli olabileceğini öne sürüyorlar.

İlk çalışmalar, Taylor geleneğine odaklanmaları bakımından benzerdir. Fiziksel koşullardaki değişikliklerin verimlilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlk sonuçlar, deneylerdeki üyelerin, fiziksel koşullardaki değişikliklerin bir sonucu olarak



performanslarının arttığını göstermektedir. Bu "Hawthorne Etkisi" olarak bilinir. Endüstriyel psikolojideki en eski ve en köklü bulgulardan biridir.

### **2.2.11. Güncel İş Doyumu Teorileri**

Campbell ve diğerleri (1970: 341), iş tatmini teorilerini mekanik veya süreç teorileri ve maddi veya içerik teorileri olmak üzere iki kategoriye ayırarak ilginç bir değerlendirme sunar. Bu değerlendirme aşağıdaki bölümlerde tartışılacaktır.

#### **2.2.11.1. İçerik Teorileri**

İçerik teorileri "davranışın nasıl harekete geçirildiğini, nasıl yönlendirildiğini, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğunu açıklamaya ve tanımlamaya çalışır" (Campbell ve diğerleri,' 1970: 341). İş tatminini etkileyen faktörleri açıklar ve araştırmacıları iş tatmini ve tatminsizliği ile sonuçlanan faktörleri belirlemekle ilgilenir. Maslow'un ihtiyaç teorisi (1954), Herzberg ve diğerleri, İki Faktör teorisi (1959) ve McGregor (1960) bu teorilerin örnekleridir. İş tatminine ilişkin en çağdaş görüşler aslında bu teorilerden ortaya çıkmış ve psikoloji ve yönetim araştırmaları alanında insanlar arasında en geniş kabulü kazanmıştır (Campbell ve diğerleri, 1970). Motivasyon teorilerini kategorize etmenin en yaygın yolu, onları İçerik (İhtiyaç) ve Süreç teorileri olarak gruplamaktır. İçerik teorileri, bir kişinin içindeki güçle (arzu, dürtüler ve ihtiyaçlar) ilişkilendirilen teorilere atıfta bulunur. Bu teoriler, bir kişiyi neyin motive ettiğine odaklanır. İçerik teorilerine örnekler; Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi, Aldefer'in ERG teorisi, Herzberg'in İki Faktör teorisi ve McClelland'ın teorisi

#### **2.2.11.2. Maslow'un Hiyerarşik Teorisi**

Abraham Maslow (1954), insan ihtiyaçları ve bunların insan davranışı üzerindeki etkileri ile ilgili en çok bahsedilen teorilerden birini önermektedir. İnsan güdülerinin, beş ihtiyaç düzeyinden oluşan bir hiyerarşiye göre sırayla geliştiğini belirtir. Bu ihtiyaçlar belirli bir düzende veya hiyerarşide gelir, böylece bir kişi daha yüksek seviyeleri tatmin etmek için ilerlemeden önce ihtiyaçların bir seviyesinin

karşılanması gerekir. Beş ihtiyaç düzeyi şunlardır: (1954: 35-46): fizyolojik, güvenlik (güvenlik), ait olma ve sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme. Bu ihtiyaç kategorileri arasında dinamik bir ilişki ilişkilendirme modunda varsayılır: fizyolojik ihtiyaçların en baskın olduğu bir prepotens hiyerarşisi. Uygulama modunda Maslow, kendini gerçekleştirmenin kolaylaştırılmasının hem birey hem de toplum için faydalı sonuçlara yol açtığını öne sürmektedir. Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi önemli araştırmalara tabi tutulmuştur (Davis, 1946; Centers, 1948; Morse & Weiss, 1955; Layman 1955; Veroff, Atkinson, Feld ve Gurin, 1960; Pellegrin & coates, 1957; Porter 1961, 1962). Bu çalışmalarda Maslow'un endüstride yönetimi anlamak için bir referans çerçevesi olarak teori. İhtiyaç hiyerarşisi davranış bilimi literatürüne ve beraberindeki pragmatik, kapitalist, endüstriyel kültüre çevrildiğinde, genel insan psikolojisi ile değil, belirli amaçlar ve sonuçlarla ilgili bir ilginin parçası haline gelir. Başka bir deyişle, Maslow hiyerarşisi farklı bir iletişim bağlamına çevrilmiştir. Örneğin, Douglas McGregor (1960) "girişimin insani yönü" adlı kitabında tipik olarak Maslow'un biçimiyle karşılaşmış ve geleneksel "X Teorisi" ve "Y Teorisi"ni sunmuştur (Bu teori bu bölümde daha sonra tartışılacaktır).

Alderfer (1969, 1972), Maslow'un hiyerarşisini Varoluş, İlişki ve Büyüme ihtiyaçları (ERG) olarak adlandırılan üç temel ihtiyaçtan oluşan bir dizi halinde yeniden yapılandırdı. O (1972), belirli bir ihtiyacın içerdiği nesnelere yönelik arzu ile tatmin arasındaki karşılıklı ilişkilerle ilgili bir dizi öneri sıraladı.

Popülerliğine rağmen, Maslow'un teorisi birtakım eleştirilerle karşı karşıya kaldı. Örneğin, Buchanan ve Huczynski (1985: 55) bu teoriyle ilgili iki ana problemden bahseder. Birincisi, "davranışı nasıl tahmin edebileceğini görmek zordur. Hiyerarşide bir adımdan diğerine ilerlemeden önce ulaşılması gereken tatmin miktarını tanımlamak ve ölçmek zordur". İkincisi, bu teori "psikolojik bir teoriden çok bir sosyal felsefe gibidir". Bununla birlikte, Maslow'un çalışması verimli bir alan sağladı ve birçok düşünme ve araştırmayı teşvik etti ve ayrıca bazı kuruluşların çalışanlarını motive etmek için uygulamalarını değiştirmesine yol açtı. Bu nedenle Maslow, insan davranışının birçok farklı güdüden etkilendiğine (Buchanan & Huczynski 1985: 55) dikkat çekmekte açıkça haklıdır ve onun çabaları uzun yıllardır en önemli gelişmelerden birine işaret etmektedir.

### 2.2.11.3. Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi

Herzberg ve diğerleri (1959), Maslow'un çalışmasını genişletti ve yönetim ve insan davranışı için geniş etkileri olan bir iş motivasyonu teorisi geliştirdi. Maslow'dan farklı olarak Herzberg ve arkadaşları, daha düşük ihtiyaçların asla tatmin edilmediğine inanırlar. Maslow'un sistemi uygulamada işe yaramadı çünkü insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçları, biri ya da diğeri ilk önem taşıyan değil, paralel sistemlerdir (Rethmeyer, 1975: 21). Herzberg bunu dikkate alarak, insanın bu maddi ve manevi güdülerinin birbirinden ayrılmadığına dair iyi bilinen teorisini kurmuştur. Başka bir deyişle, Herzberg, insanların beş yerine iki farklı ihtiyaç kategorisine (yani Maslow'un ihtiyaçları) sahip olduğunu savundu. Bu ihtiyaçlar temelde birbirinden bağımsızdır ve davranışı farklı şekillerde etkiler.

İki nedensel faktör kategorisi tanımlanmıştır: Biri, başarı, tanınma, zorlu çalışma, ilerleme ve işte büyümeyi içeren iş içeriği ve görev performansı ile yakından ilgilidir. Memnuniyet yaratan bu değişkenler "motivatorler" veya "tatmin ediciler" olarak adlandırılır. Bu değişkenlerden birinin çalışmaması memnuniyetsizliğe yol açmaz. Diğer değişken kategorisi, işin bağlamı ve organizasyonu ile ilgilidir: bunlar şirket politikası ve yönetimi, denetimi, çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, maaş, statü, iş güvenliği ve kişisel yaşamı içerir. Bu değişkenler memnuniyetsizliğe neden olabilir, ancak insanları motive etmeyecektir. Bunlara "hijyen" veya "bakım" faktörleri denir. Bu değişkenlerin eksikliği varsa karşılanmadığı takdirde memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır. Bu değişkenler hakkında eksik bir şey yoksa (örneğin, iş iyi organize edilmişse), memnuniyete yol açmayacaktır.

Herzberg'in çabaları, özellikle araştırma tamamen insanların iyi ve kötü iş deneyimleri hakkında söylediklerine dayandığı için ağır bir şekilde eleştirildi. Bazı yorumcular, insanların başarıları için kişisel kredi alırken, genellikle tatsız olayları kendi dışındaki güçlere atfettiklerini belirtmişlerdir (Bolman & Deal 1984: 85). "Öykü anlatma yöntemi", işlerde doyuma yol açan belirli araçları tanımlamaz, daha ziyade davranıştan kaynaklanan süreçlere (örneğin, başarı, tanınma) atıfta bulunur (Cooper 1977:32-33).

Son olarak, insan olarak çalışanları, özellikle daha eğitimli, daha bağımsız ve daha az itaatkar olan günümüz çalışanları olmak üzere, tek başına hijyen faktörü ile motive etmek zordur. Herzberg'in çabasının motivasyon çalışmasına önemli ölçüde katkıda bulunduğuna şüphe yoktur. Maslow'un çalışmalarını genişletip zenginleştirdi ve çalışma motivasyonuna daha uygulanabilir hale getirdi.

## **2.2.12. Kinetik Tatmin Teorileri**

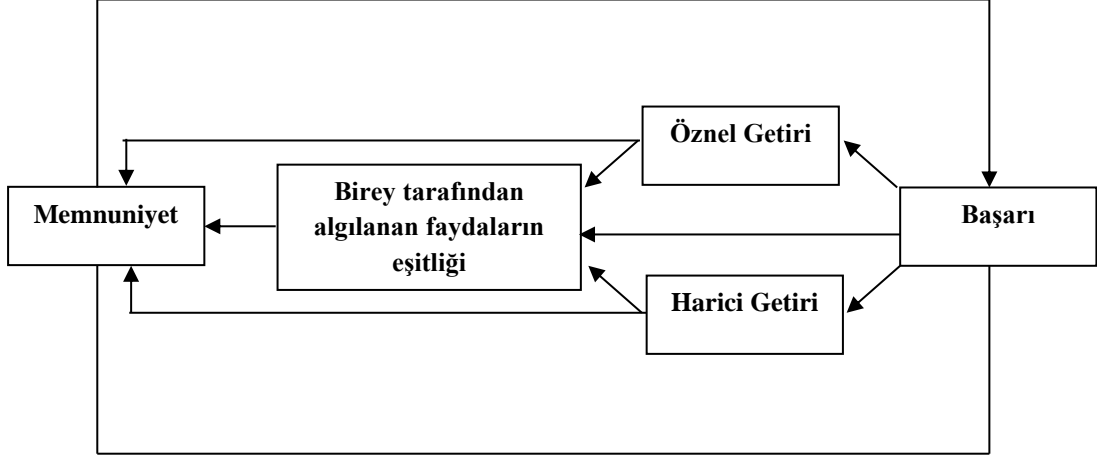
### **2.2.12.1. İki Faktör Teorisi**

Bu teori, Ferdel Herzberg ve arkadaşları tarafından, bireylerin davranışlarının ve çalışma motivasyonunun itici gücü olarak memnuniyet üzerine bir saha çalışmasıyla geliştirilmiştir. Bu çalışmada, bireyi etkileyen iki grup faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır:

- 1) İtici faktörler arasında tanınma ve takdir, başarı, terfi ve kariyer gelişimi veya işin kendisi ve iş veya sorumluluk alanında büyüme ve kendini geliştirme potansiyeli yer alır. Bunlar, işçilerde tatmin ve kanaatin oluşması için gerekli faktörler olup sağlanmaması memnuniyetsizliğin meydana gelmesine yol açmaz.
- 2) İkincisi ise önleyici faktörler olup bunlar ücretler, çalışma istikrarı, idari politikalar, kişisel ilişkiler ve çalışma koşulları dâhil olmak üzere çalışma ortamı ve çevre ile ilgili hususlardan ibarettir. Bunların sağlanması iş tatmini meydana getirmez ancak mevcut olmaması işten tatminsizliğe yol açar (Steers ve Porter, 1983; Kamal Mustafa, 1994; Mahmoud Suleiman Al-Amyan, 2004).

Herzberg, itici faktörlerin üretimin iyileştirilmesine yardımcı olan faktörler olduğunu ifade etmiştir (Şekil-2.1). Çünkü bu faktörler sayesinde işçi, kendini motive eder, bireylerde olumlu bir his sağlar ve kişisel gelişim için fırsatlar sunar. Bu da onları daha fazla çalışmaya ve üretkenliği artırmaya sevk eder. Koruyucu faktörlere gelince, bunlar motivasyon yaratmaz ve daha fazla üretim sağlamaz, ancak bir memnuniyetsizliği, isyanı veya grevi engeller. Bu faktörlerin varlığı, mevcut olması

gereken minimum faktörlerdir. İşçiler, bunları gerekli görür, yönetim tarafından ihsan edilen bir bağış olarak kabul etmez (Mohammed Qassem Al-Qaryouti, 2000).



Şekil 2.1. Herzberg'in bakış açısından itici faktörler ile koruyucu faktörlerin karşılaştırılması (Macit Al-Attayah, 2003) (Robbins, 1997).

#### 2.2.12.2. Beklenti Teorisi

Bu teori 1964'te Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride bireyin neden belirli bir davranışı diğerine tercih ettiğini açıklanmıştır. Özü, hareket etme veya davranışta bulunma arzusu veya eğiliminin belirli sonuçları takip etmektedir. Aynı zamanda bu, bireyin bu sonuçları kabul etme isteğine de bağlıdır. Beklenti teorisi, dolaylı olarak amacın gerçekleştirilmesi yolunda bir araçtır. Şöyle ki bireyin elde ettiği sonucun kendi başına bir amaç olmadığını, daha çok istenen başka bir sonuca ulaşmak için bir araç veya aracı olduğunu görüyoruz. Örneğin, işinde terfi etmek isteyebilir ama bunu sadece işinde yükselmek için arzulamaz. Bununla takdir edilme, saygı görme, diğerleri arasından sıyrılma ihtiyacını karşılamak ister ya da bunu ücret ve maaş olarak maddi getiriler elde etmenin bir yolu olarak görür (Mahmud Süleyman Al-Amyan, 2004).

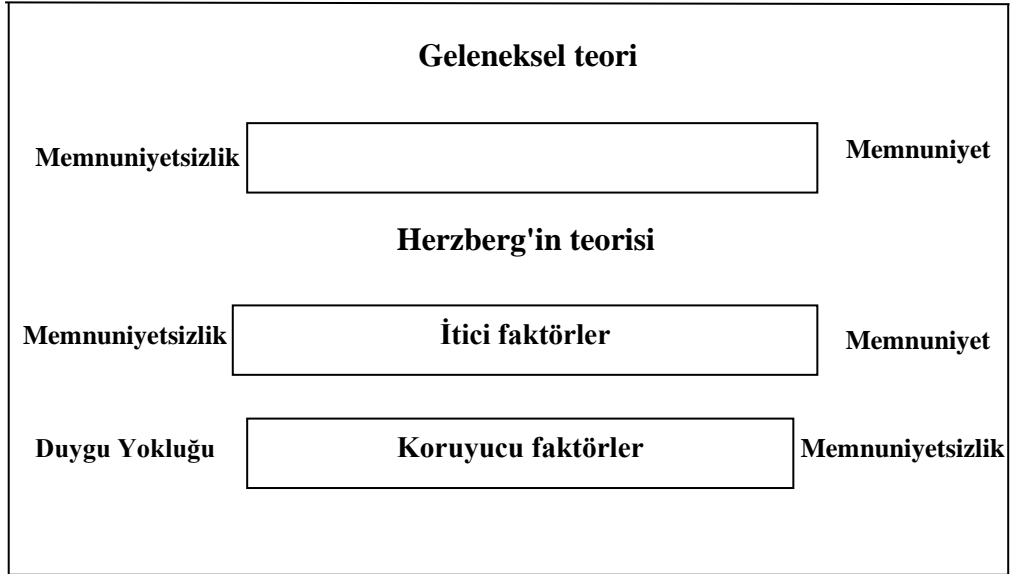
#### 2.2.12.3. Porter & Lawler Modeli

Porter ve Lawler (1968) Fromm modelini geliştirdiler ve memnuniyeti hem başarı hem de geri dönüş ile ilişkilendirdiler. Başarı ve tatmin arasında, yani getiriler

arasında bir ara bağlantı görmüşlerdir. Bu nedenle, Porter ve Lawler'ın modelinde Vromm'un teorisine eklenen en belirgin şey, performans sürekliliğinin çalışanın inancına ve memnuniyetine bağlı kavramdır. Memnuniyet ve tatmin, elde edilen gerçek getiriler ile bireyin inandıkları arasındaki yakınsama derecesi ile belirlenir.

İki tür getiri vardır:

1. **Öznel getiri:** Bu getiriyi, birey yüksek başarıya ulaştığında hisseder ve bu, bireyin daha yüksek ihtiyaçlarını karşılar.
2. **Harici Getiriler:**Şekil (2.2)'de görüldüğü gibi, bireyin terfi, ücret ve iş güvenliği gibi asgari ihtiyaçlarını karşılamak için örgütten elde ettiği şeyleri ifade eder.



Şekil 2.2. Porter ve Lawler modeli.

Model; motivasyon, başarı ve tatmin/memnuniyet süreci arasındaki entegrasyonu göstermektedir (Mahmoud Suleiman Al-Amyan, 2004).

#### 2.2.12.4. Adalet Teorisi

Bu teori, bireysel iş tatmini ve adalet arasındaki ilişki etrafında döner. Buna teoriye göre çalışanın yaptığı işten aldığı ödül ve teşviklerin adillikini hissetme derecesi,

performans ve üretkenlik düzeyini etkileyen memnuniyet duygusunu büyük ölçüde belirlemektedir.

1963 yılında Stacey Adams tarafından geliştirilen bu teori, bireyin adalet derecesini, işindeki çabalarını (girdilerini) benzer iş ve aynı koşullarda çalışanların getiri ve çıktıkları ile karşılaştırarak ölçmesi gerçeğine dayanmaktadır. Karşılaştırma sonucu adil ve her ikisi de eşit ise bireyde tatmin duygusu meydana gelir. Ters durumda ise kişide, yaptığı işten memnuniyetsizlik duygusu oluşur.

Adalet teorisi değerlendirme, karşılaştırma ve davranış olmak üzere üç temel adımı içerir. Değerlendirme; kişinin liyakat, eğitim düzeyi, beceri, işte harcanan emek miktarı vb. girdileri ve maddi getiriler, terfi, kişisel çıkar, mükemmellik, takdir ve saygı vb. çıktıları içerir.

Davranış ise değerlendirme ve karşılaştırma arasındaki ilişkiyi algılama sürecini ifade eder. Bir kişi durumun adil olduğunu fark ettiğinde, olumlu bir tutum ortaya koyar. Aksi halde yani durumun adaletsiz olduğunu hissederse, iki görelilik arasındaki eşitliği yeniden sağlamak için çaba sarf eder (Mahmud Süleyman Al-Amyan, 2004).

### **2.2.13. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Her ne kadar iş tatmini her bireyin sınırsız sayıda favori eğiliminden oluşsa da iş tatminini oluşturan geniş alanlar ve iş tatmini derecesini etkileyen faktörler konusunda araştırmacılar arasında bir miktar fikir birliği vardır. Anzi, iş tatminini etkileyen faktörlerinin; iş içeriği, denetim, örgüt yönetimi, ilerleme fırsatları, iş arkadaşları ve koşullar, terfi, maaş ve diğer finansal faydalar olduğunu belirtmiştir (Saad Ali Hammoud Al-Anzi, 1985).

Cherrington ise iş tatminini etkileyen faktörleri aşağıdaki unsurlarda tanımlar:

1. Karar alma süreçlerine katılım ve çalışanların ait olduğu örgütsel düzeylerle temsil edilen örgütün özellikleri.

2. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi vb. dâhil olmak üzere bireylerin demografik özellikleriyle ilgili bireylerin özellikleri (Cherrington, 1991).

Robbins ise iş tatminini etkileyen dört faktör olduğunu vurgulamıştır. Bunlar işte zihinsel zorluklar, adil ödüller, teşvik edici çalışma koşulları ve iş arkadaşlarını cesaretlendirme olarak öne plana çıkmaktadır (Robbins, 1993).

Saad Ali Hammoud Anzi (1985) ve Nadia Sadiq Al-Rubaie (1998) ise iş tatminini etkileyen üç ana faktör olduğunu ifade etmişlerdir:

- 1) Öznel faktörler: Bireylerin yeteneklerinde, becerilerinde ve motivasyon düzeylerindeki faktörleri ifade etmektedir. Bireylerin yetenekleri ve becerileri; her bireyin deneyimi, eğilimi, morali, yaptığı işten memnuniyet, onu yapma arzusu ve koşullarına uyum gibi ayırt edici özellikleri aracılığıyla tanımlanabilir.
- 2) Örgütsel faktörler (mesleki): Örgüt ve iş veya çalışanla ilgili hüküm süren koşullar ve ilişkilerle ilgili faktörlerdir.
- 3) Çevresel faktörler: Bunlar çevre ile ilgili faktörlerdir. İdari işin gerçekleştiği ve kişinin idari alanda onunla etkileşimde bulunduğu iklim veya fiziksel, psikolojik ve sosyal çevrenin toplamı olarak ifade edilebilir.

Bunlardan hareketle iş tatmin düzeyini etkileyen bir dizi faktör olduğunu öğrenmiş bulunuyoruz.

#### **2.2.14. Tatmininin Belirleyicileri**

Araştırmacılar bu belirleyicileri çalışma ortamı, çalışma içeriği olarak iki kategoride ele almışlar ve şu şekilde açıklamışlardır:

Genel memnuniyet faktörleri.

- 1) Güven, bağlılık ve iş örgütüne aidiyet ile ilgili memnuniyet faktörleri.
- 2) İş niteliği, işin kendisi ile ilgili memnuniyet faktörleri. Bunlar, bireyin kendini gerçekleştirme sağladığı işinde ne yaptığıyla ilgili faktörleri



kapsar. Başarı, tanınma ve takdir, işin kendisi, iş sorumlulukları, kariyer gelişimi ve kariyer geliştirme fırsatları ile ilgili memnuniyet bu kapsamın dâhilindedir.

- 3) Çalışma ortamından memnuniyet faktörleri ve işi çevreleyen ve dış kaynaklardan belirlenen faktörlerdir. Bireyin; kurumun yönetmelik ve prosedürlerinden, denetim ve izlediği yöntemlerden, çalışma koşulları ve maddi ortamdan; maaş, sosyal ihtiyaç, işin kişisel yaşam garantilerinden, patron, çalışma arkadaşları ve astları ile ilişkilerinden duyduğu memnuniyeti ifade eder (Nassır Muhammed Al-Adaili, 1983).

Araştırmaların çoğunda birden fazla sınıflandırma yapılmıştır. Aşağıda bu sınıflandırmaların bir sunumu yer almaktadır.

Smith ve diğerleri bunu beş alt ölçeğe ayırmıştır:

- 1) Çalışma doğası
- 2) Maaş
- 3) İş arkadaşları
- 4) Kariyer gelişimi
- 5) Gözetim

Geliştirilen ve uygulanan bu araca İşlevsel Tanımlayıcı Kılavuz adı verilmiştir JDI (Job Descriptive Index) (Smith vd, 1969).

### **2.3. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR**

Araştırmacı, daha önceki çalışmalarını gözden geçirdikten sonra Çizelge 2.1’de gösterildiği şekilde birtakım benzerlik ve farklılıklara ulaşmıştır.

Çizelge 2.1. Mevcut çalışmaların diğerleri ile benzerlik ve farklılıkları.

Çalışma	Adı	Araştırmanın Amacı	Örneklem	Yöntem	Çalışmanın Sonuçları
Naji Abdel-Sattar ve Yassin Musa Jassim, 2013	Tikrit Üniversitesi'nde Toplam Kalite Yönetimi Gereksinimleri (Analitik Bir Çalışma)	Üniversitede toplam kalite yönetiminin gerekliliklerinin kapsamını belirlemek	Araştırma örneklemini, Tikrit Üniversitesi'nden 145 çalışan oluşturmuştur.	Açıklayıcı yöntem	Akademik ve idari işlerde kalite sistemlerinin uygulanması ve davranışı, söz konusu organizasyonun çalışması için daha iyi performans elde edilmesini sağlamanın yanı sıra, çalışanların işle ilgili sorunları çözmesini sağlar.
İsmat Al-Kurdi, 1996	Ürdün kamu ve özel üniversitelerinde spor faaliyetlerinin de çalışanlar arasında iş tatmini	Çalışmada, Ürdün'deki kamu ve özel üniversitelerde spor faaliyetlerinde bulunan işçiler arasında iş tatminini belirlemek amaçlanmıştır.	Bu araştırma, Ürdün üniversitelerinde çalışan 53 spor yöneticisi ve denetçisinden oluşan bir örneklem üzerinde yapılmıştır.	Açıklayıcı yöntem	Spor aktivitesinde çalışanların iş tatmini derecesi, spor aktivitesinde ve sosyal ilişkilerde çalışma alanlarında orta düzeydeydi. Memnuniyetin sağlanamadığı iş güvenliği ve motive alanı dışında kalan diğer alanlarda da memnuniyet derecesi düşüktür.
Mohamed Mahmoud, Youssef Omran, 2003	Beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini ve mesleki performansla ilişkisi	Beden eğitimi öğretmenleri arasında toplam iş tatmini düzeyini ve bunun çeşitli tezahürlerinin düzeyini belirlemek amaçlanmıştır.	Katılımcı sayısı beden eğitimi bilimlerinde uzmanlaşmış (30) öğretmene ulaşmıştır. Bu rakam, araştırma topluluğunun %13,16'sını temsil etmektedir.	Açıklayıcı yöntem	Beden eğitimi öğretmenlerinin meslekle ve çalışma arkadaşlarıyla yüksek iş tatmini vardır. Beden eğitimi öğretmenlerinin çalışma koşulları, denetim, maaş, duyarlılık (iş pozisyonu) ile ilgili iş tatmini düşüktür.
Çalışmamız	Karabük illerinde gençlik ve spor müdürlükleri çalışanlarının bazı toplam kalite gereksinimlerinin iş tatmini ile ilişkisi	Karabük illerindeki gençlik ve spor müdürlüklerinin çalışanlarının toplam kalite yönetimi gereklilikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır	Katılımcı sayısı, Karabük illerinde bulunan gençlik ve spor müdürlük ve merkezlerinde çalışan (150) kişiye ulaşmıştır.	Açıklayıcı yöntem	***

### 2.3.1. Araştırmacının Önceki alışmalardan Yararlanma Boyutu

Araştırmacının deneyimini zenginleştirme ve ona aşağıdaki konularda yardımcı olması bakımından önceki çalışmaların rolü inkâr edilemez. Bu bağlamda mevcut araştırmada önceki çalışmalardan şu şekilde yararlanılmıştır:

- 1) Mevcut araştırma değişkenlerinin önemini vurgulamak ve desteklemek için önceki çalışmalardan faydalanılmıştır.
- 2) Araştırma örneği seçmek konusunda önceki çalışmalardan faydalanılmıştır.
- 3) Bazı ölçütleri öğrenmek için önceki çalışmalardan faydalanılmıştır.
- 4) Bu çalışmalarda kullanılan istatistiksel yöntemleri öğrenmek için önceki çalışmalardan faydalanılmıştır.
- 5) Mevcut araştırmada ulaşılan bazı sonuçları desteklemek için önceki çalışmalardan faydalanılmıştır.
- 6) Araştırmacı tarafından benimsenen çalışmayı zenginleştirmek için toplam kalite yönetimi kavramını ve uygulamasını ele alan çalışmalar gözden geçirilerek onlardan yararlanılmıştır. Ayrıca, iş tatmini kavramını ele alan çalışmaları da gözden geçirerek bunlardan da istifade etmiştir.

## **BÖLÜM 3**

### **YÖNTEM**

#### **3.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEMLER**

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma kapsamında veriler sanal ortamda (Google formlar) ve yüz yüze anket tekniği kullanarak doldurtulmuştur. Kullanılan kişisel bilgi formu 6 sorudan (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, hizmet yılı, aylık geliri) oluşmaktadır (Ek, 1). Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Karabük Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarına bir ölçek formu ve kişisel bilgi formu anketi uygulanmıştır. Ölçek uygulamak için gerekli etik kurul kararı alınmıştır (EK3).

#### **3.2. EVREN ÖRNEKLEM**

2022 yılında Karabük GSİM de hizmet personeli olarak çalışan 650 personel çalışmanın evrenini oluştururken çalışmamıza gönüllü olarak katılan 150 hizmet personeli ise çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

#### **3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Veri toplama aracı olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, görev süresi, aylık geliri ve öğrenim durumunu içeren 6 soruluk kişisel bilgi formu ve Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967: 3) tarafından geliştirilmiş Baycan (1985: 8) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış “Minnesota İş Doyumu” ölçeği kullanılmıştır.

### 3.3.1. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

İkinci kısımda, Gençlik ve spor il müdürlüğünde çalışan personellerin iş doyumlarını ölçmek için Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967: 3) tarafından geliştirilmiş Baycan (1985: 8) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış “Minnesota İş Doyumu” ölçeği kullanılmıştır. Minnesota Doyum Ölçeği (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire) içsel ve dışsal doyum faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahiptir. Doyum puanı hesaplanırken “çok tatminsizim”in değeri (1), çok tatmin duyuyorum”un değeri (5), olacak şekilde hesaplanmaktadır. 20 maddeden oluşan beşli likert tipi (1’den 5’e kadar değişen puanlamaya sahip) bir araçtır. Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20’ye, içsel doyum puanı 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20 içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12’ye, dışsal doyum puanı 5,6,12,13,14,17,18,19 dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8’e bölünmesi ile elde edilmektedir. Puanlamada 100 en yüksek puan, 20 ise en düşük puandır. 25 puanın altı düşük iş tatminini, 26 – 74 puan arası normal iş tatminini, 75 ve üzeri puan yüksek iş tatminini göstermektedir (Baycan, 1985:8).

Değerlendirmede her ifade için çok memnunum, memnunum, kararsızım, memnun değilim, hiç memnun değilim şeklinde ki beş seçenekten birisinin seçilmesi istenir. “çok memnunum” seçeneği beş puan, “memnunum” dört, “kararsızım” üç, “memnun değilim” iki ve “hiç memnun değilim” seçeneğini işaretleyen bir kişinin aldığı puan ise birdir. Ölçek “bireylerin ihtiyaçlarının çalışma ortamınca karşılanması” olarak ifade edilen iş doyumunu tanımlamasını benimsemektedir.

Minnesota İş Doyum ölçeği ve alt boyutlarının çalışmada hesaplanan ( $\alpha$ ) Cronbach’s Alpha değerleri aşağıda yer alan çizelge de gösterilmiştir.

Çizelge 3.1. Minnesote iş doyum ölçeği iç tutarlılık katsayıları.

<i>Alt boyutlar</i>	<i>(<math>\alpha</math>) Cronbach’s Alpha</i>
Minnesota İş Doyum Ölçeği ( <i>toplam</i> )	,79
İçsel Doyum	,79
Dışsal Doyum	,77

### 3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma grubunun, parametrik olup olmadığını ölçmek için skewness ve kurtosis değerlerine bakılmış, değerler Mayers'in (2013, s. 53) 100'den büyük örneklem için  $\pm 3,29$  eşik değerinin kullanılması gerektiğini söylemiştir. Araştırmada katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların çeşitli değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için "Independent Sample t-Testi" ve gruplar arası farklılıklarda "Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)" testlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığını öğrenmek amacıyla normallik varsayımları Çizelge 3.2'de verilmiştir.

Çizelge 3.2. Minnesota iş doyum ölçek puanlarının dağılımı (MİD).

<b>Mİnoesta</b>	<b>İş</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>Basıklık</b>	<b>Çarpıklık</b>
<b>Dışsal Doyum</b>		150	31,06	,49	-,608	1,152
<b>İçsel Doyum</b>		150	46,56	,30	-,472	,592

Çizelge 3.2'deki puan dağılımlarına baktığımızda, "MİD" ölçeğine ait ortalama puanların normal dağılım gösterdiğini söyleyebiliriz. "MİD" in ortalama puanlarının dağılımına her iki alt boyutunda aynı puan ortalamasına sahip oldukları görülmektedir ( $X=79,09$ ).

## BÖLÜM 4

### BULGULAR

#### 4.1. KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİ

Araştırmada yer alan katılımcıların özellikleri aşağıdaki Çizelge 4.1 de gösterilmiştir.

Çizelge 4.1. Katılımcılara ilişkin demografik özellikleri.

Değişken	Gurup	N	%
Cinsiyet	Kadın	53	35,3
	Erkek	97	64,7
Yaş	23-38 yaş	89	59,4
	39-53 yaş	52	34,7
	54 yaş ve üzeri yaş	9	6,0
Medeni Durumu	Evli	105	70,0
	Bekar	45	30,0
Çalışma Yılı	1-5 Yıl	20	13,3
	6-10 Yıl	39	26,0
	11- 15 Yıl	57	38,0
	16 Yıl ve üzeri	34	22,7
Maaş Durumu	6000-6500 TL	12	8,0
	6501-7000 TL	14	9,3
	7001-7500 TL	34	22,7
	7501 TL ve üzeri	90	60,0
Öğrenim Durumu	Orta Okul	4	2,7
	Lise	23	15,3
	Lisans	108	72,0
	Lisans Üstü	15	10,0
<b>Toplam</b>		<b>150</b>	<b>%100</b>

Araştırma kapsamında %35,3'ü kadın, %64,7'si erkek olmak üzere 150 katılımcı yer almaktadır. Katılımcıların %59,4'ü 24-38 yaş aralığında, %34,7'si 39-53 yaş

aralığında, %6'sı ise 54 yaş ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların %70'i evli, %30'u bekar. Katılımcıların %13,3'ü 1-5 yıl, %26'sı 6-10 yıl, %38'i 11-15 yıl, %22,7'si ise 16 yıl ve üzeri çalışma tecrübesine sahiptir. Katılımcıların %8'i 6000-6500 TL, %9,3'ü 6501-7000 TL, %22,7'si 7001-7500, %0'ı ise 7501 TL ve üzeri maaş almaktadır. Öğrenim durumu değişkenine göre bakıldığında ise katılımcıların %2,7'si orta okul, %15,3'ü lise, %72'si lisans ve %10'u da lisans üstü öğrenim düzeyine sahiptirler.

Aşağıda verilen Çizelgede katılımcıların iş doyum düzeylerini cinsiyet açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Çizelge 4.2. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre iş tatmini “T-testi” sonuçları.

		Cinsiyet		Ss		T	p
		N	$\bar{X}$				
<b>Dışsal Doyum</b>	Kadın	53	32,52	,39	3,46	<b>,001*</b>	
	Erkek	97	30,26	,51			
<b>İçsel Doyum</b>	Kadın	53	47,07	,31	1,28	,199	
	Erkek	97	46,27	,29			
<b>MİD Puan</b>	<b>Toplam</b> Kadın	53	79,05	5,03	2,27	<b>,024*</b>	
	Erkek	97	76,89	5,81			

(\* =  $p < 0.05$ )

Çizelge 4.2’de yapılan “t-testi” analizi sonucunda katılımcıların “İş Doyumu” puanları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Kadın katılımcıların “İş Doyum” puanları genel olarak erkek katılımcılara kıyasla daha yüksektir. “Dışsal Doyum” alt boyutunda katılımcıların aldıkları puanlara bakıldığında anlamlı farklılık görülmekte iken ( $p=0,001*$ ) “İçsel Doyum” alt boyutunda anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p=0,199$ ). Katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puana göre kadınların erkeklere göre anlamlı farklılık sağladığı görülmektedir.

Çizelge 4.3te katılımcıların iş doyum düzeylerinin yaş değişkeni açısından farklılık olup olmadığı gösterilmiştir.



Çizelge 4.3. Katılımcıların yaş değişkenine göre iş doyumu “Anova” sonuçları.

		<i>Ss</i>					
		Yaş	N	$\bar{X}$		f	p
<b>Dışsal Doyum</b>	24-38	89	28,00	,53	,230	,875	
	39-53	52	31,15	,40			
	54 ve üzeri	9	31,01	,58			
	Toplam	150	30,77	,49			
				31,06			
<b>İçsel Doyum</b>	24-38	89	52,00	,30	1,707	,168	
	39-53	52	46,88	,31			
	54 ve üzeri	9	45,84	,11			
	Toplam	150	46,88	,30			
<b>MİD Toplam Puan</b>	24-38	89	78,06	5,99	,418	,741	
	39-53	52	76,96	5,23			
	54 ve üzeri	9	77,66	4,41			
	Toplam	150	77,66	5,62811			

(p>0,05)

Çizelge 4.3 te yapılan “anova” analizi sonucunda katılımcıların “İş Doyumu” puanları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. 24-38 yaş aralığında olan katılımcıların alt boyutlardan ve ölçek toplam puandan aldıkları puan ortalaması diğer yaş guruplarına nazaran matematiksel olarak az olsa da daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Aşağıdaki Çizelge da katılımcıların iş doyum düzeylerini medeni durum açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Çizelge 4.4. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre iş doyumu “T-testi” sonuçları.

		<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Dışsal Doyum</b>	Evli		105	30,71	,49	,54	,096
	Bekar		45	31,88	,49		
<b>İçsel Doyum</b>	Evli		105	46,17	,29	,36	<b>,045*</b>
	Bekar		45	47,46	,31		
<b>MİD</b>	<b>Toplam</b>	Evli	105	77,05	5,89		
<b>Puan</b>						,32	<b>,045*</b>
		Bekar	45	79,06	4,71		

(\* =  $p < 0.05$ )

Çizelge 4.4te yapılan “T-testi” analizi sonucunda katılımcıların “İş Doyumu” puanları medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Bekar katılımcıların “İş Doyumu” puanları genel olarak evli katılımcılara kıyasla daha yüksektir. “Dışsal Doyum” alt boyutunda katılımcıların aldıkları puanlara bakıldığında anlamlı farklılık görülmezken ( $p=0,096$ ) “İçsel Doyum” alt boyutunda anlamlı farklılık bekarların lehine olarak sonuçlanmıştır ( $p=0,045*$ ). Katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puana göre bekarların puanları evlilere göre anlamlı farklılık sağlamıştır ( $p=0,045*$ ). Aşağıdaki Çizelge da katılımcıların iş doyum düzeylerini Çalışma Yılı değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Çizelge 4.5. Katılımcıların çalışma yılı değişkenine göre iş doyumu “Anova” sonuçları.

		Ss			f	p
	Çalışma Yılı	N	$\bar{X}$			
<b>Dışsal Doyum</b>	1-5 Yıl	20	31,55	,43	,875	,456
	6-10 Yıl	39	31,71	,49		
	11- 15 Yıl	57	30,47	,54		
	16 Yıl ve üzeri	34	31,02	,44		
	Toplam	150	31,06	,49		
<b>İşsel Doyum</b>	1-5 Yıl	20	45,95	,41	1,294	,279
	6-10 Yıl	39	47,43	,28		
	11- 15 Yıl	57	46,08	,29		
	16 Yıl ve üzeri	34	46,70	,24		
	Toplam	150	46,56	,30		
<b>MİD Toplam Puan</b>	1-5 Yıl	20	76,40	7,63	2,006	,116
	6-10 Yıl	39	79,25	4,90		
	11- 15 Yıl	57	76,73	5,91		
	16 Yıl ve üzeri	34	78,11	4,08		
	Toplam	150	77,66	5,62		

(p>0,05)

Çizelge 4.5 te katılımcıların iş tatminlerinin çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı olup olmadığını ölçmek için yapılan “One Way Anova” analizi sonucunda katılımcıların “İş Doyumu” puanları “Çalışma Yılı” değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Aşağıdaki Çizelge da katılımcıların iş doyum düzeylerinin “Maaş” değişkenine değişkeni açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Çizelge 4.6. Katılımcıların maaş değişkenine göre iş doyumunu “Anova” sonuçları.

		Ss					
		Maaş	N	$\bar{X}$	f	p	
<b>Dışsal Doyum</b>		6000-6500 TL	12	29,83	,56		
		6501-7000 TL	14	32,42	,32	,962	
		7001-7500 TL	34	31,17	,45	,413	
		7501 TL ve üzeri	90	30,97	,52		
		Toplam	15	31,06	,49		
			0				
<b>İçsel Doyum</b>		6000-6500 TL	12	44,83	,50		
		6501-7000 TL	14	46,21	,25		
		7001-7500 TL	34	45,82	,32	2,187	
		7501 TL ve üzeri	90	47,12	,25	,092	
		Toplam	15	46,56	,30		
			0				
<b>MİD Puan</b>	<b>Toplam</b>	6000-6500 TL	12	74,08	9,68		
		6501-7000 TL	14	78,21	4,56		
		7001-7500 TL	34	77,00	6,08	2,260	,084
		7501 TL ve üzeri	90	78,30	4,72		
		Toplam	15	77,60	5,62		
			0				

(p>0,05)

Çizelge 4.6 da katılımcıların “Maaş” değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan “*One Way Anova*” testi sonuçları görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların maaş değişkeni açısından iş tatmini ölçeği puanlarında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmadığı görülmüştür.

Aşağıdaki Çizelge da katılımcıların iş doyum düzeyleri “Eğitim Durumu” değişkeni açısından incelenmiştir.

Çizelge 4.7. Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre iş doyumu “Anova” sonuçları.

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<b>f</b>	<b>p</b>
<b>Dışsal Doyum</b>	Orta Okul	4	31,75	4,43	,382	,766
	Lise	23	31,91	6,41		
	Lisans	108	30,91	5,31		
	Lisans Üstü	15	30,93	7,06		
	Toplam	150	31,06	5,62		
<b>İçsel Doyum</b>	Orta Okul	4	45,75	,62	,313	,816
	Lise	23	46,21	,45		
	Lisans	108	46,79	,51		
	Lisans Üstü	15	45,60	,41		
	Toplam	150	46,56	,49		
<b>MİD Puan</b>	Orta Okul	4	77,79	,27	,633	,595
	Lise	23	78,53	,34		
	Lisans	108	79,28	,27		
	Lisans Üstü	15	77,60	,42		
	Toplam	150	79,09	,30		

(p>0,05)

Çizelge 4.7 de katılımcıların eğitim durumu değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan “*One Way Anova*” testi sonuçları görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların eğitim durumu değişkeni açısından iş tatmini ölçeği puanlarında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmadığı görülmüştür.

## BÖLÜM 5

### TARTIŞMA VE SONUÇ

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. TKY herkesi bir ekibin üyesi olarak görür ve ekip oluşumuna ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere imkân tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir (Yurdakul, 2020). Çalışanların; bağlılığı, performansı ve karları birbiriyle ilişkisi TKY ile doğru orantılıdır (Bou ve Beltrán, 2005). Güçlü bir temel kalite yönetim yönelimi temel performans geliştiriminde etkili bir yoldur (Maletic vd, 2014:1744). Constantini ve Zanin (2015) yapmış oldukları bir çalışmada TKY uygulayan kurumlarda, TKY uygulamayan kurumlara göre ücret karşılığı olmayan performans kriterlerine daha fazla özen gösterildiği sonucuna ulaşmıştır. Yine Akgün ve arkadaşları (2014) yaptıkları çalışmada mali performans artışıyla TKY arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığını dolaylı olarak ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar TKY' nin önemini ortaya koymakta önemli bir bulgu olarak dikkat çekmektedir.

İşletme yönetiminin personel memnuniyetini gerçekleştirmek için sadece maddi gereksinimlerini karşılamaının yeterli olmadığı, bununla birlikte sosyal gereksinimlerinin de karşılanması gerektiği bir gerçektir (Çelik, 2010:405). Tso ve arkadaşları (2015) çalışmalarında personel tatmini, sorunları ortadan kaldırmaya ve uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmaya yardımcı olur aynı zamanda sürdürülebilir bir kalkınma meydana getirerek, verimi artırır.

Araştırma kapsamında bulgular incelendiğinde demografik özellikler ile ölçek alt boyutları arasındaki ilişki bu bölümde eleştirel yönleri ile ele alarak tartışılmış olup literatür destekli çalışmalarla ortaya konulmuştur.

Araştırmamız sonucunda katılımcıların “İş Doyumu” puanları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Kadın katılımcıların “İş Doyumu” puanları genel olarak erkek katılımcılara kıyasla daha yüksektir. “Dışsal Doyum” alt boyutunda katılımcıların aldıkları puanlara bakıldığında anlamlı farklılık görülmekte iken “İçsel Doyum” alt boyutunda anlamlı farklılık görülmemektedir. Katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puana göre kadınların erkeklere göre anlamlı farklılık sağladığı görülmektedir. “Dışsal Doyum” alt boyutundan alınan puanlar neticesinde anlamlı farklılık görülmüştür. Çalışmamızın aksine Yurdakul (2020) çalışmasında öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Azimi ve Akan (2019) çalışmasında öğretmenlerin iş doyum puanları ile cinsiyet değişkeni arasında herhangi bir istatistiksel anlamlılık bulamamıştır. Doğan ve Akandere (2019) çalışmalarında tekvondo antrenörlerinin iş doyum puanları ile cinsiyet değişkeni arasında herhangi bir istatistiksel farklılığa rastlamamıştır. Nal ve Nal (2018) çalışmalarında sağlık çalışanlarının iş doyum puanları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlılık bulamamıştır. Karaslan, Uslu ve Esen (2020) çalışmalarında cinsiyet açısından beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum puanları arasında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlamamışlardır. Baltacı (2018) çalışmalarında din görevlilerinin iş doyum puanları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılık bulamamışlardır. Demirtaş ve Nacar (2018) çalışmalarında öğretmenlerin iş doyum puanları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılık bulamamışlardır. Loscocco (1990) ve Brush ve diğerleri, (1987) çalışmamızı destekler nitelikte iş tatmininin cinsiyete göre farklılaştığını gösteren araştırmalar yapmışlardır. Literatürde çalışmamızın aksine çalışmalar da mevcuttur (Oshagbemi, 1997; Bilgiç, 1998; İncir 1990; Çimen, M. & Şahin, İ., 2000). Çetin ve Akyelli (2020) çalışmalarında İzmir’de yaşayan insanlara uyguladığı çalışmada katılımcılardan erkeklerin iş doyum puanlarının kadınlara oranda istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varmışlar.. Çelikkalp, Temel ve Bilgiç (2019) çalışmalarında akademisyenlere uyguladığı çalışmada katılımcılardan erkeklerin iş doyum puanlarının kadınlara oranda istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varmışlar.

Yapılan “anova” analizi sonucunda katılımcıların “*İş Doyumu*” puanları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. Yurdakul (2020) çalışmasında benzer sonuca ulaşmıştır. Alan yazındaki çalışmalar incelendiğinde yaş ile iş doyumu doğru orantılı olduğu çalışmalar dikkat çekmektedir. Yaş ilerledikçe iş doyumu da artmaktadır (Çimen, Şahin, 2000; Nur, 2011). Çimen ve Şahin, (2000) yaptıkları çalışmada; işlerinde en fazla doyuma ulaşanların 40 yaş ve üzeri olanlar olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Azimi ve Akan (2019) çalışmalarında öğretmenlerin iş doyum puanları ile yaş değişkeni arasında herhangi bir istatistiksel anlamlılık bulamamıştır. Karaslan, Uslu ve Esen (2020) çalışmalarında yaş açısından beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu puanları arasında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlamamışlardır. Nal ve Nal (2018) çalışmalarında sağlık çalışanlarının iş doyum puanları ile yaş değişkeni arasında içsel ve genel doyum puanlarında 36-50 yaş gurubu istatistiksel olarak anlamlılık farklılığa rastlamışlardır. Demirtaş ve Nacar (2018) çalışmalarında öğretmenlerin iş doyum puanları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılık bulamamışlardır. Çetin ve Akyelli (2020) çalışmalarında akademisyenlerin yaşlarına göre iş doyumu puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu söylemişleridir ( $p=0,557$ ).

Yapılan “t-testi” analizi sonucunda katılımcıların “*İş Doyumu*” puanları medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Bekar katılımcıların “*İş Doyumu*” puanları genel olarak evli katılımcılara kıyasla daha yüksektir. “*Dışsal Doyum*” alt boyutunda katılımcıların aldıkları puanlara bakıldığında anlamlı farklılık görülmezken “*İçsel Doyum*” alt boyutunda anlamlı farklılık bekarların lehine olarak sonuçlanmıştır. Katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puana göre bekarların puanları evlilere göre anlamlı farklılık sağlamıştır. Özkalp ve Kırel (1996) çalışmalarında bizim çalışmamızın aksine evli olan çalışanların bekâr olanlara kıyasla daha çok tatminkâr olduğu yönünde bir sonuca ulaşmıştır. Azimi ve Akan (2019) çalışmasında öğretmenlerin iş doyum puanları ile medeni durum değişkeni arasında herhangi bir istatistiksel anlamlılık bulamamıştır. Çetin ve Akyelli (2020) çalışmalarında İzmir’de yaşayan insanlara uyguladığı çalışmada katılımcılardan evli olanların iş doyumu puanlarının bekar olanlardan istatistiksel olarak yüksek olduğu sonucuna varmışlar. Nal ve Nal (2018) çalışmalarında sağlık çalışanlarının iş doyum puanları ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılığa



rastlamamışlardır. Çetin ve Akyelli (2020) çalışmalarında akademisyenlerden evli olanların lehine iş doyum puanlarının bekarlara oranda istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söylemişleridir ( $p=0,585$ ).

Katılımcıların iş tatminlerinin çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı olup olmadığını ölçmek için yapılan “*One Way Anova*” analizi sonucunda katılımcıların “*İş Doyumu*” puanları “*Çalışma Yılı*” değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Gilmer (1975) yaptığı araştırmadaki işe yeni başlayanların iş tatmininin yüksek olduğu, zamanla bu düzeyin düştüğü yönünde sonucuna varmıştır. Kacel, Miller ve Norris’e (2005) göre de çalışma yıllarının ilk yıllarında iş tatmini yüksek, ama çalışma yılı arttıkça iş tatmini giderek azalmaktadır. Azimi ve Akan (2019) çalışmasında öğretmenlerin iş doyum puanları ile hizmet süresi değişkeni arasında herhangi bir istatistiksel anlamlılık bulamamıştır. Karaslan, Uslu ve Esen (2020) çalışmalarında mesleki deneyim (çalışma yılı) açısından beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum puanları arasında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlamamışlardır. Nal ve Nal (2018) çalışmalarında sağlık çalışanlarının iş doyum puanları ile çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlılık bulamamış ancak aylık çalışma saati açısından yapılan analiz sonucunda 160-180 saat çalışanlar lehine anlamlı farklılığa rastlamışlardır. Baltacı (2018) çalışmalarında din görevlilerinin iş doyum puanları ile mesleki kıdemleri (çalışma yılı) arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılık bulamamışlardır.

Katılımcıların “Maaş” değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan “*One Way Anova*” testi sonucunda katılımcıların maaş değişkeni açısından iş tatmini ölçeceği puanlarında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların eğitim durumu değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan “*One Way Anova*” testi sonucunda katılımcıların eğitim durumu değişkeni açısından iş tatmini ölçeceği puanlarında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmadığı görülmüştür. Soysal ve arkadaşları (2022) yaptıkları çalışmada hastane çalışanlarından lisans üstü mezunlarının iş doyum düzeyleri yüksek çıkmış. Alan yazında eğitim durumunun iş tatmini ile ilişkisi olmadığını öne süren çalışmalara

da rastlanmıştır. Yorulmaz, Kıraç, Yılmazsoy, 2018; Gölbaşı, Kelleci ve Doğan, 2008; Yıldız, Kenan, 2005; Eğinli 2009 çalışmalarında eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların genel iş tatminleri puanlarının, eğitim düzeyi puanları düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmış. Azimi ve Akan (2019) çalışmasında öğretmenlerin iş doyum puanları ile eğitim durumu değişkeni arasında herhangi bir istatistiksel anlamlılık bulamamıştır. Doğan ve Akandere (2019) çalışmalarında tekvondo antrenörlerinin iş doyum puanları ile eğitim durumu değişkeni arasında lisansüstü öğrencilerin lehine dışsal doyum ve genel doyum puanlarında istatistiksel farklılığa rastlamışlardır. Karaslan, Uslu ve Esen (2020) çalışmalarında eğitim durumu açısından beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum puanları arasında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlamamışlardır. Nal ve Nal (2018) çalışmalarında sağlık çalışanlarının iş doyum puanları ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılığa rastlamamışlardır. Baltacı (2018) çalışmalarında din görevlilerinin iş doyum puanları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılık bulamamışlardır.

Genel olarak çalışmada kalite standartları kapsamında literatür incelenmiş ve iş doyum üzerindeki önemi vurgulanmıştır. GSİM hizmet personelinin iş doyum düzeyleri belirlenmiş, iş doyum puanlarının yüksek olduğu görülmüştür. Son olarak bu araştırmada, GSİM hizmet personelinin iş doyumunda etken olan sosyodemografik özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile alan yazına katkıda bulunulduğu düşünülmektedir.

## **BÖLÜM 6**

### **ÖNERİLER**

1. GSİM personelinin iş doyumlarını arttıracak yöntemler bulunarak hem personel doyumunu kazandırmaya çalışılmalıdır.
2. Çalışmamızda iş doyum düzeyleri yüksek çıkmış olmasına rağmen kurumlarda iş doyum düzeylerini düşürebilecek etkenlerin giderilmesi için danışmanlık birimleri çok daha etkin bir biçimde kullanılmalıdır.
3. Yine çalışmamızda maaş değişkeni bakımından iş doyum puanlarında anlamlı farklılığın çıkmaması sebebiyle hizmet personeli maaşlarının iyileştirilerek maaş unsurunun kurumarda doyumunu arttıracak seviyelere getirilmesi önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

Abdullah, B. F. M. A., "Toplam Kalite Yönetimi, Performansta Nihai Doğruluk ve Mükemmellik" *Kral Fahd Ulusal Kütüphanesi*, (2007).

Ahmed, F. H. "Üyeleri Gözüyle Spor Kulüpleri Başkanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Açısından Yaratıcı Liderlik", yüksek lisans tezi, Babylon Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Fakültesi *Babylon Üniversitesi Kütüphanesi*, (2019).

Ahmed, M. H. A. "Toplam Kalite İlkeleri ve Onu Geliştirmenin Yolları Işığında Gazze'deki UNRWA Eğitim Müfettişleri İdari Uygulamalarının Gerçekliği", yayımlanan yüksek lisans tezi, Eğitim Fakültesi, *İslam Üniversitesi Dergisi*, (2006).

Akgün, A. E., İnce, H., İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., Kocoğlu, İ. "The Mediator Role of Learning Capability and Business İnnovativeness Between Total Quality Management and Financial Performance". *International Journal of Production Research*, 52(3), 888-900.(2014).

Ali, A. "Okul Yönetiminde Kalite Özellikleri ve Uluslararası Standartlara Göre Uygulama Mekanizmaları ISO 9001". Doktora tezi, *Ondurman İslam Üniversitesi Kütüphanesi*, (2012).

Alderfer, C. P., "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and Human Performance.*, 4, 142-175. (1969).

Alderfer, C. P., Existence. Relatedness. & Growth: Human Needs in Organizational Settings. *New York: The Press Free*, (1972).

Alvarez, G., & Sinde-Cantorna, A. I., "Self-employment and job satisfaction: An empirical analysis", *International Journal of Manpower*, 35, 688-702. doi:10.1108/IJM-11-0169.(2014).

Andreassi, J. K., Lawter, L., Brockerhoff, M., & Rutigliano, P. J., Cultural impact of human resource practices on job satisfaction: A global study across 48 countries. Cross Cultural Management: *An International Journal*, 21, 55-77. doi:10.1108/CCM-05-2012-0044.(2014).

Arslan, E., & Erbay, E., Ankara Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğüne bağlı çocuk evlerinde çalışan bakım elemanları ve çocuk evi sorumlularının iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 535-556. (2017).

Azimi, M., & Durdağı, A. K. A. N., "Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri" *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 3(2), 126-138. (2019).

Baltacı, A., “Din görevlilerinin iş doyumu, iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler: Çok örneklemlili bir çalışma” *Cumhuriyet İlahiyat Dergisi*, 22(3), 1509-1536. (2018).

Bassam Al-Omari, *Ürdün Üniversitesi'ndeki İşçiler Arasında İş Memnuniyeti, İnsan Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt 22, Sayı 5, (1995).

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

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

Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A., "Organizational Behavior: An Introductory Text". *London: Prentice-Hall*, (1985).

Brown ,M., “Identification and some Conditions of Organization Involvement”, *Administrative Science Quarterly*, 12.(1989) .

Brown, A., Charlwood, A., and Spencer, D. A., "Not All that it Might Seem: Why Job Satisfaction is Worth Studying despite it Being a Poor Summary Measure of Job Quality", *Work, Employment & Society*, 26(6):1007–1018. (2012).

Bolman, L. G., & Deal, T. E., "Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations", *Sanfrancisco: Jossey-Bass*, (1984).

Bonache, J., "Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: the perceived impact of international assignments on work" *related variables. Personnel Review*, 34(1), 110-124. (2005).

Budd, J. W., and Spencer, D. A., "Worker Well-Being and the Importance of Work", Bridging the Gap. *European Journal of Industrial Relations*, 21(2):181–196. (2015).

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

Card, D., Mas, A., Moretti, E., and Saez, E., Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), pp.2981-3003.(2012).

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Wick, K. E., "Managerial Behavior. Performance, and Effectiveness", New York: *McGrow—Hill*, 1970.

Centers, R. “ Motivational Aspects of Occupational Stratification”, *Journal of Social Psychology.*, 28, 187-217. (1948).

Cherrington , D., “Organizational Behavior”, *Boston*, 285-288. (1991).

Cordsby, T. R. E., "Toplam Kalite Yönetimi Ve Suudi Arabistan Krallığı'ndaki Okullarda Uygulanmasında Bakanlık Direktifleri İle Onu Oluşturma Yöntemi", *Suudi Arabistan Dergisi*, (2007).

Costantini, A., Zanin, F., "The Influence of Total Quality Management on Risk Identification and Non-Financial Performance Measures: An Italian-Based Empirical Analysis", *International Journal of Management Cases*, 17(4), 73-87. (2015).

Cooper, R., "Job Motivation and Job Design". London: *Lonsdal Universal Printing Ltd*, (1977).

Çetin, C., & Akyelli, N., "Sanal kaytarma ve iş doyumu ilişkisi" *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 41-59. (2020).

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

Çelik, S., "İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi", *İş Ahlakı Dergisi*, 3(5), 21-40. (2010).

Çelikkalp, Ü., Temel, M., & Bilgiç, Ş., "Akademisyenlerin İş Doyumu Ve Etkileyen Faktörler" *Yükseköğretim Dergisi*, 9(1), 59-66. (2019).

Çimen, M. & Şahin, İ. , "Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu Düzeyinin Belirlenmesi" , *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* , 5 (4) , . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/issue/7551/99311>. (2000).

Çimen, M., Şahin, İ., "Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyumu düzeyinin belirlenmesi" [Determination of the job satisfaction level of health personnel working in an institution]. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4):54-66. (2000).

Davis, A., "The Motivation of the Underprivileged Worker. In Whyte, W. F. (Ed.), *Industry and Society*", New York: *McGraw-Hill*, (1946).

Delfgaauw, J., "The effect of job satisfaction on job search: Not just whether, but also where", *Labour Economics*, 14(3), pp.299-317.(2007).

Demirtaş, Z., & Nacar, D., "Öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki" *Educational Reflections*, 2(1), 13-23. (2018).

Drago, R., and Wooden, M., "The Determinants of Labor Absence: Economic Factors and Workgroup Norms across Countries", *Industrial and Labor Relations Review*, 45(4), pp.764-778. (1992).

Doğan, M., & Akandere, M., "Taekwondo Antrenörlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi" *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(2), 154-162. (2019).

Edmans, A., “The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility”, *Academy of Management Perspectives*, 26, 1– 19. doi:10.5465/amp.2012.0046 (2012).

Erdoğan, İ., “İşletmelerde davranış”, İstanbul: *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın*, No:135. (1991).

Egbert,D.W.A., “macro-Analysis of quality Assessment in higher Education”, p58.(1990).

Eğimli, A. T., “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52. (2009).

Ekrem, A.T., Ahmed, A., “Musul Üniversitesi'nde Toplam Kalite Yönetimi Uygulama İmkânı ve Seçilmiş Bir Grup Üniversite Fakültesi Üzerinde Bir Çalışma”, *Rafidain Development Journal, Sayı 82- Cilt 28, Yönetim ve Ekonomi Fakültesi, Musul Dergisi*, (2010).

Faysal, K., “Toplam Kalite ve Geleceğin Zorlukları ”, *Gazze Kütüphanesi*, (2003).

Fening, F., & Beyer, H., “Cultural value dimensions and implications for international management”. *International Journal of Business & Management*, 2(6), 1-6. Retrieved from <http://www.theijbm.com>,(2014).

Filiz, Z., “An analysis of the levels of job satisfaction and life satisfaction of the academic staff”, *Social Indicator Research*, 116, 793-808.(2016).

Freeman, R. B., “Job Satisfaction as an Economic variable. In: Ninetieth Annual Meeting of the American Economic Association”, *The American Economic Review*, 68(2), pp.135-141. (1978).

Gralnik,D.N.,”Wabstr’s New World Dictionary” ,*Second College Edition*, New York,(1984).

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

Galinsky, E., & Matos, K.,”The future of work-life fit”, *Organizational Dynamics*, 40: 267-280. (2011).

Golbasi, Z., Kelleci, M., Dogan, S., “Relationships between coping strategies, individual characteristics and job satisfaction in a sample of hospital nurses”, cross-sectional questionnaire survey. *Int J Nurs Stud*.45(12):1800-6. (2008).

Gülay, H. E., “Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin araştırılması (Kocaeli il örneği)”, Yüksek Lisans Tezi. *Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. (2006).

Güner, A., "RSağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi", (Yüksek Lisans Tezi). *Sosyal Bilimler Enstitüsü: Akdeniz Üniversitesi*. (2007).

Hassan, A. F. G., "İş Tatmini ve Bankacılık Kurumlarında Çatışma, Ü. E. A., Bankasında Uygulamalı Bir Çalışma", yayınlanmamış bir yüksek diploma tezi, *Yönetim ve Ekonomi Fakültesi Bağdat Üniversitesi Kütüphanesi*, (1998).

Halima, A.-F. S., "Ürdün Vadisi'ndeki Ortaokul Öğretmenleri Arasında Örgütsel İklimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", yayınlanmamış bir yüksek lisans tezi, *Ürdün Üniversitesi Amman Kütüphanesi*. (1992).

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., "The Motivation to Work", New York: *Wiley*, (1959).

Hoppock, R., "Job Satisfaction . Harper & Row", *Reprint Edition by Amo Press*: New York, (1977).

Hamdi, A., "Toplam Kalite Yönetimine Bilimsel Yaklaşım", *İskenderiye, Darü'l-camiyye*, (2008).

Irak Yüksek Eğitim ve Bilimsel Araştırma Bakanlığı, "Irak Üniversitelerinin Kalite Güvencesi Ve Akreditasyonu İçin Niteliksel Metrikler ve Sayısal Göstergeler", *Kalite ve Akademik Akreditasyon Dairesi tarafından hazırlanan El Kitabı*, (2011)

Ismat, A., "Kamu ve Özel Ürdün Üniversitelerinde Spor Faaliyetlerinde Çalışanlar Arasında İş Tatmini, Eğitim Bilimleri Çalışmaları", *Ürdün Üniversitesi Kütüphanesi*, Cilt 23, Sayı 2, (1996).

İbrahim, M., "İdari eğitim programlarının tasarımında toplam kalite kavramının uygulanması, yayınlanmış araştırma, Mısır, Benha, Zagazig Üniversitesi", *Ticaret Fakültesi Kütüphanesi*, (1997).

İbn Manzur., "Toplam Kalite Yönetimi" Lisan Al Arab, Mısır, Kahire, *Dar Al Maaref Kütüphanesi*, s. 72.(1984).

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

Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F., "Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions", *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120-140. doi:10.5296/ijld.v4i2.6094(2014).

Jerry Gray, D., "İnsan Yönetimi için Uygulamalı Davranış Bilimine Giriş", Çev. Walid Abdüllatif Hawana, *Kamu Yönetimi Yayınları Enstitüsü, Riyad*, (1989).

Kamil, M., "İnsan Kaynakları Departmanı", *-arabiyy Darü'l e*, (1994).

Kabeel, A. R., and Eisa, S. A., "Relationship between job satisfaction and professional identity among psychiatric nurses", *Egyptian nursing journal* 14(1), p. 9. (2017).



- Kacel, B., Millar, M., Norris, D., "Measurement of nurse practitioner job satisfaction in a Midwestern state", *J Am Acad Nurse Pract*;17(1):27- 32. (2005).
- Karaaslan, İ., Tuna, U. S. L. U., & Serkan, E. S. E. N., "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu Ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi" *Journal of Health and Sport Sciences*, 3(1), 7-18. (2020).
- Katz, B., and Seuffer, L., "Expatriates and overseas assignments: a study on expatriates turnover", *Psychological Journal*, 21(1), 123-127. (1996).
- Khaled, A. L., "Toplam Kalite Gereksinimlerinin Temeli", Yayınlanmamış doktora tezi, *Babylon üniversitesi Kütüphanesi*, (2011).
- Khader, M., "Bilgi Yönetimi: Zorluklar, Teknikler ve Çözümler", *Ürdün, Amman, Dar Al-Hamid Dergisi*, (2010).
- Khudair, K. H., "Örgütsel Davranış", *1. Baskı, Dar Al-Safa Yayıncılık ve Dağıtım, Amman*, (2002).
- Khalil, M. H. A., & Khudair, K. H., "Organizasyon Teorisi", *1. Baskı, Dar Al-Masira, Amman*, (2000).
- Khawald, M., "Toplam Kalite Yönetiminin İş Tatmini Elde Etmede Rolü", Yüksek Lisans Tezi, *Muhammed Khudair Üniversitesi, İktisadi Bilimler Fakültesi Kütüphanesi*, (2019).
- Klein, S. M., "Worker's Under Stress: The Impact of Work Pressure on Group Cohesiveness", *lexington: University of Kentucky Press*, (1971).
- Landy, F. J., & Trumbo, D. A., "Psychology of Work", New York: *The Dorsey Press*, (1980).
- Lange, T., "Job satisfaction and self-employment: Autonomy or personality?", *Small Business Economics*, 38, 165-177. doi:10.1007/s11187-009-9249-8 (2012).
- Layman, E., "Occupational Differences in the Value Attached to Work", *American Journal of Sociology*, 61, 138-144. (1955).
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu., "PThe role of work-life balance practices in order to improve organizational performance", *European Research Studies*, 13: 201- 215. . (2010).
- Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C., and Simonnet, V., "Job satisfaction and quits", *Labour Economics*, 14(2) 251-268.(2007).
- Locke, E. A., "The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnette, M.D. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology", *Chicago: Rand McNally College Publishing*, (1976).
- Loscocco, K., "Reactions To Blue Collar Work", *Work and Occupations*, 7(2), 280-281. (1990).

- Magda, A., "Örgüt Davranışı", *Dar Al-Shorouk, Amman, Ürdün*, 2003.
- Maslow, A. M., "Motivation and Personality", New York: *Harper & Row*, (1954).
- Mcgregor. D., "The Human Side of Enterprise" , New York: *McGrow-Hill*, (1960).
- Muñozde Bustillo Llorente, R., and Fernández-Macías, E., "Job Satisfaction as an Indicator of the Quality of Work", *The Journal of Socio-Economics*, 34(5):656–673. (2005).
- Mahmoud, A., "Kalite Yönetimi Perspektifine Göre Öğrencileri Açısından Babil Üniversitesi Beden Eğitimi Fakültesi'nde Öğretmenlik Yeterliklerinin Değerlendirilmesi", *Babil Üniversitesi, Beden Eğitimi Fakültesi Kütüphanesi*, (2010).
- Mahmoud, S. A., "İş Organizasyonlarında Örgütsel Davranış", *Wael Yayınevi, Amman, Ürdün*, (2004).
- Mahmoud, A. Halim, A., "Beden Eğitimi Öğretmenleri Arasında İş Tatminini Etkileyen Bazı Faktörler", *Teoriler ve Uygulamalar Dergisi, Sayı 10, Beden Eğitimi Fakültesi Kütüphanesi, - Abo Qir, İskenderiye Üniversites Kütüphanesi,i*, (1991).
- Maryam, M. Salman, A., "Iraklı İdari Liderlerin Krizlerle Yüzleşmedeki Rolü: Kuzey Bölgesindeki Üniversitelerin İdari Liderleri Örneğinde Bir Saha Çalışması", Yayınlanmamış doktora tezi, *Yönetim ve Ekonomi Fakültesi, Musul Üniversitesi Kütüphanesi*, (2004).
- Maletic, D., Maletic, M., Gomiscek, B., "The Impact of Quality Management Orientation on Maintenance Performance", *International Journal of Production Research*, 52(6), 1744-1754. (2014).
- Manal, T., "Gazze Şeridi'nde Faaliyet Gösteren Bankalarda Hâkim Örgüt Kültürü Işığında Toplam Kalite Yönetiminin Boyutlarının Uygulanması Gerçeği", yayınlanan Yüksek Lisans tezi, *Ticaret Fakültesi Kütüphanesi, Gazze* (2007).
- Mayers, A., "Introduction to statistics and SPSS in psychology", Harlow: *Pearson Education Limited*. (2013).
- Mehdi, S., Alaa, A., "Üniversite Eğitiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları", *Irak, Bağdat, ez-Zakira*, 1, (2012).
- Mervat, M. R., "Zawa ve Sebil Vilayetlerindeki Teknik Eğitim Organizasyonlarında Toplam Kalite Yönetiminin Hedefleri", *İslam Üniversitesi Eğitim Fakültesi Kütüphanesi*, yüksek lisans tezi, (2006).
- Mustafa, A. S., "Toplam Kalite Yönetimi ve Iso 9000", *Anglo-Mısır Kütüphanesi*, 1998. Muhsin, A., "Toplam Kalite ve Öğretimde Yenilik", *Ürdün, Amman, Dar Safaa Yayıncılık ve Dağıtım*, 1, (2009).

Muhammed, A., "Tawalbah, Ürdün Devlet Okullarında Bilgisayar Öğretmenlerinin İş Tatmini", *Eğitim Araştırmaları Merkezi Dergisi*, Sayı 18, Yıl: 9, Katar Üniversitesi, (2000).

Muhammed, Q. A., "Örgütsel Davranış: Farklı Örgütlerde Bireysel ve Grup İnsan Davranışı Üzerinde İnceleme", *3. Baskı, Dar Al-Shorouk Dergisi, Amman, Ürdün*, (2000).

Muhammed, M. A., & Youssef, O. Al-Najjar., "Beden Eğitimi Öğretmenleri Arasında İş Tatmini ve Mesleki Performansla İlişkisi", *Beden Eğitimi ve Kitle Sporları Dergisi*, Zawia Üniversitesi, İlk Sayı, (2003).

Muad, K., "Hizmet Kalitesinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi", Yüksek Diploma Araştırması, i, *Bağdat Üniversitesi, Teknik Yönetim Fakültesi Dergisi*, (2004).

Morse, N., Weiss, R., "The Function and Meaning of Work And Job", *American Sociological Review*. 20, 191-198. (1955).

Morris, N. C., "satisfaction in white collar job", *Ann Arbor University of Michigan*, 12. (1995),

Millan, J. M., Hessels, J., Thurik, R., & Aguado, R., "Determinants of job satisfaction: A European comparison of self-employed and paid employees" *Small Business Economics: An Entrepreneurship Journal*, 40, 651-670. doi:10.1007/s11187-011-9380-1. (2013).

Nabil, M. Shaker., "Organizasyon ve Yönetimde Seçilmiş Konular", *Beden Eğitimi Bölümü, Irak, Diyala, Laith Kütüphanesi*, (2010).

Nadia, S. A., "Örgüt İklimi Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", Sağlık Bakanlığı'nda Uygulamalı Bir Çalışma, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, *Yönetim ve Ekonomi Fakültesi, Bağdat Üniversitesi Dergisi*, (1998).

Nal, M., & Nal, B., "Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği" *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 131-140. (2018).

Nasser, M. A., "Motivasyonlar, Teşvikler ve İş Tatmini", *Kamu Yönetimi, sayı: 36, Kamu Yönetimi Enstitüsü, Riyad, Suudi Arabistan*, (1983).

Nasser, M. Al-Adaili., "Riyad Şehrindeki Devlet Memurları Arasındaki İş Memnuniyeti", Suudi Arabistan, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Kamu Yönetimi Enstitüsü*, (1981).

Naji, R. S., & Jamil, O. Nashwan., "Aksa Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Öğrenci Öğretmenler Arasında Sınıf Yönetimi ve Organizasyon Yazılarının Geliştirilmesi", yayınlanmış araştırma, *Darü'd-Diyafe, Ain Shams Üniversitesi*, Cilt İki. (2005).

Naji, A. A., "Toplam Kalite Yönetimi Gereksinimlerini Sağlamanın Tüketicinin Korunması Üzerindeki Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, *Mustansiriya Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Fakültesi Dergisi*, Bağdat, (2000).

Nur, D., "Kamu hastanelerinde çalışan sağlık personelinde iş doyum ve stres ilişkisi", [Relationship between job satisfaction and stress the employee of health personnel in public hospitals]. *Klinik Psikiyatri*, 14(4):230-40. (2011).

Organ, D. W., "Organizational citizenship behavior: It's construct clean up time", *Human Performance*, 10(2): 85-97. DOI: 10.1207/s15327043hup1002\_2 (1997).

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

Özdevecioğlu, M., Bulut, E. A., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M., ve Doğan, Y., "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon Stres ve Tatmini Farklılıkların Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 125-138. (2003).

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

Patterson, M., Warr, P., and West, M., "Organisational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level" *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77(2), 193-216. (2004).

Peter, F., "Kalite Kontrol", *çev. Sorour Ali, Mısır, Kahire*, (1995).

Pellegrin, R. J., & Coates, C. H., "Executives and Supervisors: Contrasting Definitions of Career Success", *Administrative Science Quarterly*, 1. 506-517. (1957).

Pitt-Catsoupes, M., Kossek, E. E., & Sweet, S., "The work and family handbook: multi-disciplinary perspectives and approaches" *Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum*. (2006).

Pigors P., Mayers, C. A., & Malm, F. T., "Management of Human Resources. New York: *McGraw-Hill*, 1973.

Porter, L. W., "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*. 45, 1-10. (1961).

Porter, L., "Job Attitudes in Management: I.Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level", *Journal of Applied Psychology*, 46, 375-384. (1962).

Portugal, A. H., "Towards the Measurement of Work Satisfaction". *The OECD Social Industrial Development Programme, Paris: OECD*, (1976).

Rethmeyer, C. I., "Job Satisfaction of School District Maintenance Craftsmen. Unpublished Ph.D. Dissertation", **University of Southern California**, (1975).

Roger, S., & Joseph, Dominic., "Bilimsel Araştırmanın Temellerine Giriş" Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Çev. Saleh Khalil Abu Asba, **6. baskı, Amman, Dar Aram**, (1997).

Sahar, A.H. vd., "Kerbela Üniversitesi'nde Toplam Kalite Yönetimi İlkelerini Uygulama İmkânı", **Irak İdari Bilimler Dergisi**, sayı. 22, Cilt (6), Kerbela Üniversitesi.(2016).

Sad, A. H. A., "İş Tatmini Ve Yönetimi, Ulusal Sigorta Şirketinde Bir Saha Çalışması", yayınlanmamış yüksek lisans tezi, **Yönetim ve Ekonomi Fakültesi, Bağdat Üniversitesi Dergisi i**, (1985).

Samir, K. A., "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO Çağdaş Giriş", **Cafer Al-Asami Press, Bağdat**, (2008).

Salehi, M., Gahderi, A., & Rostami, V., "A study of job satisfaction between external and internal auditors", **An Iranian scenario. Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, 4, 1300–1309. (2012).

Spencer, D. A., "Developing an Understanding of Meaningful Work in Economics", The Case for a Heterodox Economics of Work. **Cambridge Journal of Economics**, 39(3):675– 688. (2015).

Suhaila, M. A., "İnsan Kaynakları Yönetimi", **1. Baskı, Amman, Dar Wael Yayıncılık**, (2003).

Sawsan, A., & Nass, A., "İş Tatmini ve Bağdat Üniversitesi'nde Çalışanların Performansı ile İlişkisi", (Açıklayıcı Bir Analitik Çalışma), yayınlanmamış bir yüksek lisans tezi, **Yönetim ve Ekonomi Fakültesi, Bağdat Üniversitesi Kütüphanesi**, (1999).

Sabah, M., & Maha, K., "Kalite Yönetim İlkeleri ve Uygulamaları", **Bağdat Dergisi**, (2013).

Skills Route .<http://www.skillsroute.com/>. Accessed on .(2016).

Spector, P. E., "Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences", **SAGE Publications, Inc**, (1997).

Robbins , S., "Organizational Behavior 8th edition", New Jersey : **Prentice-Hall, Inc** , 173.(1997).

Robbins, S., "Organizational Behavior cincepts and Applications", New York, **Harper & Row Publisher**, 184-186. (1993).

Sallis .J.W., causing Quality in University Putnam publishing Group .**New Yourk**, P.180. (1993).

Sayles. L. R., & Strauss, G., "Human Behavior in Organizations. Englewood Cliffs", New Jersey: **Prentice-Hall**, (1960).

Schermerhorn , J. R. , Management for Productivity, **John Wiley and sons, Inc**, New York , 231. (1984).

Smith , P.C., Kendall, L.M.,& Hulin, C.L., "The Measurement of satisfaction in work and Retirement. A strategy for the study of Attitudes", Chicago: **Rand McNally**, 45.(1969).

Sprinthal , normal et al , Educational Psychology. 6th ed, **Hought on Mifflin Company**. New York.532.(1994).

Strees , R. M., and Porter, L. W., "Motivation and Work Beaviour", **McGraw-Hill Company**, New York, 1983 , 484 .(1983)

SOYSAL, A., MENEKŞE, B., & KIRAÇ, R., "Kalite Algısının İş Doyumu Üzerine Etkisi", (Üniversite Hastanesi ve Devlet Hastanesi Örneği): Kesitsel Bir Araştırma. **Turkiye Klinikleri J Health Sci**, 7(1), 242-52. (2022).

Tabachnick., and Fidell, B.G., Tabachnick, L.S., "Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.)Pearson", **Boston** (2013).

Tiffin, J., & McCormick, E. J., "Industrial Psychology", London: **George Allen & Unwin Ltd**, (1968).

Tso, G. K. F., Liu, F., Li, J., "Identifying Factors of Employee Satisfaction: A Case Study of Chinese Resource-Based State-Owned Enterprises", **Soc. Indic. Res.**, 123(1), 567- 583. (2015).

Turhan, F. H., Köktaş, E., "Fitness Salonları Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi", **Karabük İli Örneği, Akademisyen Kitapevi, Ankara** (2019).

Veroff, J., Atkinson, J., Feld, S., & Gurin, G., "The Use of Thematic a Perception to Assess Motivation in a Nationwide Interview Study", **Psychological Monographs**, 74, (Whole No. 499). (1960).

Viteles, M. S., "Industrial Psychology", New York: **Norton**, (1932).

Yasin, ve İbrahim., "Mucemü'l-vasî", **Mısır, Kahire, Arap Dili Akademisi**, (1985).

Youssef, A., "Kamu Sektörü Yöneticileri İçin Yaratıcı Yetenekler ve Bunların İş Performansı ile İlişkisi", Gazze Şeridi'ndeki Bakanlıklarda Çalışan Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, **Altuncu Bilimsel Konferans Dergisi**, (2010).

Youssef, M. A., "Suudi Arabistan Krallığında İş Eğitiminin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri", **Kamu Yönetimi Enstitüsü, Riyad**, (1981).

Yurdakul, D., "Toplam kalite yönetimi uygulamalarının ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş yaşam doyumu ile ilişkisi", **Master's thesis, İstinye Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü**,(2020).

Yorulmaz, M., Kır a , R., Yılmazsoy, B., "Sağlık  alışanları demografik özelliklerinin iş doyumunu üzerine etkisi [The effect of personal demographic characteristics of health workers on job satisfaction]", 2. *Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, (2018).

Yıldız, N., Kanan, N., "Yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerde iş doyumunu etkileyen faktörler [The factors that affect job satisfaction in nurses working in the intensive care units]", *Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi*. 29(1):8-13.( 2005).

Qadar, T. R., "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000'e Giriş", *Suriye, şam, Dar Al-Hassad Dergisi*, (1997).

Wajih, M., "Bilimsel Araştırma ve Yöntemleri", *Bağdat, Dar Al-Kutub Basım ve Yayın Müdürlüğü*, (2003).

Wu, T., Shen, Q. L., H. Z. C., "Work stress", *perceived*, (2019).

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

**EK AÇIKLAMALAR A.**

**FORM VE ANKETLER**



## Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyet: Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaşınız? ( ) 18 – 23 ( ) 24 – 38 ( ) 39 – 53 ( ) 54 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz: Evli ( ) Bekâr ( )
4. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve üzeri
5. Maaş Durumunuz: 6000 - 6500 ₺ ( ) 6501 - 7000 ₺ ( ) 7001 - 7500 ₺ 7501 - 8000 ₺ ( ) 8001 ₺ ve üzeri ( )
6. Öğrenim Durumunuz: İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( )  
Lisansüstü ( )

## Ek 2. Minnesota İş Doyum Ölçeği

<b>Bu yönden işimden ne kadar memnunuz?</b>	<b>Hiç Memnunuz Değilim</b>	<b>Memnunuz Değilim</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Memnunuz</b>	<b>Çok Memnunuz</b>
1) Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2) Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3) Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması Bakımından					
4) Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi Bakımından					
5) Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
6) Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
7) Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8) Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9) Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilme bakımından					
10) Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam Bakımından					
11) Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması					
12) İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması Bakımından					
13) Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14) İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15) Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi Bakımından					
16) İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması					
17) Çalışma şartları bakımından					
18) Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları Bakımından					
19) Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20) Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					



T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU  
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 23.06.2022  
TOPLANTI NO : 2022/05

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

**Karar 41:**

10/06/2022 tarihli Dr. Öğr. Üyesi Cihan AKKAYA'nın Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Cihan AKKAYA danışmanlığında yürütülen “**Karabük Gençlik ve Spor Müdürlüğü Çalışanları İçin Genel Kalite Standartlarının İş Tatmini İle İlişkisi**” konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

**ASLI GIBİDİR**

Prof. Dr. Elif ÇEPNİ  
Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

## ÖZGEÇMİŞ

İlkokul Al-Shahama İlköğretim Okulu ve ortaokulu Hatem Al-Tai İlköğretim’de tamamladıktan sonra lise eğitimini Toz Lisesi’nde tamamlamıştır. 2008 yılında lise eğitimini tamamlayarak aynı yıl içerisinde Tıkrıt Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümüne girmeye hak kazanmıştır. 2012 yılında mezun olmuştur. aynı yıl içerisinde Gençlik ve Spor Bakanlığına atanmıştır. 2020 yılında Karabük Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır.