



TOPLU ULAŞIMDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ*

Ayhan BAYRAM**

Özet

Toplam kalite yönetimi bir kurumda verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatmini sağlamada benimsenmesi gereken ve kurum içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. Çalışan memnuniyeti kişinin işine ve iş deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal bir sonucudur. Yani bireyin iş durumuyla ilgili kişisel bir değerlendirmesidir. Bu araştırma da toplu ulaşımda toplam kalite yönetiminin çalışan memnuniyetine etkisi incelenmiştir.

Toplam kalite yönetimini ölçmek amacıyla **Aydın** tarafından 2014 yılında geliştirilen toplam kalite yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 15 madde bulunmaktadır. Çalışan memnuniyetini ölçmek amacıyla Erken tarafından 2013 yılında geliştirilen çalışan memnuniyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 20 madde bulunmaktadır.

Araştırmada yüz yüze anket ve kolayda örnekleme metodu kullanılarak 125 çalışan ile görüşülmüştür. Anketler incelendikten sonra hatalı olanlar elenmiş ve toplam 120 anket analize tabii tutulmuştur. Toplu ulaşım çalışanlarına toplam kalite yönetimi ve çalışan memnuniyeti özellikleri ölçekleri uygulanarak, elde edilen veriler ışığında sonuçlar değerlendirilmiş, toplam kalite yönetimi ve çalışan memnuniyetinin boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Müşteri Memnuniyeti, Süreç Yönetimi, Tam Katılım

*Bu makale 17-19 Aralık 2015 tarihinde İstanbul'da düzenlenen 8. Uluslararası Ulaşım Teknolojileri Sempozyum ve Fuarı'nda sunulan bildirden genişletilerek hazırlanmıştır.

**Yrd. Doç. Dr., Giresun Üniversitesi Görele Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, ayhan_bayram1987@hotmail.com



THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND EMPLOYEE SATISFACTION OF URBAN TRANSPORTATION: ISTANBUL EXAMPLE

Abstract

Total quality management full participation within the institution to increase efficiency and provide customer satisfaction. The type of institution understanding in terms of total quality management is to reach the efficiency level to the maximum, to reach zero faults, the adaptation of how to reach 100% customer satisfaction and within the institution, full participation. Employee satisfaction is person's business and work experience of emotional assessment to result. The effect total quality management and employee satisfaction of urban transportation has been examined.

In order to examine on the total quality management, the total quality management scale, which had been improved by Aydın in 2014, has been used. This scale has been validity and reliability tests have been carried out. The scales consist of five lowest stage. There are 15 clauses in the scale in total. In order to examine on the employee satisfaction, the employee satisfaction scale, which had been improved by Erken in 2013, has been used. This scale has been validity and reliability tests have been carried out. The scale consists of three lowest stages. There are 20 clauses in the scale in total.

Furthermore, face-to-face questionnaire method has been used and 125 employees in urban transportation have been interviewed. After the questionnaires have been examined, the default ones were eliminated and 120 questionnaires have been subject to the analysis. The total quality management and the employee satisfaction scales of the employee of urban transportation has been applied and in the light of the obtained data, the results have been evaluated and it has been determined that there is a significant relation between total quality management and employee satisfaction.

Key Words: Leader, Process Management, Full Participate, Customer Satisfaction

1. Giriş

İstanbul 15 milyona yakın nüfusu, tarihi dokusu, turizm ve ticaret potansiyeliyle dünyanın sayılı metropollerini arasında yer almaktadır. Son yıllarda kırsal kesimlerden şehre göç oranının artması, şehrin genişlemesi, vb nedenler mevcut şehir içi ulaşım ağlarının yetersiz kalmasına yol açmıştır. Bu nedenle şehir içi ulaşım konusunda yapılan ulaşım yatırımlarıyla metro, hafif raylı sistem, deniz yolunun daha aktif kullanılması, metrobüs, mevcut otobüs seferlerinin sayılarının



artırılması, yeni otobüs hatların açılması gibi çözümler geliştirilmiştir. Metro yapım maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle her yerde metro bulunmaması ve ilçelerin denize yakın olmaması gibi nedenler dolayısıyla her gün 4 milyona yakın kişi otobüs kullanmaktadır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi şehirde yaşayanların daha hızlı ve rahat ulaşım sağlayabilmeleri için kaynaklarını etkin kullanarak toplu ulaşımda yaşanan sorunlara etkili ve kalıcı çözümler üretmelidir. Sorunlara kalıcı çözümler üretilebilmesi ve başarı için; verimlilik ile etkinliğin değerlendirilme ve değerlendirme sonuçlarına göre sürekli süreçlerinin iyileştirilmesi gerekmektedir.

Kalite ve mükemmellik anlayışının arttığı günümüzde kurumların başarılarının sürekliliği için; hızlı gelişmeler karşısında stratejik yaklaşımla sorunlara çözüm yolları bulunması, uzmanlaşma ve katılımcılık ilkelerinin tutarlı hale getirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda yönetimin toplam kalite yönetimine önem vermesi ve bu anlayışı yönetici ve çalışanlara benimsetmesi diğer taraftan var olan iç kontrol sisteminin etkinliğini artırma çabalarının devam etmesi gerekmektedir (Türedi, 2012:27).

Çalışanların işinden duyduğu mutluluğu ifade eden çalışan memnuniyeti kavramı, son yıllarda araştırmacıların ve uygulamacıların ilgi duyduğu konulardan biri haline gelmiştir. Günümüzde birçok kurum, çalışanlarının memnuniyetlerini artırmak için büyük miktarlarda bütçe ayırmaktadırlar. Bunun nedeni, memnuniyet seviyesinin artmasının çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve örgüte bağlılıklarını artıracaklığı düşüncesidir. Bu durum çalışanların kararlılığı, etkinliği ile kaliteli ürün ve hizmet üretiminde temel faktördür.

Bu çalışmanın amacı liderlik, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, tam katılım ve müşteri odaklılık gibi toplam kalite yönetimi ilkelerinin İstanbul'da ki toplu ulaşım çalışanlarının memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçla hazırlanan anket formu toplu ulaşımda çalışan 120 kişiye uygulanmıştır. Bu çalışma ile toplu ulaşım da toplam kalite yönetimi ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki kapsamlı olarak araştırılacaktır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde çalışmanın amacı üzerinde durulmuş, ikinci bölümde toplam kalite yönetimi ve çalışan memnuniyeti kavramları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntem ve hipotezleri tanımlanmış, dördüncü bölümde ise toplam kalite yönetimi ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuç bölümünde araştırma da elde edilen bulgular



değerlendirilerek, ilgili konularda yapılan çalışmaların sonuçlarıyla araştırma sonuçları karşılaştırılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Toplam kalite yönetimi ve çalışan memnuniyeti kavramları, kavramsal çerçevede ele alınarak değerlendirilmiştir.

2.1. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite aslında, çok bilindik bir kelimedir. Bununla birlikte, kalite kelimesinin anlamı ve kullanımı üzerine yapılmış birçok farklı tanımlama bulunmaktadır. Kalite kavramı, Latince'deki "qualitas" kelimesinden türetilmiştir. Latince'de "nasıl oluştuğu" anlamına gelmektedir. Bu kavramı Çiçero ve Yunanlı yazarların birçoğu "mahiyet veya nitelik" anlamlarında kullandıkları görülmektedir (Karcıoğlu vd., 2013:20)

Kalitenin öncülerinden bazılarının kalite kavramına ilişkin görüşleri ise şu şekildedir. Kalite, amaca uygunluk ve en düşük maliyetle ve pazara uygun şekilde tahmin edilebilir ve güvenilir istikrar düzeyidir (Deming). Kalite, kullanıma uygundur (Juran). Kalite, ihtiyaçlara uygundur (Crosby). Kalite, ürünün sevk edildiği zamandan topluma ulaşıncaya kadar verilen kayıptır (Taguchi). Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir (Akyüz, 2015:24). Kalite çevrenin özelliklerine göre bir dizi yerine getirme derecesi olarak da tanımlanmaktadır (Grela, 2013:178).

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Günümüzde, organizasyonel performansı belirleyici unsurun çalışan insanlar olduğunun açıklıkla fark edilmesi çalışma yaşamı kavramını öne çıkarmış ve bu konudaki uygulamaların önemini artırmıştır. Çalışanların yenilik yapma ve yaratıcı olma potansiyeli organizasyonların rekabetçi üstünlüğünün temel bir kaynağıdır. Bu kaynağın en iyi şekilde kullanabilmenin yolu da ona yüksek kalitede bir çalışma ve yaşama ortamı sağlamaktır (Aydın vd., 2010:44). Fan ve arkadaşları Çin'de yeni mezun hemşirelerin iş verenleri üzerinde yaptığı araştırmada iş verenlerin hemşireleri işe alırken çalışanın bilgi düzeyi, ahlaki



ve mesleki değerleri temel hemşirelik yeterliliğine ve sağlık durumuna odaklandığı sonucuna ulaşmıştır (Fan vd., 2014:120).

Toplam Kalite Yönetimi 1961 yılında ilk defa Feigenbaum tarafından keşfedilmiş ve isimlendirilmiştir. Kalite devriminde en etkili kişilerden biri ise Edwards Deming olmuştur. Deming, 1980 yılında “Japonlar yapıyorsa biz neden yapamayalım” adlı televizyon programını yapmıştır. Bu program ile firmaların ve endüstrilerin kaliteye odaklanmalarının, hükümetlerin kalitenin ulusların ekonomik zenginliğinde ne derece önemli olduğunun farkına varmasına neden olmuştur. Kalite yönetiminin kavramsal uygulama alanlarındaki gelişmesinde ise Crosby (1979), Juran (1989), Ishikawa (1976) ve Feigenbaum (1991) önemli katkılarda bulunmuşlardır. Juran kalite planlama, kontrol ve geliştirmeden oluşan üç faaliyet grubu üzerinde durmuştur. Crosby ise kaliteyi geliştirerek maliyeti azaltmaya yönelik çalışmalarda bulunmuştur. Ishikawa (1976, 1985) sürekli iyileştirmeyi başarmanın yolu olan kalite çemberlerini, problem çözmek için neden etki diyagramlarının kullanımını ve eğitimin önemini vurgulamıştır. Son olarak Feigenbaum (1991) ise liderliğe, kaliteyi geliştirmenin önemine, tüm çalışanlarını katılımına ve kalite maliyetlerini azaltmaya dayalı toplam kalite fikrini tanımlamıştır (Ustasüleyman, 2011:70).

Yaygın biçimde uygulanmasına bağlı olarak “toplam kalite yönetimi en kabul gören sürekli kalite gelişim sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam kalite yönetimi hiçbir şeyin mükemmel olmadığı, çalışanların katılımıyla her şeyin geliştirilebileceği ve tüm çalışanların kurum içinde kaliteyi başarma yolunda eşit rol oynadığı temeline dayanmaktadır. Bu noktadan hareketle müşteri memnuniyeti ile kurumun tüm üyeleri ve topluma sunduğu faydalar sayesinde uzun dönemli başarıyı amaçlamaktadır. Dolayısıyla toplam kalite yönetimi kurumun genelinde bir süreç olarak doğru işleri yapmak, ilk başta ve her zaman doğru yapmak, yaptığını çok iyi düşünmek ve sürekli olarak geliştirmek üzere çalışanların motive edilmesi ve güçlendirilmesini ifade eden bir mükemmellik arayışıdır (Özyer, 2012:214).

Toplam Kalite Yönetimi kurumda önemli bir role sahiptir. Toplam kalite yönetimi kurumlarda uygulanarak sürekli olarak performans artırılabilir. Böylece, kuruluşların önemli ölçüde hizmet ve ürün kalitesi açısından kendi iç ve dış müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama mümkün olacak, verimli ve karlı bir iş geliştirebilecektir (Madar, 2015:125). Toplam kalite yönetiminin bir kurumda başarılı olabilmesi için liderlik, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, tam katılım ve müşteri odaklılık süreçlerini içermesi gerekmektedir. Bu süreçler birbirini tamamladıkları



için herhangi birinin eksik olması durumunda başarısızlık yaşanması kuvvetli bir ihtimaldir. Toplam kalite yönetiminde bu süreçlerin eksiksiz olarak uygulanması büyük önem arz etmektedir.

2.2. Çalışan Memnuniyeti

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak hem fizyolojik somut hem de soyut gözle görünmeyen ama son derece önem taşıyan manevi ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların giderilmesi, çalışanlara sunulan imkanlar, kişinin ihtiyaçlarının giderilmesini sağladığı gibi performansında da etkili olur. Örneğin, kişinin işinden sağladığı ücret satın alma ihtiyaçlarını giderir. Kişinin çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu ise iş tatminine ve işinden mutlu olmasına neden olur (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015:90).

Çalışan memnuniyeti, çalışanların iş ve iş çevresinde nasıl mutlu çalışanlar yaratılabilirliğinin bir ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda çalışan memnuniyeti, bir çalışanın mutlu olup olmama durumunu ve bir çalışanın işteki ihtiyaçlarıyla arzularının çelişmesi ya da uyum içerisinde olma durumunu ifade etmektedir. Çalışan memnuniyeti bir kişinin işi ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu zevkli veya pozitif duygusal durumu olarak da tanımlanır (Reynolds vd., 2015:27). Çalışan memnuniyeti örgüte ve çalışanlara birtakım faydalar sağlamaktadır. Çalışan memnuniyeti örgütsel etkinliği artırdığından dolayı etkin örgütler, kurumlarında çalışan memnuniyetini teşvik etmektedirler. Çalışanların meslektaşlarıyla yarattıkları iyi ilişki, yüksek üret, iyi çalışma koşulları, eğitim ve kariyer fırsatları gibi faktörler çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Artan memnuniyet sayesinde çalışanlar örgüte daha bağlı, verimli ve motivasyonu daha yüksek birer çalışan haline dönüşmektedirler (Korkmaz, 2014:546)

Çalışanların memnuniyetinde bireysel ihtiyaçlar en önemli noktayı oluşturmaktadır. Bununla beraber iş seçimi, işin kendisi, yeri, türü, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, fiziki şartlar, ücret, çalışanlar arası ilişkiler, güvenlik vb. etkenler de memnuniyeti etkileyen önemli değişkenler olarak sayılmaktadır. İşletme yönetiminin çalışanlarının memnuniyetini sağlamak için sadece ekonomik ihtiyaçlarını karşılamasının yeterli olmadığı, aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını da karşılaması gerektiği anlaşılmaktadır (Çelik, 2010:405).

Literatür taramasında çalışan memnuniyeti ile çalışan bağlılığı, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, birey takım ve kurum performansı müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi arasında olumlu bir neden sonuç ilişkisi olduğunu



ortaya koyarken, verimsizlik, tükenmişlik, işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimleri ile de olumsuz bir neden sonuç ilişkisi olduğunu göstermektedir (Zaim ve Koçak, 2010:2986).

3. Araştırma Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde, toplam kalite yönetiminin çalışan memnuniyetine etkisine ilişkin anketin İstanbul Elektrikli Tramvay ve Tünel İşletmeleri (İETT) çalışanlarına(şoförler) uygulanması sonucunda elde edilen veriler çeşitli istatistikî yöntemler aracılığıyla açıklanmaktadır. Bu araştırmada, İETT çalışanlarının toplam kalite yönetimine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi; toplam kalite yönetiminin, çalışan memnuniyetine etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

3.1. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada yüz yüze anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Anket formunun ilk kısmında, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 adet soru sorulmuştur. İkinci ve üçüncü kısımlarda ise, toplam kalite yönetimi ve çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik toplam 35 adet ifade yer almaktadır. Ankete katılanlardan, sorulan her bir ifadeye kendi durumlarına uygun cevap vermeleri istenmiştir.

Toplam kalite yönetimini ölçmek amacıyla **Aydın** tarafından 2014 yılında geliştirilen toplam kalite yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek liderlik, **süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, tam katılım ve müşteri odaklılık** olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçekte toplam 15 adet soru bulunmaktadır.

Çalışan memnuniyetini ölçmek amacıyla Erken tarafından 2013 yılında geliştirilen çalışan memnuniyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kurum-yönetici, iş yönetimi ve ortam-ücret olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçekte toplam 20 adet soru bulunmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

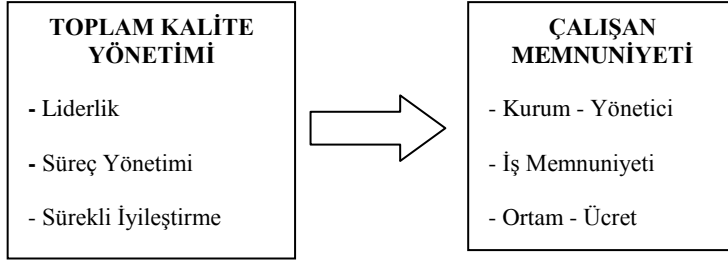
Araştırmanın evrenini, İETT'de çalışan şoförler (2000 kişi) oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde olasılığa dayanmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır (Altunışık vd, 2012:139-141).

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli şekil 1'de gösterildiği gibidir. Araştırma modelinde öncelikle toplam kalite yönetiminin unsurlarına yer verilmektedir. Daha sonra

çalışan memnuniyetinin unsurlarına yer verilerek, toplam kalite yönetimi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Şekil 1’de yer alan araştırma modelinin toplam kalite yönetiminin alt boyutları liderlik, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, tam katılım ve müşteri odaklılıkla çalışan memnuniyetinin alt boyutları olan kurum-yönetici, iş memnuniyeti ve ortam-ücret arasındaki ilişkiyi incelediği görülmektedir.

4. Bulgular

Bu çalışmada 125 kişi ile görüşülmüştür. Anketler incelendikten sonra hatalı olanlar elenmiş ve toplam 120 anket analize tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde, frekans, ortalama, mod ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test ederken, verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı belirlenmiş ve modelin boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Likert Tipi ölçeğe göre hazırlanan soruların güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile ölçülmüştür. Toplam kalite yönetimi sorularına ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha değeri liderlik alt boyutu için ,936, süreç yönetimi alt boyutu için ,931, sürekli iyileştirme alt boyutu için ,890, tam katılım alt boyutu için ,905, müşteri odaklılık alt boyutu için ,879, olarak bulunmuştur. Toplam kalite yönetiminin toplam Cronbach’s Alpha değeri ise ,970 olarak bulunmuştur. Çalışan memnuniyeti sorularına ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha değeri kurum-yönetici alt boyutu için ,962, iş memnuniyeti alt boyutu için ,802, ortam-ücret alt boyutu için ,838, olarak bulunmuştur. Çalışan memnuniyetinin toplam Cronbach’s Alpha değeri ise ,941 olarak bulunmuştur. Toplam kalite yönetimi ve çalışan memnuniyeti ölçeklerinin genel Cronbach’s Alpha değeri ise ,971 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,80 ≤ α < 1,00 değerleri arasında olmasından dolayı ölçek yüksek derecede güvenilir denilebilir (Kalaycı, 2010:405).



Çalışmada, İETT çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve gelir durumuna ilişkin sorular sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar ışığında örneklem grubuna ait demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler

Medeni Durum	Frekans	% Frekans	Mod
Bekar	13	10,8	
Evli	107	89,2	1
Yaş			
25-30	16	13,3	
31-35	40	33,3	
36-40	30	25,0	
41-45	17	14,2	3
46 ve Üstü	17	14,2	
Eğitim Durumu			
İlköğretim	23	19,2	
Lise	92	76,7	2
Ön Lisans	5	4,2	
Çalışma Süresi			
1-5 Yıl	45	37,5	
6-10 Yıl	30	25,0	
11-15 Yıl	27	22,5	1
16-20 Yıl	18	15,0	
Gelir			
2001-3000 TL	83	69,2	
3001-4000 TL	31	25,8	2
4001TL ve	6	5,0	



Üzeri

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük bir kısmının medeni durumlarının evli (107 kişi), 31-35 yaş aralığında (40 kişi), eğitim durumunun lise (92 kişi), çalışma süresinin 1-5 yıl aralığında (45 kişi) ve gelir durumunun 2001-3000 TL aralığında (83 kişi) olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin puan ortalaması sonuçları tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Puan Ortalamaları

Değişkenler	N	Ort.	St. Hata
Liderlik	12 0	2,32	1,197
Süreç Yönetimi	12 0	2,43	1,151
Sürekli İyileştirme	12 0	2,41	1,224
Tam Katılım	12 0	2,37	1,266
Müşteri Odaklılık	12 0	2,50	1,221
Toplam Kalite Yönetimi	12 0	2,40	1,095
Kurum-Yönetici	12 0	2,22	1,145
İş Memnuniyeti	12 0	2,99	1,037
Ortam-Ücret	12 0	2,65	,909
Çalışan Memnuniyeti	12 0	2,55	,899
Genel Ortalama	12 0	2,49	,928

Tablo 2’de değişkenlere ilişkin ortalama puanlara yer verilmiştir. Toplam kalite yönetiminin puan ortalamasının 2,40 çalışan memnuniyeti puan ortalamasının ise 2,55 olduğu görülmektedir. Toplam kalite yönetiminin alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde liderliğin puan ortalamasının 2,32 ile en düşük, müşteri odaklılık ise 2,50 ile en yüksek puan ortalamasına sahiptir. Çalışan



memnuniyetinin alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde kurum-yönetici alt boyutunun puan ortalamasının 2,22 ile en düşük, iş memnuniyeti ise 2,99 ile en yüksek puan ortalamasına sahiptir. Ölçekteki soruların genel puan ortalaması ise 2,49'dur.

Ölçeklerle ilgili daha önce faktör analizi yapıldığı için yeniden faktör analizi yapılmayarak ölçeğin orijinalinde yer alan süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, tam katılım ve müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti ve ortam-ücret değişkenlerinin normal dağılıma uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarında verilerin normal dağılıma uygun olmadığı ($p=,005 >,00$) belirlenmiştir. Değişkenlere ilişkin normal dağılım testi sonuçları tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Testi Sonuçları

Değişkenler	N	St. Hata	p
Liderlik	120	1,197	,000
Süreç Yönetimi	120	1,151	,035
Sürekli İyileştirme	120	1,224	,000
Tam Katılım	120	1,266	,003
Müşteri Odaklılık	120	1,221	,001
Kurum-Yönetici	120	1,145	,001
İş Memnuniyeti	120	1,037	,047
Ortam-Ücret	120	,909	,209

Tablo 3 incelendiğinde değişkenlerin büyük bir bölümünün $,005 < p$ olduğu görülmektedir. P değerinin $,05$ 'ten küçük olması nedeniyle veriler normal dağılım göstermemektedir. Bu nedenle değişkenlerin karşılaştırılabilmesi için (2 grup olması durumunda) parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U Testi ve (3 ve daha fazla grup olması durumunda) Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Ayrıca boyutlar



arasındaki ilişkileri ölçmek için de spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: İstanbul'da toplu ulaşımda çalışanlarında demografik ile toplam kalite yönetimi ve çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1a}: İstanbul'da toplu ulaşım çalışanlarında medeni durum değişkeni ile müşteri odaklılık arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1b}: İstanbul'da toplu ulaşım çalışanlarında medeni durum değişkeni ile kurum-yönetici değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1c}: İstanbul'da toplu ulaşım çalışanlarında medeni durum değişkeni ile ortam-ücret değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1d}: İstanbul'da toplu ulaşım çalışanlarında gelir durumu değişkeni ile liderlik değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1e}: İstanbul'da toplu ulaşım çalışanlarında gelir durumu değişkeni ile tam katılım değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H₂: İstanbul'da toplu ulaşım çalışanlarında toplam kalite yönetimi ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: İstanbul'da toplu ulaşım çalışanlarında toplam kalite yönetiminin unsurlarından liderlik ile süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, tam katılım, müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti ve ortam-ücret algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: İstanbul'da toplu ulaşım çalışanlarında toplam kalite yönetiminin unsurlarından süreç yönetimi ile sürekli iyileştirme, tam katılım, müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti ve ortam-ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: İstanbul'da toplu ulaşım çalışanlarında toplam kalite yönetiminin unsurlarından sürekli iyileştirme ile tam katılım müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti ve ortam-ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2d}: İstanbul'da toplu ulaşım çalışanlarında toplam kalite yönetiminin unsurlarından tam katılım ile müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti ve ortam-ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2e}: İstanbul'da toplu ulaşım çalışanlarında toplam kalite yönetiminin unsurlarından müşteri odaklılık ile kurum-yönetici, iş memnuniyeti ve ortam-ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2f}: İstanbul'da toplu ulaşım çalışanlarında çalışan memnuniyetinin unsurlarından kurum-yönetici ile iş memnuniyeti, ortam-ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.



H_{2g}: İstanbul'da toplu ulaşım çalışanlarında çalışan memnuniyetinin unsurlarından iş memnuniyeti ile ortam-ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada demografik faktörlerle değişkenler arasında anlamlı farklılık ($p < ,05$) tespit edilenlere yer verilmiştir. Medeni durum değişkenine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Medeni Durum ile Müşteri Odaklılık, Kurum-Yönetici, Ortam-Ücret Değişkenlerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni Durum	Sıra Değer Ort.	Z	P
Müşteri Odaklılık	Evli	1 53,31 07	-2,558	,011
	Bekar	1 37,38 3		
Kurum-Yönetici	Evli	1 53,20 07	-2,449	,014
	Bekar	1 38,27 3		
Ortam-Ücret	Evli	1 53,79 07	-2,978	,003
	Bekar	1 33,42 3		

Tablo 4'de yer alan Mann Whitney U testi sonucuna göre (0.05 anlamlılık seviyesinde) medeni durum değişkeni ile müşteri odaklılık ($p = ,011 < ,05$) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Müşteri odaklılık değişkeninin sıra değer ortalaması, evlilerin bekarlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkeni ile kurum-yönetici ($p = ,014 < ,05$) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kurum-yönetici değişkeninin sıra değer ortalaması, evlilerin bekarlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkeni ile ortam-ücreti ($p = ,003 < ,05$) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ortam-ücret değişkeninin sıra değer ortalaması, evlilerin bekarlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Medeni durum değişkeniyle, liderlik ($p = ,336 > ,05$), süreç yönetimi ($p = ,420 > ,05$), sürekli iyileştirme ($p = ,871 > ,05$), tam katılım ($p = ,507 > ,05$), ve iş memnuniyeti ($p = ,058 > ,05$) değişkenleri arasında yapılan Mann Whitney U testi'nde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yaş değişkeniyle, liderlik ($p = ,143 > ,05$), süreç



yönetimi ($p=,255>,05$), sürekli iyileştirme ($p=,220>,05$), tam katılım ($p=,060>,05$), müşteri odaklılık ($p=,458>,05$), kurum-yönetici ($p=,208>,05$), iş memnuniyeti ($p=,054>,05$) ve ortam-ücret ($p=,208>,05$) değişkenleri arasında yapılan Kruskal-Wallis H Testi'nde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim durumu değişkeniyle, liderlik ($p=,555>,05$), süreç yönetimi ($p=,491>,05$), sürekli iyileştirme ($p=,171>,05$), tam katılım ($p=,074>,05$), müşteri odaklılık ($p=,405>,05$), kurum-yönetici ($p=,070>,05$), iş memnuniyeti ($p=,962>,05$) ve ortam-ücret ($p=,552>,05$) değişkenleri arasında yapılan Kruskal-Wallis H Testi'nde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışma süresi değişkeniyle, liderlik ($p=,139>,05$), süreç yönetimi ($p=,728>,05$), sürekli iyileştirme ($p=,892>,05$), tam katılım ($p=,342>,05$), müşteri odaklılık ($p=,434>,05$), kurum-yönetici ($p=,261>,05$), iş memnuniyeti ($p=,581>,05$) ve ortam-ücret ($p=,553>,05$) değişkenleri arasında yapılan Kruskal-Wallis H Testi'nde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Gelir durum değişkenine ilişkin Kruskal-Wallis H testi sonuçları tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Gelir Durumu ile Liderlik ve Tam Katılım Değişkenlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Gelir Durumu (TL)	N	Sıra Değer Ortalaması	χ^2	P
Liderlik Üzeri	2001-3000	83	59,10	9,027	,011
	3001-4000	31	70,92		
	4001 TL ve Üzeri	6	26,00		
Tam Katılım	2001-3000	83	58,75	9,971	,007
	3001-4000	31	71,97		
	4001 TL ve Üzeri	6	25,42		

Tablo 5'de yer alan Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre (0.05 anlamlılık seviyesinde) gelir durumu değişkeni ile liderlik, ($p=,011<,05$) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Liderlik değişkeninde 3001-4000 TL aralığında gelir durumuna sahip katılımcıların, diğer gruplarda yer alan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Gelir durumu değişkeni ile tam katılım, ($p=,007<,05$) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tam katılım değişkeninde 3001-4000 TL aralığında gelir durumuna sahip katılımcıların, diğer gruplarda yer alan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.



Gelir durumu değişkeniyle, süreç yönetimi ($p=,059>,05$), sürekli iyileştirme ($p=,126>,05$), müşteri odaklılık ($p=,892>,05$), kurum-yönetici ($p=,083>,05$), iş memnuniyeti ($p=,505>,05$) ve ortam-ücret ($p=,787>,05$) değişkenleri arasında yapılan Kruskal-Wallis H Testi'nde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yapılan Kruskal-Wallis H Testi'nde anlamlı farklılık gösteren liderlik ve tam katılım değişkenlerindeki farklılığın hangi gelir durumu gruplarından kaynaklandığının belirlenmesine ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçları tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Gelir Durum ile Liderlik ve Tam Katılım Değişkenlerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıra Değer Ort.	Z	P
Liderlik	2001-3000	8	46,71	-	18,0
	3001-4000	3	21,33		
Liderlik	3001-4000	6	21,10	-	07,0
	4001 TL ve Üzeri	1	8,17		
Tam Katılım	2001-3000	8	46,66	-	21,0
	3001-4000	3	22,08		
	3001-4000	6	21,35	-	02,0
	4001 TL ve Üzeri	1	6,83		

Tablo 6'da yer alan Mann Whitney U testi sonucuna göre (0.05 anlamlılık seviyesinde) gelir durumu ile liderlik değişkenleri arasındaki fark, 2001-3000 TL ile 3001-4000 TL ($p=,018<,05$) ve 3001-4000 TL ile 4001 TL ve üzeri ($p=,007<,05$) arasındadır ve katılım düzeyi noktasında bir farklılık vardır. Farklılık 3001-4000 TL aralığında gelir durumuna sahip katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Gelir durumu ile tam katılım değişkenleri arasındaki fark, 2001-3000 TL ile 3001-4000 TL ($p=,021<,05$) ve 3001-4000 TL ile 4001 TL ve üzeri ($p=,002<,05$) arasındadır ve katılım düzeyi noktasında bir farklılık vardır. Farklılık 3001-4000 TL aralığında gelir durumuna sahip katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Liderlik, süreç yönetimi,



sürekli iyileştirme, tam katılım, müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti ve ortam-ücret değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla verilerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle Spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan Spearman korelasyon analizi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Değişkenlere İlişkin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Liderlik	Süreç Yönetimi	1 20	,802	,000
Liderlik	Sürekli İyileş.	1 20	,810	,000
Liderlik	Tam Katılım	1 20	,799	,000
Liderlik	Müşteri Odak.	1 20	,605	,000
Liderlik	Kurum-Yönetici	1 20	,702	,000
Liderlik	İş Memnuniyeti	1 20	,398	,000
Liderlik	Ortam-Ücret	1 20	,364	,000
Süreç Yönetimi	Sürekli İyileş.	1 20	,882	,000
Süreç Yönetimi	Tam Katılım	1 20	,893	,000
Süreç Yönetimi	Müşteri Odak.	1 20	,526	,000
Süreç Yönetimi	Kurum-Yönetici	1 20	,715	,000
Süreç Yönetimi	İş Memnuniyeti	1 20	,435	,000
Süreç Yönetimi	Ortam-Ücret	1 20	,398	,000
Sürekli	Tam	1	,863	,000



İyileş.	Katılım	20		
Sürekli İyileş.	Müşteri Odak.	1 20	,610	,000
Sürekli İyileş.	Kurum-Yönetici	1 20	,650	,000
Sürekli İyileş.	İş Memnuniyeti	1 20	,404	,000
Sürekli İyileş.	Ortam-Ücret	1 20	,397	,000
Tam Katılım	Müşteri Odak.	1 20	,503	,000
Tam Katılım	Kurum-Yönetici	1 20	,741	,000
Tam Katılım	İş Memnuniyeti	1 20	,309	,000
Tam Katılım	Ortam-Ücret	1 20	,368	,000
Müşteri Odak.	Kurum-Yönetici	1 20	,652	,000
Müşteri Odak.	İş Memnuniyeti	1 20	,511	,000
Müşteri Odak.	Ortam-Ücret	1 20	,528	,000
Kurum-Yönetici	İş Memnuniyeti	1 20	,391	,000
Kurum-Yönetici	Ortam-Ücret	1 20	,475	,000
İş Memnuniyeti	Ortam-Ücret	1 20	,767	,000

Liderlik ile süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, tam katılım, müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti, ortam-ücret değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan spearman korelasyon analizi sonucunda, liderlik ile sürekli iyileştirme değişkeni arasında % 80,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$)



yüksek bir ilişki, süreç yönetimi değişkeniyle arasında % 81 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) yüksek bir ilişki, tam katılım değişkeniyle arasında % 79,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) yüksek bir ilişki, müşteri odaklılık değişkeniyle arasında % 60,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) orta bir ilişki, kurum-yönetici değişkeniyle arasında % 70,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) yüksek bir ilişki, iş memnuniyeti değişkeniyle arasında % 39,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) zayıf bir ilişki, ortam-ücret değişkeniyle arasında % 36,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre liderlik değişkeninin puanı arttıkça süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, tam katılım, müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti, ortam-ücret değişkelerinin de puanı artmaktadır.

Süreç yönetimi ile sürekli iyileştirme, tam katılım, müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti, ortam-ücret değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan spearman korelasyon analizi sonucunda, süreç yönetimi ile sürekli iyileştirme değişkeni arasında % 88,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) yüksek bir ilişki, tam katılım değişkeniyle arasında % 89,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) yüksek bir ilişki, müşteri odaklılık değişkeniyle arasında % 52,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) orta bir ilişki, kurum-yönetici değişkeniyle arasında % 71,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) yüksek bir ilişki, iş memnuniyeti değişkeniyle arasında % 43,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) zayıf bir ilişki, ortam-ücret değişkeniyle arasında % 39,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre süreç yönetimi değişkeninin puanı arttıkça sürekli iyileştirme, tam katılım, müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti, ortam-ücret değişkelerinin de puanı artmaktadır.

Sürekli iyileştirme ile tam katılım, müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti, ortam-ücret değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan spearman korelasyon analizi sonucunda, sürekli iyileştirme ile tam katılım değişkeni arasında % 86,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) yüksek bir ilişki, müşteri odaklılık değişkeniyle arasında % 61 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) orta bir ilişki, kurum-yönetici değişkeniyle arasında % 65 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) orta bir ilişki, iş memnuniyeti değişkeniyle arasında % 40,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) zayıf bir ilişki, ortam-ücret değişkeniyle arasında % 39,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre sürekli iyileştirme değişkeninin puanı



arttıkça tam katılım, müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti, ortam-ücret değişkelerinin de puanı artmaktadır.

Tam katılım ile müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti, ortam-ücret değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan spearman korelasyon analizi sonucunda, tam katılım ile müşteri odaklılık değişkeni arasında % 50,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) orta bir ilişki, kurum-yönetici değişkeniyle arasında % 74,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) yüksek bir ilişki, iş memnuniyeti değişkeniyle arasında % 30,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) zayıf bir ilişki, ortam-ücret değişkeniyle arasında % 36,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre tam katılım değişkeninin puanı arttıkça müşteri odaklılık, kurum-yönetici, iş memnuniyeti, ortam-ücret değişkelerinin de puanı artmaktadır.

Müşteri odaklılık ile kurum-yönetici, iş memnuniyeti, ortam-ücret değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan spearman korelasyon analizi sonucunda, müşteri odaklılık ile kurum-yönetici değişkeni arasında % 65,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) orta bir ilişki, iş memnuniyeti değişkeniyle arasında % 51,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) orta bir ilişki, ortam-ücret değişkeniyle arasında % 52,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) orta bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müşteri odaklılık değişkeninin puanı arttıkça kurum-yönetici, iş memnuniyeti, ortam-ücret değişkelerinin de puanı artmaktadır.

Kurum-yönetici ile iş memnuniyeti, ortam-ücret değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan spearman korelasyon analizi sonucunda, kurum-yönetici ile iş memnuniyeti değişkeni arasında % 39,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) zayıf bir ilişki, ortam-ücret değişkeniyle arasında % 47,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre kurum-yönetici değişkeninin puanı arttıkça iş memnuniyeti, ortam-ücret değişkelerinin de puanı artmaktadır.

İş memnuniyeti ile ortam-ücret değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan spearman korelasyon analizi sonucunda, kurum-yönetici ile iş memnuniyeti değişkeni arasında % 76,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000 < ,05$) yüksek bir ilişki bulunmuştur. Buna göre iş memnuniyeti değişkeninin puanı arttıkça ortam-ücret değişkeninin de puanı artmaktadır.



5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma İETT çalışanlarında, toplam kalite yönetiminin çalışan memnuniyetine etkisinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Demografik etkenlerinin toplam kalite yönetimi ve çalışan memnuniyetine etkisiyle, toplam kalite yönetimi ve çalışan memnuniyetinin alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından liderliğin puan ortalamasının 2,32, çalışan memnuniyetinin alt boyutlarından kurum-yönetici alt boyutunun puan ortalamasının 2,22 ile en düşük oldukları görülmektedir. Çalışanların liderler ve kurum-yönetici değişkenlerine ilişkin memnuniyet oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerin memnuniyet oranlarının artırılması için çalışmalar yapılması gerekmektedir. Tso ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada (2015) çalışan memnuniyeti mevcut sorunları çözmeye yardımcı olur ve daha fazla sürdürülebilir kalkınmaya çalışanları teşvik etmesine ek olarak, uyumlu bir çalışma ilişkisi oluşturmaya da teşvik eder (Tso vd, 2015:580-581)

Medeni durum değişkeninin müşteri odaklılık ($p=,011<,05$), kurum-yönetici ($p=,014<,05$) ve ortam-ücret ($p=,003<,05$) değişkenlerinde farklılık gösterdiği bulunmuştur. Gelir durumu değişkeninin de liderlik ($p=,011<,05$) ve tam katılım ($p=,007<,05$) değişkenlerinde farklılık gösterdiği bulunmuştur. Alpern ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada (2013) düşük gelir seviyesine sahip Etiyopya da yeterli liderlik desteği, çalışan memnuniyetini azaltmakta ve aşırı iş gücü eksikliğini artırmaktadır (Alpern vd, 2013:1). Constantini ve Zanin yapmış oldukları çalışmada (2011) toplam kalite yönetimini uygulayan kurumlarda, uygulamayan kurumlara göre finansal olmayan performans ölçütlerine daha fazla önem verildiği sonucuna ulaşmıştır (Constani ve Zanin, 2015:84). Akgün ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada (2014) finansal performans artışıyla toplam kalite yönetimi arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığını dolaylı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Akgün vd, 2014:896).

Toplam kalite yönetiminin alt boyutları liderlik, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, tam katılım ve müşteri odaklılıkla, çalışan memnuniyetinin alt boyutları kurum-yönetici, iş memnuniyeti ve ortam-ücret arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Maletic ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada (2014) güçlü bir temel kalite yönetim yönelimi temel performans geliştiriminde etkili bir yol olduğu sonucuna ulaşmıştır (Maletic vd, 2014:1744). Vanichchinchai ve Igel yapmış oldukları çalışmada (2011) toplam kalite yönetimi uygulamaları doğrudan firmanın tedarik performansını artırdığı sonucuna ulaşmıştır (Vanichchinchai ve Igel, 2011:3416). Toplam kalite yönetiminin alt boyutlarında yer alan değişkenlerde ki memnuniyet



düzeyi artışı, çalışan memnuniyetinin de artmasını sağlayacaktır. Gelir ve medeni durum değişkenleri de dikkate alınarak toplam kalite yönetiminin alt boyutlarının memnuniyet oranını artırılması için çalışmalar yapılması gerekmektedir. Liderlik ve kurum-yönetici değişkenlerindeki puan ortalamasının düşük olmasının nedenleri araştırılarak çözüm yolları üretilmelidir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda toplam kalite yönetimi ile iş doyumunu ve yetkinlik kavramları arasındaki ilişkiler incelenebilir.

Kaynakça

Akgün, A. E., İnce, H., İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., Kocoğlu, İ., (2014), "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.

Akyüz, B., (2015), "Sosyal Hizmet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Özel Sayı, 21-36.

Alpern, R., Canavan, M. E., Thompson, J. T., McNatt, Z., Tatek, D., Lindfield, T. B., Elizabeth H., (2013), "Development of a Brief Instrument for Assessing Employee Satisfaction in a Low-Income Settig", *Plos One*, 8(11), 1-8.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., (2012), "Örnekleme Seçimi", *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Aydın, Ç. (2013): *Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aydın, A, Üçüncü, K., Taşdemir, T, (2010), "İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 3(5), 41-62.

Costantini, A., Zanin, F., (2015), "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.

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

Erken, M. (2013): *Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Fan, Y., Li, Q., Yang, S., Guo, Y., Yang, L. Zhao, S., (2014), "Developing Tools for Identifying Employer and Employee Satisfaction of Nursing New Graduates in China", *Hindawi Publishing Corporation The Scientific World Journal*, 120(1), 1-7.

Grela, G., (2013), "The Framework of Quality Measurement", *Quality Strategy*, 10(2), 177-191.



Kalaycı, Ş. (2010), "Güvenirlilik Analizi", *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler*, İstanbul: Asil Yayın Dağıtım.

Karçioğlu, R., Dursun, A., Biçer, E. B., (2013), "Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının İşletme Maliyet Gelişim Süreci Üzerine Etkisi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 19-40.

Korkmaz, O., Erdoğan, E., (2014), "İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(4), 541-557.

Madar, A., (2015), "Implementation of Total Quality Management Case Study: British Airways", *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Economic Sciences International Journal of Production Research*, 8(57), 125-132.

Maletic, D., Maletic, M., Gomiscek, B., (2014), "The Impact of Quality Management Orientation on Maintenance Performance", *International Journal of Production Research*, 52(6), 1744-1754.

Özyer, K., Kanbur, E., (2012), "Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Journal of World of Turks*, 4(2), 213-232.

Reynolds, L. D. B., Roberts-Lombard, M., Meyer, C. D., (2015), "The Traditional Internal Marketing Mix and Its Perceived Influence on Graduate Employee Satisfaction in an Emerging Economy", *Journal of Global Business Technology*, 11(1), 24-38.

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

Türedi, S., (2011), "İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 27-37.

Ustasüleyman T., (2011), "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 67-96.

Vanichchinchai, A., Igel, B., (2011), "The Impact of Quality Management on Supply Chain Management and Firm's Supply Performance", *International Journal of Production Research*, 49(11), 3405-3424.

Yüksekbilgili, Z., Akduman, G., (2015), "Perakende Mağazacılık Sektöründe Satış Personelinin Demografik Özellikleri ve Personel Memnuniyeti İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 86-99.

Zaim, H., Koçak, O., (2010), "Bilgi Çalışanın Memnuniyeti", *Journal of Yaşar University*, 18(5), 2985-2994.