

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Havacılık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma¹

The Effect of Total Quality Management Practices on Job Satisfaction: A Study on Aviation Sector Employees

Hüseyin TARHAN

Y.L. Öğr., İstanbul Gedik Üniversitesi, LEE,
Uluslararası Ticaret A.B.D.,
1huseyintarhan@gmail.com
https://orcid.org/0000-0003-0290-5316

Makale Başvuru Tarihi: 21.10.2025

Makale Kabul Tarihi: 26.12.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Elif TÜRK

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi, İİSBF,
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü,
elif.turk@gedik.edu.tr
https://orcid.org/0000-0002-4871-1501

ÖZET

Bu araştırma, havacılık sektöründe uygulanan toplam kalite yönetimi (TKY) süreçlerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma, örgütsel kalite uygulamalarının bireysel tutum ve davranışlar üzerindeki yansımalarını değerlendiren kuramsal çerçeveden hareketle tasarlanmış ve nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli havacılık işletmelerinde görev yapan 391 çalışan oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Minnesota İş Tatmini Ölçeği’nin kısa formu ile Prajogo ve Cooper tarafından geliştirilen ve bu çalışma kapsamında Türkçe uyarlaması yapılan TKY ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Pearson korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, iş tatmini ile TKY’nin tüm alt boyutları (üst yönetim taahhüdü, güçlendirme, eğitim, katılım ve takım çalışması) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, gelir ve çalışma süresi değişkenlerine göre iş tatmini ve TKY algılarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeninde ise anlamlı bir fark belirlenmemiştir. Bulgular, TKY uygulamalarının yalnızca operasyonel süreçleri geliştirmekle sınırlı kalmayıp, çalışanların iş deneyimlerini ve iş tatmini düzeylerini de önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

ABSTRACT

This study was conducted to examine the effects of Total Quality Management (TQM) practices implemented in the aviation sector on employees’ job satisfaction. The research was designed within a theoretical framework that evaluates the reflections of organizational quality practices on individual attitudes and behaviors, and a quantitative research approach was adopted. The sample of the study consists of 391 employees working in various aviation enterprises operating in Türkiye. The Minnesota Satisfaction Questionnaire short form and the TQM scale developed by Prajogo and Cooper, adapted into Turkish for the purpose of this study, were used as data collection tools. The collected data were analyzed through descriptive statistics, independent samples t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), and Pearson correlation coefficient. The analysis results demonstrated positive and significant relationships between job satisfaction and all sub-dimensions of TQM (top management commitment, empowerment, education, participation, and teamwork). Additionally, significant differences were found in job satisfaction and TQM perceptions according to age, education level, position, income, and tenure, while no significant difference was observed regarding gender. The findings indicate that TQM practices not only contribute to improving operational processes but also significantly influence employees’ work experiences and levels of job satisfaction.

Anahtar Kelimeler:

Toplam Kalite
Yönetimi,
İş Tatmini,
TKY Boyutları,
Havacılık Sektörü,

Keywords:

Total Quality
Management,
Job Satisfaction,
TQM Dimensions,
Aviation Sector,

1 Bu çalışma, 1. Yazarın 2. Yazar danışmanlığında hazırlanan ve 2026 yılında İstanbul Gedik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde hazırlamakta olduğu “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi Havacılık Sektöründe İç Müşteri Tatmini Araştırması” başlıklı Yüksek Lisans tezinden yararlanılarak elde edilmiştir.

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): TARHAN, Hüseyin ve TÜRK, Elif (2026), “*Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Havacılık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*”, **Global Social Sciences Bulletin**, S.2(2), ss.250-265.

1. GİRİŞ

Küreselleşen rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesi yalnızca dış müşteri memnuniyetine değil aynı zamanda iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların tatminine de bağlıdır. Havacılık sektörü gibi yüksek standartlar ve güvenlik hassasiyetleri gerektiren alanlarda toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamaları, örgütsel verimliliği ve hizmet kalitesini artırmada stratejik bir rol üstlenmektedir (Yangınlar ve Kabul Uçan, 2020). TKY'nin temel ilkeleri sürekli iyileştirme, çalışan katılımı, müşteri odaklılık ve süreç yönetimi olup, bu ilkeler yalnızca hizmet kalitesini değil aynı zamanda çalışanların iş tatmini düzeyini de doğrudan etkileyen unsurlardır (Gülşen, 2016).

İş tatmini kavramı bireyin işinden duyduğu genel memnuniyet, işin psikolojik, sosyal ve ekonomik beklentileri karşılama düzeyi olarak tanımlanmakta ve örgütlerin performansı üzerinde belirleyici bir faktör olarak görülmektedir (Hoppock, 1935). Nitekim Mishra (2013), iş tatmininin örgüt iklimi, liderlik tarzı, ücret, iş güvenliği ve çalışma koşulları gibi çok boyutlu etmenlerden etkilendiğini belirtmektedir. TKY uygulamaları da çalışanlara değer verme, katılımı teşvik etme ve sürekli geri bildirim mekanizmaları yoluyla bu faktörleri olumlu yönde şekillendirmektedir (Zehir vd., 2012).

Havacılık sektöründe yapılan araştırmalar TKY'nin yalnızca operasyonel mükemmelliği değil aynı zamanda çalışan bağlılığını ve iş tatmini düzeyini de yükselttiğini göstermektedir (Abdullahi vd., 2020; Biçer ve Gülmez, 2016). Türkiye’de yapılan çalışmalar da benzer biçimde TKY uygulamalarının örgüt iklimiyle birlikte çalışan memnuniyetini artırarak hizmet kalitesine katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Özçakar, 2009; Yangınlar ve Uçan Kabul, 2020). Bu durum havacılık işletmelerinde iç müşteri tatmininin sürdürülebilir kalite yönetimi anlayışının merkezinde yer aldığını göstermektedir (Güreş vd., 2013).

Havacılık sektörü hem müşteri güvenliği hem de hizmet kalitesi açısından son derece hassas bir yapıya sahiptir. Bu nedenle insan faktörünün ve çalışan memnuniyetinin önemi diğer sektörlerle göre daha yüksek düzeydedir. Ancak Türkiye’deki havacılık işletmelerinde TKY uygulamaları çoğunlukla operasyonel süreçlerde yoğunlaşmakta iç müşteri memnuniyeti boyutu yeterince derinlemesine incelenmemektedir (Karaman, 2023).

TKY'nin (TKY) özünde, çalışanı bir “iç müşteri” olarak görme anlayışı yatar. Bu çalışma, söz konusu anlayışın havacılık sektöründeki karşılığını ve çalışanların iş tatminine ne ölçüde yansıdığını incelemeyi amaçlamaktadır. Buradan hareketle araştırmanın temel sorusu, 'TKY uygulamaları, iç müşteri yaklaşımıyla havacılık çalışanlarının iş tatminini nasıl etkilemektedir?' olarak belirlenmiştir.

Havacılık işletmelerinde çalışanlar hizmetin kalitesi ve güvenliği açısından en kritik unsuru oluşturmaktadır. Bu nedenle TKY uygulamalarının çalışanların motivasyonu, aidiyet duygusu ve genel iş doyumunu üzerindeki etkilerinin belirlenmesi sektörün sürdürülebilir rekabet gücü açısından önem taşımaktadır (Karaman, 2023; Yangınlar ve Uçan Kabul, 2020). TKY'nin sadece kalite standartlarını sağlama değil aynı zamanda örgüt içinde öğrenen bir kültür yaratma yönüyle de çalışan memnuniyetini desteklediği vurgulanmaktadır (Abdullahi vd., 2020; Özçakar, 2009). Bu bağlamda araştırmanın alt amaçları şu şekilde özetlenebilir;

- Havacılık sektöründe uygulanan TKY prensiplerinin çalışan iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek,
- İç müşteri memnuniyetinin, TKY ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığını incelemek,
- TKY uygulamalarının çalışan algısı ve örgüt iklimi üzerindeki yansımalarını değerlendirmek.

Ayrıca bu çalışma Türkiye’de havacılık sektöründe TKY ve iş tatmini konularını birlikte ele alan sınırlı sayıda çalışmalardan biri olarak literatürdeki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır (Esiaba, 2016; Güreş vd., 2013). Bu yönüyle çalışma hem akademik alanda kavramsal bir katkı sağlamakta hem de sektörel düzeyde yöneticilere kalite yönetimi politikalarını iç müşteri memnuniyetini merkeze alacak şekilde yeniden yapılandırma konusunda rehberlik etmeyi hedeflemektedir (Oluwatoyin ve Oluseun, 2008; Zhu, 2013).

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1950’li yıllarda kalite departmanında çalışan Feigenbaum TKY kavramını 1957 yılında “*Industrial Quality Control*” dergisinde kaleme almıştır. Daha sonra TKY alanında çalışmalarını derinleştiren Feigenbaum 1961 yılında “*Toplam Kalite Yönetimi*” kitabını yazmıştır. Kitapta TKY nin sınırlarını detaylandıran Feigenbaum organizasyonel etkinlik ve TKY’ne sunduğu katkılardan ötürü sonraki çalışmalara da yön vermiştir. Çalışmalarında odak noktası kavramı olarak organizasyonel yapılarla birlikte iş süreçlerini de ele almıştır. Diğer bir yandan Deming organizasyonda takım çalışmalarına vurgu yaparak kalite süreç sorumluluğunun tüm organizasyonda olduğunu savunmuştur (Baskan ve Aydın, 2000).

TKY W.Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Joseph M.Juran ve Armand V.Feigenbaum liderliğinde 1990’lı yıllar sonrası önemini yeni anlaşılan, gelişen popüler bir yaklaşım olmuştur. TKY’nde “*Toplam*” sözcüğü çalışanların tamamının katılımını ve yapılan işlerin tüm yönlerini, “*Kalite*” müşterinin bugün ki beklenti ve ihtiyaçlarını tam zamanında karşılayıp onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı, “*Yönetim*” sözcüğü ise çalışanların benimsediği liderlik sistemi içerisinde katılımcı yönetimi ifade etmektedir (Numanoğlu, 2001).

TKY müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını en hızlı şekilde karşılayarak müşteri memnuniyetine odaklanan bir yönetim modelidir. Organizasyon içersinde bu amaca ulaşabilmek için TKY uygulamalarına çalışan herkesin tam katılımı elzemdir. TKY tek bir sektöre özgü olmayıp hem üretim hemde hizmet alanlarında kullanılabilen bir yönetim biçimidir (Kuşcu vd., 2018).

Müşteri memnuniyeti satış sonrası tüketicilerin yeniden ürünü satın almaya yönelik hissettiği olumlu duygular ile ölçümlenir. Bugünün ekonomik şartlarında satın alma trendlerinin sürekli değişkenlik göstermesi tüketicilerin istek ve davranışlarının da bu yöne evrilmesine neden olmaktadır. Böylesine dinamik ve rekabet yoğun piyasada üreticiler hem sürdürülebilirliklerini sağlamak hemde tüketici taleplerine en hızlı şekilde cevap vermek durumundadır (Kurşun, 2019). Bu değişkenlerden ötürü müşteri talep ve beklentilerini sağlayabilmek için odak noktası TKY olan yönetim biçimi iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlama noktasında önem kazanmaktadır.

TKY iç ve dış müşteri talep ve beklentilerinin karşılanması, sürekli gelişim, organizasyon içi iletişim, çalışanların eğitimi gibi süreçlerle ilgilendiği gibi çalışanların kalitesi ve yetkinliğine de önem vermektedir (Ünlü vd., 2022). Çalışan kalitesi ile iş performansı arasında doğru orantı söz konusudur. Sahip olunan bu kalite niteliği ile hedeflere daha hızlı ve daha güçlü bir şekilde ulaşılabilir. TKY’nde daha az kaynak ile daha iyi sonuçlara ulaşılabilir (Kurt, 2020).

TKY’nde üst yönetimden herkesin tüm organizasyon faaliyetlerine katılımına öncülük etmesi beklenmektedir. İşletmenin ne kadar gücü ve itibarı ne kadar yüksek olursa olsun çalışanına da değer vermesi önemli bir göstergedir. TKY’nde takım çalışması ve çalışan herkesin katılımı ilkeleri mutlu çalışanlar ile başarıya daha kolay ulaşılabilirliğini göstermektedir (Acuner, 2002).

TKY işletmenin iç ve dış müşterilerinin memnuniyetini en iyi seviyelere çıkarmayı amaçlar (Yılmaz, 2010). Bu amaç sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılık prensiplerine dayanır. Sürekli iyileştirme anlayışıyla geliştirilmeye çalışılan organizasyonel süreçler iç müşteri tatminini sağladığı gibi dış müşteri ve beklentilerini de sağlayacaktır. Bu sayede hem rekabet olgusu gelecekte hem de işletme başarılı bir ivme kazanacaktır.

TKY müşterilerin talep ve beklentilerini en az maliyet ve minimum zaman harcayarak, organizasyonda çalışan herkesin emeklerine dayanan farklı bir kültür ortamı oluşturmayı amaçlamaktadır. Böylelikle TKY’nde maliyetlerin düşürülmesi, kar ve verimliliğin artırılması ve müşteri memnuniyetinin artırılması ile yüksek maddi getiri elde edilebilmektedir. TKY’nin işletme fonksiyonlarında yer alması uluslararası geçerliliği olan ISO sertifikalarına sahip olunmasına da olanak sağlar. Bu belgeler işletmelere iyi bir itibar kazandırmanın yanı sıra takım ruhu, karşılıklı güven duygusunun geliştirilmesi ve çalışma ortamına aidiyet duygusunun artırılması için gerekli koşulları sağlayacaktır (Al-Saffar ve Obeidat, 2020).

3. İŞ TATMİNİ

İş tatmini kavramı ile ilgili literatürde yapılmış birçok tanımlama bulunmaktadır. İşe pozitif bakış açısı, iş tatmininin sembolüdür; işe karşı olumsuz duygular ise iş tatminsizliğini ifade etmektedir (Vroom, 1964). İş tatmini, temel olarak bireylerin işleriyle ilgili duygusal deneyimleridir, işteki memnuniyet düzeylerini ve algılarını ifade eder (Spector, 1997). İş tatmini, kişinin iş performansını değerlendirerek ortaya çıkan memnuniyet hissidir (H. M. Weiss, 2002). İş tatmini, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarıyla birlikte, işlerine ve kurumlarına yönelik duygusal deneyimlerinin bir yansımasıdır. Bir iş yerindeki koşulların kötü olduğunun en belirgin göstergesi, iş tatmininin düşük olmasıdır (Teker vd., 2018).

Çalışma ortamında samimi ilişkilerin oluşması, çalışanların yeteneklerini tam olarak kullanabilmesi, değer gördüklerini hissetmeleri, işlerinin ödüllendirilmesi ve gereksinim duydukları kaynakların sağlanması gibi unsurlar, iş tatminini belirleyen önemli faktörler arasında yer alır. Bu açıklamalar, iş tatmininin yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, çalışma süresi, eğitim, toplumsal sınıf, iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi çeşitli faktörlerin etkisi altında olduğunu açıkça gösterir (Karagözoğlu ve Yüksek, 2018).

3.1. İç Müşteri Tatmini

Müşteri, bir ürünü veya hizmeti bireysel veya kurumsal gereksinimleri doğrultusunda satın alan kişi veya organizasyondur (Pekmezci vd., 2015). TKY’nde çalışanlar, iç müşteri olarak tanımlanır ve örgütün üretim veya hizmet süreçlerinin kalitesini ve verimliliğini artırmak için önemlidirler. Bu, çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ve iş faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından hayati bir rol oynar. İç müşteriler, kendi çalışma süreçlerinde önceki bir sürecin ürünlerini kullanarak, böylece örgüt içindeki herkesin birbirinin müşterisi olduğu bir ilişki ağı oluşturur. Bu durum, işbirliğini teşvik eder ve iş akışını destekleyerek örgütün başarısını artırır. İç müşteri kavramı, şirket içindeki çalışanları kapsar ve sürekli iyileşme süreci için kritiktir. Bu sebeple çalışanlar, kurumda içerisinde herkesi tatmin etmesi gereken müşteri olarak görmeli ve "*kalite müşteri memnuniyetidir*" prensibiyle hareket etmelidir (Özeroğlu, 2015).

İşletmeler, müşteri memnuniyetini ve tatminini sürekli kılmak için müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını merkeze alır. Stratejilerini ve politikalarını müşteri odaklı olarak belirlerler. İşletmeler, piyasa koşullarında başarılı olmak için müşteri tatminine büyük önem vermelidir. Müşteri memnuniyetine gereken önem verilmezse, rekabetin hükmettiği pazarda ayakta kalmak zorlaşabilir ve işletmeler zarar görebilir. İşletmelerin sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için kritik bir adım, çalışan memnuniyetini sağlamak ve buna paralel olarak müşteri memnuniyetine gerektiği önemi vermektir. Çünkü çalışan memnuniyeti, doğrudan müşteri deneyimini etkiler. Eğer işletmeler, personelinin memnuniyetini sağlamadan müşterilere hizmet etmeye odaklanırlarsa, bu durum işletmenin büyümesini ve ilerlemesini kısıtlayabilir. Bu nedenle, işletmelerin başarılı olması ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için hem iç müşteri yani çalışan memnuniyeti hem de dış müşteri yani müşteri memnuniyeti büyük önem taşır (Yücel ve Saymer, 2018).

TKY felsefesi kapsamında çalışan, kurum içi süreçlerin hem öznesi hem de memnun edilmesi gereken müşteri olarak (*iç müşteri*) konumlandırılmaktadır (Özeroğlu, 2015; Yangınlar ve Kabul Uçan, 2020). İç müşteri tatmini, örgüt içindeki her birimin veya çalışanın, kendisinden önceki sürecin çıktısını kullanan bir müşteri olarak görüldüğü süreç odaklı bir yaklaşımı ifade eder (Özeroğlu, 2015). Bu kavram, çalışanların işlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynak, bilgi ve desteği diğer departmanlardan tam ve zamanında almasıyla ilgili operasyonel bir etkileşim ağına ve bu ağ içindeki hizmet kalitesine dayanmaktadır (Yücel ve Saymer, 2018; Ünlü vd., 2022).

Öte yandan iş tatmini, bireyin işine yönelik geliştirdiği genel duygusal tutum ve psikolojik memnuniyet hali olarak tanımlanmaktadır (Hoppock, 1935; Spector, 1997; H. M. Weiss, 2002). İç müşteri tatmini daha çok iş süreçleri ve bölümler arası operasyonel akışın başarısıyla sınırlıyken; iş tatmini ücret, liderlik tarzı, iş güvenliği, yükselme olanakları ve çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkiler gibi çok daha geniş ve çok boyutlu faktörlerin bir bileşkesidir (Mishra, 2013; Karagözoğlu ve Yüksek, 2018). Dolayısıyla iç müşteri tatmini süreç bazlı bir verimlilik ve iş birliği göstergesi olarak öne çıkarken; iş tatmini, çalışanın işine dair tüm beklentilerinin karşılanma düzeyini yansıtan bütüncül ve öznel bir değerlendirmedir (Locke, 1976; Teker vd., 2018).

Bu iki kavram arasındaki ilişki, havacılık sektörü gibi yüksek standartlar ve güvenlik hassasiyeti gerektiren alanlarda stratejik bir öneme sahiptir (Yangınlar ve Kabul Uçan, 2020; Karaman, 2023). TKY uygulamalarının (*katılım, eğitim, yetkilendirme vb.*) yarattığı iyileştirilmiş iç süreçler, çalışanların birbirine sunduğu hizmet

kalitesini yani iç müşteri tatminini artırarak, çalışanın işini kolaylaştıran ve onu destekleyen bir örgüt iklimi yaratmaktadır (Güreş vd., 2013; Karaman, 2023). Bu bağlamda iç müşteri tatmini, TKY felsefesinin operasyonel bir yansıması olarak kabul edilebilir; bu yansımanın çalışanda yarattığı nihai pozitif duygu durumu ise genel iş tatmini olarak literatürdeki yerini almaktadır (Gülşen, 2016; Zehir vd., 2012).

3.2. Dış Müşteri Tatmini

Dış müşteri hizmet alan kesimi ifade eder (Bardakcı ve Ertuğrul, 2019). Başka bir deyişle, işletmenin içinde doğrudan yer almayan ancak ürün veya hizmetlerle ilgili bilgi sahibi olan ve bu ürünleri satın alma potansiyeline sahip önceden satın almış olan herkesi temsil eder. Bu kişiler, işletmenin sunduğu ürün veya hizmetlerden etkilenen ve bu etkileşim sonucunda işletmenin başarısını etkileyen bireylerdir (Juran, 1992). Dış müşteriler, kaliteli bir ürün veya hizmeti en üst düzeyde değerlendirmek isteyen ve bu arzusunu satın alma niyetiyle destekleyen kişilerdir. İç müşterilerin ürettiği ürünleri, mal veya hizmetleri kullanan kişiler olarak görülürler (Yapraklı ve Kavalcı, 2023).

İşletmeler müşteri memnuniyetine odaklanarak sadık müşteri kitlesi oluşturmayı amaçlar. Memnuniyet paylaşılan bir duygu olduğundan işletmelere müşteri tabanının genişletilmesi ve yeni müşteri kazanımları elde etmesi olanağı sağlar. Etkili müşteri ilişkileri yönetimi, işletmeler için statik veya geçici bir hedef olmaktan ziyade; organizasyonun tüm birimlerinin aktif ve sürekli katılımını zorunlu kılan dinamik bir süreçtir. Kurumların rekabet güçlerini sürdürebilmeleri için müşteri ilişkilerini aktif bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bu amaçla, iç müşterilere gösterilen ilginin dış müşterilere de gösterilmesi elzemdir. İç müşteri memnuniyeti ile dış müşteri memnuniyeti doğru orantılıdır. Bu nedenle, tüm işletme süreçlerinin şeffaf bir şekilde yönetilmesi, çalışanların duygularına, düşüncelerine ve kararlarına saygı gösterilmesi ve fiziki koşulların iyileştirilmesi gerekmektedir (Kutluk Bozkurt ve Tokatlı, 2017).

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

TKY ile iş tatmini arasındaki ilişki işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etme ve sürdürme çabalarında kilit bir faktördür. TKY, işletmelerin sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği gibi hedeflere odaklanan kapsamlı bir yönetim stratejisidir. Bu metodoloji, işletmenin tüm iş akışlarını içerir ve çalışanların etkin katılımını, işbirliğini ve sürekli öğrenmeyi özendirir. TKY'nin merkezinde insan faktörü bulunduğu için, bu yaklaşımın iş tatmini ile olan ilişkisi yönetim yazınında geniş biçimde tartışılmıştır. İş tatmini, bireyin çalışma ortamından, görevlerinden ve örgütsel uygulamalardan duyduğu genel hoşnutsuzluk olarak tanımlanmakta ve örgütsel verimliliğin önemli bir belirleyicisi kabul edilmektedir (Locke, 1976). TKY'nin çalışan katılımı, yetkilendirme, liderlik, eğitim, süreç iyileştirme ve takım çalışması gibi unsurları doğrudan çalışanların iş deneyimini etkilediğinden, bu iki olgu arasındaki ilişkinin güçlü olduğu yönünde çok sayıda ampirik bulgu bulunmaktadır.

TKY uygulamaları incelendiğinde çalışan memnuniyetinin önemi vurgulanır. Bu nedenle kalitenin sağlanabilmesi için öncelikle çalışan faktörü göz önünde bulundurulmalıdır. Esasen en kritik unsur çalışanların memnuniyetle çalışma hayatını sürdürebilmesidir. Eğer çalışanların memnuniyet düzeyi istenilen seviyede ise dış müşterilerin memnuniyeti de yüksek olacaktır. Çünkü kurumların kaliteli ürün veya hizmetler sunabilmesi çalışanların iş tatminiyle doğrudan ilişkilidir (Çetinkaya ve Ortaöner, 2017).

Sonuç olarak TKY uygulamalarıyla iş tatmini arasında karşılıklı ve doğru orantılı bir ilişki vardır. Kurumlar TKY felsefesine yatırım yapıp dikkatle uyguladıklarında iş tatmini artmaya başlayacaktır. Aynı zamanda TKY uygulamaları iş tatmininin artması performans ve artan rekabet gücüyle de sürdürülebilir başarı açısından kritik bir öneme sahiptir.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırma, havacılık sektöründe TKY uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla nicel araştırma yaklaşımı temel alınarak tasarlanmıştır. Çalışma, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymayı hedeflediğinden ilişkisel tarama modeli ve kesitsel araştırma deseni ile yürütülmüştür. Veri toplama süreci, kesitsel tasarımın gereği olarak tek bir zaman diliminde gerçekleştirilmiştir.

5.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel konu ve amacı havacılık sektöründe uygulanan TKY yaklaşımlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. Özellikle iç müşteri memnuniyeti kavramının TKY uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi nasıl şekillendirdiğini belirlemek hedeflenmektedir. TKY'nin temel ilkeleri olan sürekli iyileştirme, çalışan katılımı, müşteri odaklılık ve süreç yönetimi, yalnızca dış müşterilerin değil iç müşterilerin de memnuniyetini artırma potansiyeline sahiptir (Gülsen, 2016; Zehir vd., 2012).

Havacılık sektörü yüksek güvenlik standartları, yoğun rekabet koşulları ve insan faktörüne dayalı hizmet yapısı nedeniyle kalite yönetiminin en kritik olduğu alanlardan biridir. Bu bağlamda TKY uygulamalarının yalnızca hizmet süreçlerinde değil, çalışanların tutum ve davranışlarında da olumlu sonuçlar doğurması beklenmektedir. Çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılık ve performansın temel belirleyicilerinden biri olup, hizmet kalitesiyle doğrudan ilişkilidir.

Bu araştırma TKY'nin çalışan iş tatmini üzerindeki etkisini iç müşteri memnuniyeti perspektifinden ele alarak literatüre bütüncül bir bakış kazandırmaktadır. İç müşteri memnuniyetinin çalışanların kurumsal değerlere uyumunu, motivasyonunu ve örgütsel aidiyetini artırabileceği varsayımıyla hareket eden bu çalışma, TKY'nin insan odaklı yönünü ön plana çıkarmaktadır.

Elde edilecek bulgular havacılık işletmeleri açısından hem stratejik hem de yönetsel anlamda önemli katkılar sunacaktır. Araştırma yöneticilere TKY uygulamalarını sadece kalite standartlarının sağlanması aracı olarak değil aynı zamanda çalışan memnuniyetini ve kurum içi iletişimi güçlendiren bir yönetim anlayışı olarak değerlendirme olanağı tanıyacaktır. Böylelikle sektörde sürdürülebilir hizmet kalitesi ve yüksek çalışan bağlılığına dayalı bir kurumsal kültürün geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu çalışma hem akademik açıdan TKY ve iş tatmini literatürüne katkı sağlamakta hem de uygulamada havacılık işletmeleri için çalışan odaklı kalite politikalarının geliştirilmesine ışık tutmaktadır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını Türkiye'de faaliyet gösteren sivil havacılık işletmelerinde TKY uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışma havacılık sektöründe görev yapan farklı birimlerdeki personelin TKY algıları, iç müşteri memnuniyet düzeyleri ve iş tatminine ilişkin tutumlarını analiz etmeye yöneliktir.

Araştırma hem hizmet kalitesi hem de çalışan memnuniyeti boyutlarını bir arada değerlendirerek TKY uygulamalarının yalnızca dış müşteri odaklı değil aynı zamanda iç müşteri odaklı sonuçlarını da ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu yönüyle çalışma örgütsel verimlilik, performans ve kurumsal bağlılık gibi faktörlerin iç müşteri memnuniyeti aracılığıyla nasıl şekillendiğini açıklamaya çalışmaktadır.

Çalışma kapsamı sivil havacılık sektöründeki belirli bir zaman dilimi ve belirlenmiş işletme gruplarıyla sınırlıdır. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar genel havacılık sektörü için çıkarımlar sunmakla birlikte sektör dışındaki alanlara doğrudan genellenemez. Ayrıca araştırma çalışanların öznel değerlendirmelerine dayalı olarak yürütüldüğü için, algısal farklılıkların sonuçlar üzerindeki etkisi olası bir sınırlılık olarak dikkate alınmıştır.

Araştırma kapsamında toplanacak veriler TKY uygulamaları, iç müşteri memnuniyeti ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkileri istatistiksel olarak analiz etmeye imkân tanıyacak şekilde yapılandırılmıştır. Böylece çalışma, havacılık sektöründe kalite yönetimi uygulamalarının çalışan boyutundaki yansımalarını bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymayı amaçlamaktadır odaklanmaktadır.

5.3. Araştırmayla İlgili Literatür İncelemesi

Mandıracıoğlu, Lülec ve Lelebici (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışma, TKY anlayışının önemli bileşenlerinden biri olan çalışan iş doyumunu, bir fabrika örneğinde ele alarak değerlendiren erken dönem ampirik araştırmalardan biridir. Çalışma, sağlık bilimleri perspektifinden endüstriyel bir kuruluştaki iş doyumunu incelemesi bakımından literatürde özgün bir yere sahiptir. Araştırmada, bir fabrikanın farklı birimlerinde görev yapan çalışanların iş doyumunu düzeyleri, işin niteliği, ücret memnuniyeti, yönetim tutumları, çalışma ortamı, yükselme olanakları ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi temel boyutlar üzerinden standartize edilmiş ölçeklerle ölçülmüştür. Veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmış, elde edilen bulgular

istatistiksel analizlerle değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanların genel iş doyumu düzeyinin orta düzeyde olduğunu göstermiş; özellikle yönetimle iletişim, görev dağılımının adilliği ve çalışma ortamının fiziksel koşulları gibi unsurların iş doyumunu belirleyen kritik faktörler olduğu tespit edilmiştir. Çalışma, TKY uygulamalarının etkin biçimde yürütülmediği örgütlerde iş doyumu düzeylerinin sınırlı kaldığını, ancak çalışan katılımı, iletişim ve sürekli iyileştirme gibi TKY'nin çalışan odaklı unsurlarının geliştirilmesi hâlinde iş doyumunun anlamlı biçimde yükselebileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca araştırma, iş doyumunun yalnızca bireysel bir tutum değil, aynı zamanda örgütün kalite performansı ve verimliliği üzerinde doğrudan etkili stratejik bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Yue vd. (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışma, insan odaklı TKY uygulamaları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi bütüncül biçimde ele alan kapsamlı bir literatür incelemesidir. Çalışmada TKY'nin teknik süreç iyileştirmelerinden ziyade, çalışan katılımı, liderlik, eğitim, takım çalışması, iletişim ve motivasyon gibi insan faktörüne dayalı uygulamalarına odaklanılmıştır. Yazarlar, mevcut literatürü sistematik şekilde analiz ederek TKY'nin çalışan tutumları üzerindeki etkilerini değerlendirmiş; farklı ülkelerde ve sektörlerde yapılmış ampirik çalışmaların bulgularını ortak temalar etrafında sınıflandırmıştır. İnceleme sonucunda, insan odaklı TKY uygulamalarının çalışan iş tatmini üzerinde güçlü ve pozitif etkiler yarattığı, buna karşılık işten ayrılma niyetini anlamlı biçimde azalttığı tespit edilmiştir. Özellikle çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesi, etkili liderlik desteği, örgüt içi iletişim kalitesinin artması ve sürekli eğitim fırsatlarının sunulması, iş tatminini en güçlü biçimde etkileyen TKY bileşenleri olarak öne çıkmıştır. Çalışmada ayrıca TKY'nin çalışan odaklı unsurlarının örgütsel bağlılığı artırdığı, motivasyonu güçlendirdiği ve destekleyici bir örgütsel iklim yarattığı belirtilmiştir. Yazarlar, literatürdeki bulguları bütünleştirerek insan odaklı TKY uygulamalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki mekanizmalarını açıklayan kavramsal bir model de önermişlerdir. Model, TKY bileşenlerinin çalışan algıları ve tutumları üzerinden örgütsel sonuçlara nasıl dönüştüğünü göstermektedir.

De Menezes (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışma, iş tatmini ile kalite yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi büyük ölçekli bir veri seti üzerinden inceleyen kapsamlı ve metodolojik açıdan güçlü bir araştırmadır. Uluslararası bir örneklem üzerinden yürütülen bu çalışma, kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini çok boyutlu olarak ele alması nedeniyle literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Araştırmada TKY'ni temsil eden unsurlar; üst yönetimin kaliteye bağlılığı, çalışan katılımı, süreç yönetimi, kalite odaklı insan kaynakları uygulamaları, sürekli iyileştirme, performans ölçüm sistemleri ve müşteri odaklılık olarak ele alınmıştır. İş tatmini ise standardize edilmiş ölçekler kullanılarak ölçülmüş; veriler hiyerarşik regresyon, çok değişkenli analizler ve yapısal ilişkileri test eden istatistiksel teknikler ile değerlendirilmiştir. Bulgular, kalite yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler gösterdiğini, özellikle çalışan katılımı, geri bildirim mekanizmalarının etkinliği, eğitim ve gelişim imkânlarının tatmini en güçlü şekilde etkileyen kalite yönetimi unsurları olduğunu ortaya koymuştur.

De Menezes (2012), kalite yönetimi uygulamalarının yalnızca süreç iyileştirmeye değil, aynı zamanda çalışanların örgütlerine duyduğu güveni, aidiyeti ve motivasyonu güçlendirdiğini; bu unsurların da iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Çalışmanın dikkate değer bir bulgusu, kalite yönetimi uygulamalarının biçimsel olarak benimsenmesinin tek başına yeterli olmadığı; bu uygulamaların çalışan odaklı ve kültürel olarak içselleştirilmiş biçimde yürütülmesi hâlinde iş tatmini üzerinde güçlü etkiler yarattığıdır.

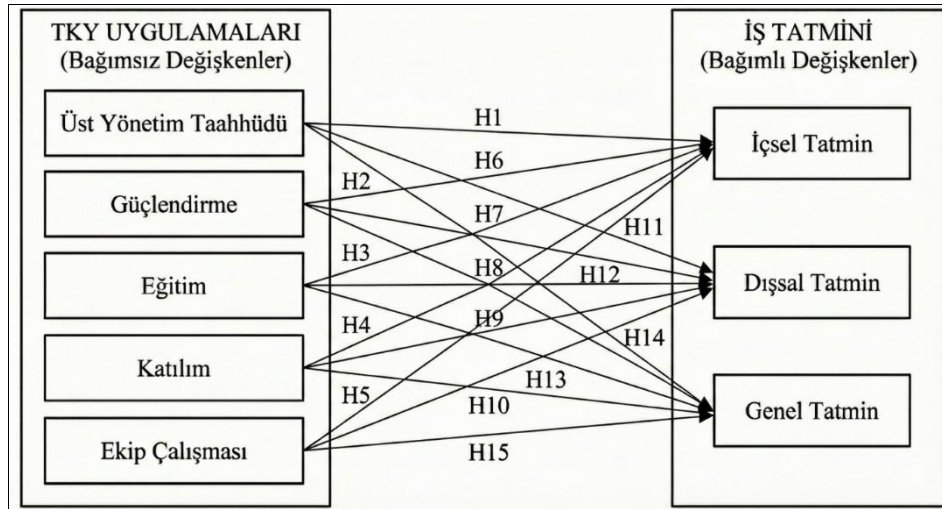
Alsughayir (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma, Suudi Arabistan'daki örgütlerde TKY (TKY) uygulamalarının çalışan iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan önemli bir araştırmadır. Çalışma, bölgesel bağlamda TKY uygulamalarının çalışan tutumlarına yansımalarını analiz eden sınırlı sayıdaki ampirik çalışmadan biri olması nedeniyle literatürde anlamlı bir yer tutmaktadır. Araştırmada nicel yöntem kullanılmış ve çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan çalışanlardan anket yoluyla veri toplanmıştır. TKY uygulamalarını temsil eden liderlik, çalışan katılımı, sürekli iyileştirme, eğitim ve müşteri odaklılık boyutları bağımsız değişken olarak modellenmiş; iş tatmini ise yaygın kullanılan standart ölçeklerle ölçülmüştür. Verilerin analizinde korelasyon ve regresyon teknikleri kullanılmıştır. Araştırma bulguları, TKY uygulamalarının genel olarak çalışan iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Özellikle çalışan katılımı ve liderlik kalitesinin, çalışanların işlerine yönelik tatmin düzeylerini belirleyen en güçlü TKY bileşenleri olduğu belirlenmiştir. Çalışma ayrıca TKY'nin etkili biçimde uygulanmadığı örgütlerde çalışanların düşük motivasyon, güvensizlik ve memnuniyetsizlik yaşadığını; buna karşın TKY'nin sistematik ve insan odaklı biçimde yürütüldüğü kurumlarda tatmin, aidiyet ve performansın anlamlı biçimde yükseldiğini ortaya koymaktadır.

Mosadeghrad (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma, stratejik işbirlikçi kalite yönetimi uygulamalarının çalışan iş tatmini üzerindeki etkilerini ele alan, sağlık sektörü bağlamında yürütülmüş önemli bir araştırmadır. Çalışmada kalite yönetimi, yalnızca teknik süreç iyileştirmeleri değil, aynı zamanda örgüt içi işbirliği, iletişim, liderlik ve paylaşılan vizyon gibi stratejik unsurlarla birlikte değerlendirilmiştir. Araştırmada nicel yöntem kullanılmış; sağlık kurumlarında çalışan personelden anket yoluyla veri toplanmıştır. Ölçüm araçları aracılığıyla örgütsel liderlik, ekip çalışması, çalışan katılımı, iletişim kalitesi, eğitim ve sürekli iyileştirme kapasitesi gibi stratejik kalite yönetimi boyutları bağımsız değişkenler olarak; iş tatmini ise bağımlı değişken olarak modellenmiştir. Analizler regresyon ve korelasyon teknikleri kullanılarak yapılmış; sonuçlar stratejik işbirlikçi kalite yönetimi uygulamalarının çalışan iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle etkili iletişim, güçlü liderlik desteği ve birimler arasındaki koordinasyonun çalışanların iş deneyimini iyileştirdiği, iş tatminini artırdığı belirlenmiştir. Çalışma, kalite yönetimi yaklaşımlarının başarıya ulaşmasının yalnızca süreç odaklı teknik uygulamalara değil, aynı zamanda örgütün tamamında işbirliği kültürünün yerleşmesine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Mosadeghrad (2014), sağlık kurumlarında kalite yönetiminin çalışanların psikososyal iş ortamını iyileştirerek memnuniyeti artırdığını, bunun da hizmet kalitesine ve hasta güvenliğine doğrudan yansındığını belirtmektedir.

5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışma, havacılık sektöründe TKY uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla nicel araştırma yaklaşımıyla tasarlanmıştır. Araştırma modeli, değişkenler arasındaki mevcut ilişkileri ortaya koymayı amaçladığından ilişkisel tarama modeli temel alınarak oluşturulmuştur. Çalışma kesitsel nitelikte olup veriler tek bir zaman diliminde toplanmıştır. Bu yaklaşım, havacılık sektöründe çalışanların TKY uygulamalarına ilişkin algıları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerin betimsel bir çerçevede analiz edilmesini mümkün kılmıştır. Bu bağlamda araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki gibi şekillenmiştir;

Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler



1. TKY Boyutlarının “İçsel Tatmin” Üzerindeki Etkisi

- H1: Üst yönetim taahhüdü algısı, çalışanların içsel iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- H2: Güçlendirme (yetkilendirme) uygulamaları, çalışanların içsel iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- H3: Eğitim olanakları, çalışanların içsel iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- H4: Çalışanların süreçlere katılımı, içsel iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- H5: Ekip çalışması ortamı, çalışanların içsel iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

2. TKY Boyutlarının “Dışsal Tatmin” Üzerindeki Etkisi

- H6: Üst yönetim taahhüdü algısı, çalışanların dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- H7: Güçlendirme (yetkilendirme) uygulamaları, çalışanların dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

- H8: Eğitim olanakları, çalışanların dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- H9: Çalışanların süreçlere katılımı, dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- H10: Ekip çalışması ortamı, çalışanların dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

3. TKY Boyutlarının “Genel Tatmin” Üzerindeki Etkisi

- H11: Üst yönetim taahhüdü algısı, çalışanların genel iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- H12: Güçlendirme (yetkilendirme) uygulamaları, çalışanların genel iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- H13: Eğitim olanakları, çalışanların genel iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- H14: Çalışanların süreçlere katılımı, genel iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- H15: Ekip çalışması ortamı, çalışanların genel iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

5.5. Araştırmanın Evreni/Örnekleme ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren havacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem ise sektörde hizmet veren havacılık işletmelerinde görev yapan çalışanlardan oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklem büyüklüğü, evrenin kesin sayısının bilinmediği durumlarda %95 güven aralığı ve %5 hata payı esas alınarak literatürde kabul gören asgari sayı olan 384 olarak belirlenmiştir (Sekaran, 2003). Veri toplama sürecinde toplam 408 katılımcıya ulaşılmış; eksik veya hatalı doldurulduğu tespit edilen 17 anket formu değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak araştırma, analiz için uygun bulunan toplam 391 geçerli anket üzerinden yürütülmüştür. Katılımcılar, sektördeki çalışma yoğunluğu, 7/24 operasyon şartları ve çalışanlara erişim güçlükleri göz önünde bulundurularak kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırmaya dâhil edilme kriterleri arasında, en az bir yıl iş deneyimine sahip olma, tam zamanlı olarak çalışma ve gönüllü katılım sağlama koşulları yer almıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve ölçüm araçları belirli teorik çerçevelere dayandığından bu ölçeklerin kültürel veya sektörel uyum düzeyi sonuçların yorumlanmasında dikkate alınmalıdır. Son olarak araştırmanın nicel verilerle sınırlı olması nedeniyle çalışanların derinlemesine görüşlerini ve nitel değerlendirmelerini içeren detaylı analizlere yer verilmemiştir. Tüm bu sınırlılıklara rağmen araştırma havacılık sektöründe TKY, iç müşteri memnuniyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dair önemli bulgular sunarak literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu araştırma belirli kapsam ve koşullar çerçevesinde yürütülmüş olup elde edilen bulguların yorumlanmasında bazı sınırlılıkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Öncelikle araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren belirli sivil havacılık işletmeleriyle sınırlıdır. Dolayısıyla sonuçlar yalnızca bu işletmelerin kurumsal yapısı, yönetim anlayışı ve çalışan profili dikkate alınarak değerlendirilmeli; havacılık sektörünün geneline veya farklı sektörlerle doğrudan genellenmemelidir.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı verilerin katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayalı olarak elde edilmesidir. Katılımcıların TKY uygulamaları, iç müşteri memnuniyeti ve iş tatmini konularındaki algıları kişisel deneyim, pozisyon, çalışma süresi ve kurumsal kültür gibi etmenlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bu durum elde edilen sonuçlarda algısal farklılıkların etkisini beraberinde getirebilir.

Zaman sınırlılığı da araştırmanın kapsamını etkileyen bir diğer unsurdur. Çalışma belirli bir dönemi kapsamakta olup havacılık sektöründe zaman içinde meydana gelebilecek ekonomik, yönetsel veya teknolojik değişimlerin çalışan memnuniyetine ve kalite yönetimi uygulamalarına olası etkileri araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçekler ve ölçüm araçları belirli teorik çerçevelere dayandığından bu ölçeklerin kültürel veya sektörel uyum düzeyi sonuçların yorumlanmasında dikkate alınmalıdır. Son olarak araştırmanın nicel verilerle sınırlı olması nedeniyle çalışanların derinlemesine görüşlerini ve nitel değerlendirmelerini içeren detaylı analizlere yer verilmemiştir. Tüm bu sınırlılıklara rağmen araştırma havacılık sektöründe TKY, iç müşteri memnuniyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dair önemli bulgular sunarak literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

5.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Veriler, çevrimiçi anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır;

- **Demografik Bilgi Formu:** Araştırmacı tarafından oluşturulan form; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, görev pozisyonu gibi tanımlayıcı değişkenleri içermektedir.
- **Toplam Kalite Yönetimi (TQM) Uygulamaları Ölçeği:** TKY uygulamalarını ölçmek amacıyla Prajogo ve Cooper (2010) tarafından kullanılan ve literatürde geçerliliği-güvenirliği kanıtlanmış insan odaklı TKY boyutlarını içeren ölçek kullanılmıştır. Mevcut çalışma kapsamında Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen bu ölçüm aracı, Türkiye'deki akademik yazında Güzel ve Küçüköğlu (2019) tarafından da tercih edilerek ampirik araştırmalarda kullanılmıştır. Ölçek, TKY uygulamalarını ikinci düzey bir gizil değişken olarak ele almakta ve beş birinci düzey faktör üzerinden ölçmektedir;
 - Üst Yönetim Taahhüdü
 - Güçlendirme
 - Eğitim
 - Katılım
 - Ekip Çalışması

Ölçek maddeleri 7'li Likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum – 7: Kesinlikle Katılıyorum) olarak derecelendirilmiştir. Ölçeğin orijinal Cronbach alfa katsayılarının tüm boyutlarda 0.70 üzeri olduğu rapor edilmiştir.

- **Minnesota İş Tatmini Anketi – Kısa Form (MSQ):** Çalışanların iş tatmini düzeyini ölçmek için Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Anketi Kısa Formu kullanılmıştır. Ölçek;
 - İçsel Tatmin,
 - Dışsal Tatmin,
 - Genel Tatmin, olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Toplam 20 maddelik ölçek 5'li Likert tipi (1: Çok Memnun Değilim – 5: Çok Memnunum) derecelendirme yapmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayılarının 0.77 ile 0.92 arasında değiştiği bilinmektedir.

5.7. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri ve Güvenilirliği

Araştırma kapsamında elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve istatistiksel veri analiz programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle veri setinin istatistiksel açıdan uygunluğunu belirlemek amacıyla normallik ve iç tutarlılık güvenilirliği test edilmiştir. Normallik varsayımı, Kolmogorov-Smirnov testi ile değerlendirilmiş ve tüm değişkenlerde anlamlılık değerinin $p < 0.01$ düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu sonuç, veri setinin istatistiksel olarak normal dağılmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, örneklem büyüklüğünün 300'ün üzerinde olması nedeniyle ($N = 391$) çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri de dikkate alınmış; tüm değişkenlerde bu değerlerin ± 1 aralığında kaldığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda dağılımın, parametrik testler için kabul edilebilir düzeyde normal olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik ve Güvenilirlik Testi Verileri

Değişkenler		Kolmogorov-Smirnov			Cronbach's Alpha					
		İstatistik	Se.	p						
İçsel Tatmin	Ortalama	44,5115	0,50096	<0.01	0,959					
	Skewness	-0,538	0,123							
	Kurtosis	0,101	0,246							
Dışsal Tatmin	Ortalama	22,422	0,25842	<0.01		0,959				
	Skewness	-0,559	0,123							
	Kurtosis	0,098	0,246							
Genel Tatmin	Ortalama	74,5371	0,80855	<0.01			0,959			
	Skewness	-0,52	0,123							
	Kurtosis	0,135	0,246							
Üst Yönetim Taahhüdü	Ortalama	30,5882	0,37717	<0.01	0,971					
	Skewness	-0,93	0,123							
	Kurtosis	0,509	0,246							
Güçlendirme	Ortalama	19,2992	0,27248	<0.01		0,971				
	Skewness	-0,519	0,123							
	Kurtosis	-0,211	0,246							
Eğitim	Ortalama	23,0486	0,35026	<0.01			0,971			
	Skewness	-0,256	0,123							
	Kurtosis	-0,52	0,246							
Katılım	Ortalama	21,6931	0,35719	<0.01				0,971		
	Skewness	-0,085	0,123							
	Kurtosis	-0,691	0,246							
Takım Çalışması	Ortalama	13,1995	0,21934	<0.01					0,971	
	Skewness	-0,151	0,123							
	Kurtosis	-0,597	0,246							
Toplam Kalite Yönetimi	Ortalama	107,8286	1,3857	<0.01						0,971
	Skewness	-0,254	0,123							
	Kurtosis	-0,172	0,246							

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayısı ile test edilmiştir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği alt boyutlarından içsel tatmin için Cronbach's Alpha değeri 0,959, dışsal tatmin için yüksek düzeyde güvenilirlik gösteren bir değer, genel tatmin için ise yüksek iç tutarlılık sergileyen bir sonuç elde edilmiştir. TKY ölçeği alt boyutlarından üst yönetim taahhüdü için Cronbach's Alpha 0,971, güçlendirme, eğitim, katılım ve takım çalışması boyutları için ise yüksek güvenilirlik düzeyini gösteren değerler hesaplanmıştır. Ayrıca TKY'nin genel puanı için Cronbach's Alpha katsayısının yine güvenilirlik sınırlarının oldukça üzerinde olduğu görülmüştür. Tüm bu bulgular doğrultusunda, veri setinin analiz için uygun olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın devam eden aşamalarında betimsel istatistikler, korelasyon analizleri, doğrulayıcı faktör analizi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gibi parametrik yöntemler kullanılmıştır.

5.8. Araştırmanın Bulguları

İş tatmini boyutları ile kalite yönetiminin alt bileşenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 2'de özetlenmiştir. Bulgular, tüm değişken çiftleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır ($p < 0.01$). İçsel tatmin; üst yönetim taahhüdü ($r = 0,364$), güçlendirme ($r = 0,479$), eğitim ($r = 0,489$), katılım ($r = 0,494$), takım çalışması ($r = 0,449$) ve TKY ile ($r = 0,515$) anlamlı düzeyde ilişkilidir. Benzer şekilde dışsal tatmin de üst yönetim taahhüdü ($r = 0,420$), güçlendirme ($r = 0,482$), eğitim ($r = 0,467$), katılım ($r = 0,467$), takım çalışması ($r = 0,445$) ve TKY ($r = 0,518$) ile pozitif yönde ve anlamlı olarak ilişkilendirilmektedir. Genel tatmin değişkeni incelendiğinde, üst yönetim taahhüdü ($r = 0,394$), güçlendirme ($r = 0,492$), eğitim ($r = 0,485$), katılım

($r=0,494$), takım çalışması ($r=0,455$) ve TKY ($r=0,526$) ile anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Tüm korelasyonlar $p<0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 2. İş Tatmini ve Kalite Yönetimi Arasındaki İlişkiye Dair Veriler

Korelasyon		Üst Yönetim Taahhüdü	Güçlendirme	Eğitim	Katılım	Takım Çalışması	Toplam Kalite Yönetimi
İçsel Tatmin	r	0,364**	0,479**	0,489**	0,494**	0,449**	0,515**
	p	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01
	n	0391	391	391	391	391	391
Dışsal Tatmin	r	0,420**	0,482**	0,467**	0,467**	0,445**	0,518**
	p	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01
	n	391	391	391	391	391	391
Genel Tatmin	r	0,394**	0,492**	0,485**	0,494**	0,455**	0,526**
	p	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01
	n	391	391	391	391	391	391

** $p<0.01$

5.9. Araştırmanın Hipotez Testleri ve Sonuçları

Bu araştırmanın sonuçları havacılık sektöründe TKY uygulamalarının çalışanların iş tatminiyle güçlü ve tutarlı ilişkiler taşıdığını, demografik değişkenlerin ise bu ilişkinin düzeyini kısmen farklılaştırdığını ortaya koymuştur. Özellikle yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, çalışma süresi ve gelir düzeyi gibi faktörler, çalışanların TKY algıları ve iş tatmini düzeylerinde anlamlı değişimlere yol açmaktadır.

Bununla birlikte cinsiyet gibi bazı değişkenler açısından fark görülmemesi, TKY süreçlerinin yapısal niteliği ve standartlaşmış uygulama biçimleriyle açıklanabilir. Elde edilen bulgular, havacılık işletmelerinde TKY uygulamalarının güçlendirilmesinin yalnızca hizmet kalitesine değil, aynı zamanda çalışan memnuniyetine ve dolayısıyla örgütsel performansa da önemli katkılar sağlayacağını göstermektedir.

Araştırma kapsamında test edilen 15 hipotezin tamamı, değişkenler arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler nedeniyle desteklenmiştir. Havacılık işletmelerinde TKY'nin “*insan odaklı*” boyutları (üst yönetim taahhüdü, güçlendirme, eğitim, katılım ve takım çalışması) ile çalışan memnuniyeti arasında doğrusal bir bağ olduğu verilerle kanıtlanmıştır;

Tablo 3. Hipotez Test Sonuçları Özeti

Hipotez Grubu	İlişki Boyutu	İstatistiksel Değer (r)	Sonuç
H1 - H5	TKY Boyutları → İçsel Tatmin	0,364 ile 0,494 arası ($p<0.01$)	Kabul Edildi
H6 - H10	TKY Boyutları → Dışsal Tatmin	0,420 ile 0,482 arası ($p<0.01$)	Kabul Edildi
H11 - H15	TKY Boyutları → Genel Tatmin	0,394 ile 0,494 arası ($p<0.01$)	Kabul Edildi

- **İçsel Tatmin Boyutu (H1-H5):** Analiz sonuçları; üst yönetim taahhüdü, güçlendirme, eğitim, katılım ve takım çalışması uygulamalarının çalışanların içsel tatmin düzeylerini anlamlı derecede artırdığını göstermektedir. Bu boyutta en yüksek korelasyon katsayısı **katılım ($r=,494$)** değişkeninde gözlenmiş; böylece **H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmiştir.**
- **Dışsal Tatmin Boyutu (H6-H10):** Dışsal tatmin ile TKY'nin tüm alt boyutları arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Özellikle **güçlendirme ($r=,482$)** boyutu dışsal tatmin üzerinde en etkili faktör olarak öne çıkmış; bu doğrultuda **H6, H7, H8, H9 ve H10 hipotezleri desteklenmiştir.**
- **Genel Tatmin Boyutu (H11-H15):** Çalışanların genel iş tatmini ile TKY toplam puanı arasında **$r=,526$** düzeyinde güçlü bir ilişki saptanmıştır. TKY'nin alt bileşenleri olan üst yönetim desteği, yetkilendirme, eğitim süreçleri, sürece dahil olma ve ekip ruhu, genel tatmin düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. Bu

bulgular ışığında araştırmanın temel varsayımlarını oluşturan H1'den H15'e kadar olan tüm hipotezler ampirik olarak doğrulanmış ve kabul edilmiştir.

6. SONUÇ

Bu araştırma, havacılık sektöründe TKY uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik olarak yürütülmüş ve nicel veriler üzerinden kapsamlı analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, hem çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre iş tatmini ve TKY algılarının nasıl farklılaştığını, hem de TKY boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin yönü ve düzeyini ortaya koymuştur. Böylece, havacılık sektörünün yoğun düzenlemeler, yüksek güvenlik standartları ve sürekli kalite gerektiren yapısı içerisinde TKY'nin çalışan tutumlarına yansımaları bütüncül bir çerçevede değerlendirilmiştir.

Katılımcılara ilişkin sosyo-demografik bulgular, araştırma örnekleminin büyük ölçüde erkek, evli, orta yaş grubunda ve lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir. Örnekleimde memur/uzman, teknik personel ve orta düzey yönetici pozisyonlarının ağırlıkta olduğu, çalışma sürelerinin ise çoğunlukla 1–15 yıl aralığında yoğunlaştığı belirlenmiştir. Gelir düzeyinde ise katılımcıların önemli bir kısmının orta gelir gruplarında yer aldığı görülmüştür. Bu yapı, havacılık sektörünün nitelikli iş gücüne dayanan ve pozisyon çeşitliliği yüksek bir örgütsel yapıya sahip olduğunu göstermekte; ilerleyen analizlerde demografik değişkenlere göre yapılan karşılaştırmalar için zemin oluşturmaktadır.

Tanımlayıcı istatistikler, çalışanların içsel, dışsal ve genel iş tatmini düzeylerinin orta–yüksek aralıkta seyrettiğini ortaya koymuştur. Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin kısa formu ile elde edilen puanlar, çalışanların işlerinin hem içsel yönlerini (işin doğası, başarı, sorumluluk) hem de dışsal yönlerini (ücret, çalışma koşulları, terfi olanakları) genel olarak olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir. TKY alt boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde ise üst yönetim taahhüdü, güçlendirme, eğitim, katılım ve takım çalışması algılarının genel olarak orta–yüksek düzeyde olduğu, TKY toplam puanının da kalite yönetimi uygulamalarının örgüt genelinde belirli bir olgunluğa ulaştığına işaret ettiği görülmüştür.

Demografik değişkenlere göre yapılan karşılaştırmalarda, bazı değişkenlerin iş tatmini ve TKY algısı üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre iş tatmini ve TKY boyutlarında anlamlı bir fark bulunmaması, kadın ve erkek çalışanların bu değişkenleri benzer düzeyde deneyimlediklerini göstermiştir. Medeni duruma göre evli çalışanların içsel, dışsal ve genel iş tatmini ile üst yönetim taahhüdü algılarının bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkeni açısından özellikle 46 yaş ve üzeri çalışanların hem iş tatmini hem de TKY boyutlarında diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek puanlara sahip olduğu görülmüş, bu durum deneyim ve kıdemin kalite algısı ve iş doyumunu güçlendirdiğine işaret etmiştir. Eğitim düzeyine göre yapılan analizlerde, yüksekokul mezunlarının birçok boyutta daha düşük ortalamalara sahip olduğu; lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde ise iş tatmini ve TKY algısının yükseldiği belirlenmiştir.

Pozisyona göre yapılan incelemelerde üst düzey yöneticilerin iş tatmini ve TKY boyutlarında en yüksek puanlara sahip olduğu, memur/uzman ve teknik personel gruplarında ise görece daha düşük ortalamaların bulunduğu görülmüştür. Çalışma süresi açısından 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlarda dışsal tatmin, üst yönetim taahhüdü ve güçlendirme boyutlarında daha yüksek düzeyler saptanmış; bunun dışındaki değişkenlerde anlamlı fark tespit edilmemiştir. Gelir düzeyi bakımından özellikle 200.000 TL ve üzeri gelir grubunda yer alan çalışanların içsel, dışsal ve genel iş tatmini ile TKY boyutlarının tamamında anlamlı biçimde daha yüksek puanlara sahip olduğu belirlenmiş, bu bulgu ekonomik koşulların hem iş tatmini hem de örgütsel uygulamaların algılanışı üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu göstermiştir.

Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar, iş tatmini boyutları ile TKY'nin tüm alt bileşenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur. İçsel, dışsal ve genel tatmin düzeyleri; üst yönetim taahhüdü, güçlendirme, eğitim, katılım, takım çalışması ve TKY toplam puanı ile anlamlı düzeyde ilişkilendirilmiştir. Özellikle TKY toplam puanı ile genel iş tatmini arasındaki ilişkinin diğerlerine kıyasla daha yüksek olması, TKY uygulamalarının bütüncül olarak benimsendiği örgütlerde çalışanların iş tatmininin de yükseldiğine işaret etmektedir. Bu bulgular, TKY'nin sadece süreç odaklı bir kalite aracı değil, aynı zamanda çalışan memnuniyetini ve örgütsel iklimi güçlendiren önemli bir yönetim yaklaşımı olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın sonuçları havacılık sektöründe TKY uygulamalarının çalışanların iş tatminiyle güçlü ve tutarlı ilişkiler taşıdığını, demografik değişkenlerin ise bu ilişkinin düzeyini kısmen farklılaştırdığını ortaya koymuştur. Özellikle yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, çalışma süresi ve gelir düzeyi gibi faktörler, çalışanların TKY algıları ve

iş tatmini düzeylerinde anlamlı değişimlere yol açmaktadır. Bununla birlikte, cinsiyet gibi bazı değişkenler açısından fark görülmemesi, TKY süreçlerinin yapısal niteliği ve standartlaşmış uygulama biçimleriyle açıklanabilir. Elde edilen bulgular, havacılık işletmelerinde TKY uygulamalarının güçlendirilmesinin yalnızca hizmet kalitesine değil, aynı zamanda çalışan memnuniyetine ve dolayısıyla örgütsel performansa da önemli katkılar sağlayacağını göstermektedir.

Çalışma kesitsel bir tasarıma dayandığından TKY algısı ve iş tatmininin düzenli aralıklarla izlenmesi önerilmektedir. Periyodik memnuniyet anketleri, odak grup çalışmaları ve geri bildirim sistemleriyle elde edilecek verilerin stratejik planlama süreçlerine entegre edilmesi işletmeler için kritik bir gerekliliktir. Gelecek araştırmalarda farklı işletmeler ve kültürler arasında karşılaştırmalar yapılması, boylamsal tasarımların kullanılması ve nitel yöntemlerle çalışan deneyimlerinin derinleştirilmesi, TKY-iş tatmini ilişkisinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orijinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Komisyonundan 30/10/2025 tarih ve E-25155520-050.04-2025.173337.102 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 30/10/2025 and numbered E-25155520-050.04-2025.173337.102 was obtained from the Ethics Committee of the University of İstanbul.**

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

KAYNAKLAR

- ABDULLAHI, Mohammed Sani, SHEHU, Umami Rahm, USMAN, Bashir Mikail ve GUMAWA, Alhassan Musa (2020), “*Relationship Between Total Quality Management and Organizational Performance: Empirical Evidence from Selected Airlines in Nigeria Aviation Industry*”, **Asian People Journal (APJ)**, S.3(1), ss.30-44.
- ACUNER, Taner (2002), “*İşletmelerde Yönetime Katılma Aracı Olarak Öneri Sistemlerinin Önemi*”, **Öneri Dergisi**, S.5(18), ss.87-93.
- AL-SAFFAR, Nasser Abdul Ghani ve OBEIDAT, Abdallah Misheal (2020), “*The Effect of Total Quality Management Practices on Employee Performance: The Moderating Role of Knowledge Sharing*”, **Management Science Letters**, S.10, ss.77-90.
- ALSUGHAYIR, Abdulrahman (2014), “*Does Practicing Total Quality Management Affect Employee Job Satisfaction in Saudi Arabian Organizations*”, **European Journal of Business and Management**, S.6(3), ss.169-175.
- BARDAKCI, Ahmet ve ERTUĞRUL, İrfan (2019), “*Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim*”, **Review of Social, Economic and Business Studies**, S.2, ss.207-218.

- BASKAN, Gülsün Atanur ve AYDIN, Ayhan (2000), “Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.18, ss.51-55.
- BİÇER, Derya Fatma ve GÜLMEZ, Mustafa (2016), “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Hizmet Pazarlaması ve Havayolu Firmalarında Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1(40), ss.325-350.
- ÇETİNKAYA, Ali Şükrü ve ORTAÖNER, Nurgül (2017), “Kalite Yönetim Sistemlerinin İş Tatminine Etkisi: Sanayi İşletmeleri Araştırması”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.17(33), ss.30-45.
- DE MENEZES, Lilian M. (2012), “Job Satisfaction and Quality Management: An Empirical Analysis”, **International Journal of Operations and Production Management**, S.32(3), ss.308-328.
- ESIABA, Lavene Ariko (2016), “Total Quality Management Practices and Competitive Advantage in the Aviation Industry in Kenya”, **Research Project**, University of Nairobi, Nairobi.
- GÜLSEN, Esin (2016), “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaları”, **Toplum ve Demokrasi Dergisi**, S.(13-14), ss.111-127.
- GÜREŞ, Nuriye, ARSLAN, Seda ve ÇOŞAN, Mustafa Eralp (2013), “Havacılık Sektöründe İç Müşteri Memnuniyetinin Araştırılması”, **II. Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi Bildiriler Kitabı** (Ed. Metin Atak, Necdet Yıldız, Necati Konyalı), 29-30 Kasım 2013 – İzmir, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, ss.266-277.
- GÜZEL, Dilşad ve KÜÇÜKOĞLU, Uğur (2019), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.23(4), ss.1707-1736.
- HOPPOCK, Robert (1935), **Job Satisfaction**, Harper Yayınları, İstanbul.
- JURAN, Joseph Moses (1992), **Juran on Quality by Design the New Steps for Planning Quality into Service**, Juran Institute Inc., New York.
- KARAGÖZOĞLU, Mehlika ve YÜKSEK, Aslı (2018), “Bilgi ve Belge Yönetimi Literatüründe İş Doyumu Çalışmaları”, **Bilgi ve Belge Araştırmaları Dergisi**, S.9, ss.26-51.
- KARAMAN, Fatih (2023), “Türk Sivil Havacılık Sektöründe Farklılaştırma Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimine Etkisinde Çalışan Performansının Aracı Rolü”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.88, ss.1472-1491.
- KURŞUN, Arzu (2019), “Kalite Yönetimi ve İlişkisel Pazarlama: Sağlık Hizmetlerinin Pazarlamasında Etkin Bir Yöntem Olabilir Mi”, **Journal of Academic Perspective on Social Studies**, S.1, ss.44-52.
- KURT, Aysel (2020), “Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve İnovasyon”, **Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi**, S.3(1), ss.1-6.
- KUŞCU, Fatma Nuray, KARAMAN, Mesut, KUŞCU KARATEPE, Hilal, ALICI, Hilal, ÖZCAN YÜCE, Ulviye ve ATİK, Derya (2018), “Six Sigma and Total Quality Management in Health Institutions”, **Journal of Current Researches on Health Sector**, S.8(1), ss.125-136.
- KUTLUK BOZKURT, Ayşegül ve TOKATLI, Cemre (2017), “İçsel Pazarlama Yaklaşım ve Uygulamaları: Starbucks Kahve İşletmesi Örneği”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, S.9(17), ss.193-204.
- LOCKE, Edwin A. (1976), “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (Ed. R McNally), Rand McNally Publishing, Chicago, ss.1297-1343.
- MANDIRACIOĞLU, Aliye, LÜLECİ, Emel ve LEBLEBİCİ, Aybüğen (2000), “Toplam Kalite Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Çalışanların İş Doyumlarının Bir Fabrika Örneği ile Değerlendirilmesi”, **Ege Tıp Dergisi**, S.39(3), ss.165-168.
- MISHRA, P. Kumar (2013), “Job Satisfaction”, **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, S.14(5), ss.45-54.
- MOSADEGHRAD, Ali Mohammad (2014), “Strategic Collaborative Quality Management and Employee Job Satisfaction”, **International Journal of Health Policy and Management**, S.2(4), ss.167-174.

- NUMANOĞLU, Gülcan (2001), “*Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, S.34(1), ss.113-123.
- OLUWATOYIN, Adediran ve OLUSEUN, Adediran (2008), “*A Test of the Effect of TQM on Performance and Stakeholder Satisfaction*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Blekinge Institute of Technology, Valhallavagen.
- ÖZÇAKAR, Nejdet (2009), “*Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.1(39), ss.106-124.
- ÖZEROĞLU, Ali İhsan (2015), “*Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi*”, **Journal of History School**, S.8(21), ss.539-581.
- PEKMEZCİ, Turan, DEMİRELİ, Cemalettin ve BATMAN, Gülşah (2015), “*İç Müşteri Memnuniyeti Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama*”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.22, ss.1-16.
- PRAJOGO, Daniel I. ve COOPER, Brian K. (2010), “*The Effect of People Related TQM Practices on Job Satisfaction: A Hierarchical Model*”, **Production Planning and Control**, S.21(1), ss.26-35.
- SEKARAN, Uma (2003), **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**, John and Wiley Publishing, New York.
- SPECTOR, Paul E. (1997), **Job Satisfaction**, Sage Publications, Los Angeles.
- TEKER, Nedim, ÇELİKTEN, Mustafa ve HALAVUK, Fatma (2018), “*Eğitim Yöneticilerinin Ait Oldukları Mizah Tarzları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*”, **Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, S.8, ss.523-546.
- ÜNLÜ, Tuğçe Nuriye, SEVİMLİ, Esra ve DENİZ, Duygu (2022), “*Kalite Kontrol Çemberi Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve ve Sağlık Hizmetlerinde Uygulamaları*”, **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, S.1(8), ss.112-124.
- VROOM, Victor H. (1964), **Work and Motivation**, John Wiley and Sons Inc., New Jersey.
- WEISS, David J., DAWIS, Rene V., ENGLAND, George W. ve LOFQUIST, Lloyd H. (1967), **Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**, Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form, Minnesota, <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F08880-000> (Erişim Tarihi: 08.11.2025).
- WEISS, Howard M. (2002), “*Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences*”, **Human Resource Management Review**, S.12(2), ss.173-194.
- YANGINLAR, Gözde ve KABUL UÇAN, Nazlı (2020), “*Sivil Havacılık İşletmesinde Toplam Kalite Yönetiminin ve Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*”, **Journal of Turkish Studies**, S.15(3), ss.2073-2092.
- YAPRAKLI, Şükrü ve KAVALCI, Kübra (2023), “*İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Kurumsal Bağlılık Üzerine Etkisi*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, S.14(38), ss.392-411.
- YILMAZ, Erol (2010), “*Kütüphanelerde Toplam Kalite Yönetimi: Kısa Bir Gözden Geçirme Total Quality Management in Libraries: A Short Review*”, **Türk Kütüphaneciliği**, S.24(1), ss.33-62.
- YUE, Jing Wen, OOI, Keng Boon ve KEONG, Choong Chee (2011), “*The Relationship Between People-Related Total Quality Management (TQM) Practices, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Literature Review and Proposed Conceptual Model*”, **African Journal of Business Management**, S.5(15), ss.6632-6639.
- YÜCEL, Nurcan ve SAYINER, Necmiye (2018), “*Hizmet Pazarlamasında İç Müşteri Tatmini; Banka Çalışanları Örneği*”, **Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi**, S.5(1), ss.103-127.
- ZEHİR, Cemal, ERTOSUN, Öznur Gülen, ZEHİR, Songül ve MÜCELDİLLİ, Büşra (2012), “*Total Quality Management Practices Effects on Quality Performance and Innovative Performance*”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, S.41, ss.273-280.
- ZHU, Yanhan (2013), “*A Review of Job Satisfaction*”, **Asian Social Science**, S.1(9), ss.293-300.