

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ:
ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ ALMIŞ OLAN
KAMU ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

RAMAZAN ERTURGUT

ANA BİLİM DALI : İŞLETME

KOCAELİ, 2007

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ:
ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ ALMIŞ OLAN KAMU
ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

RAMAZAN ERTURGUT

ANA BİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR.

NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ, 2007

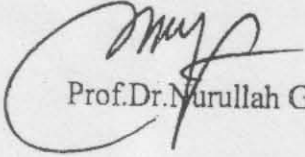
T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE DÖNÜŞTÜRÜCÜ
LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ : ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ ALMIŞ OLAN
KAMU ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

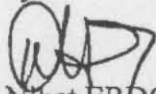
Tezi Hazırlayan : Ramazan ERTURGUT
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No : 23.05.2007 - 2007 / 14

Jüri Başkanı



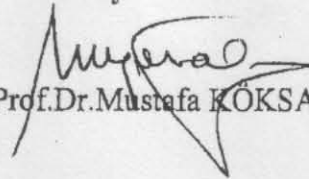
Prof. Dr. Nurullah GENÇ

Üye



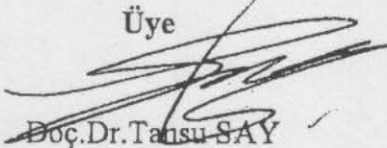
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Üye



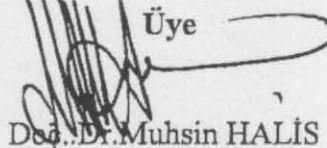
Prof. Dr. Mustafa KOKSAL

Üye



Doç. Dr. Tansu SAY

Üye



Doç. Dr. Muhsin HALİS

KOCAELİ - 2007

ÖNSÖZ

Günümüzde geniş kapsamlı ve hızlı bir değişim içinde olan dünyada her ülke, toplum, organizasyon ve birey payına düşeni yaşamaktadır. Her alanda gerçekleşen bu hızlı teknolojik gelişme ve bilgi ağı içinde bulunma gerekliliği dünya pazarını daraltmış, üründe hizmette ve insan gücünde artan rekabet kalite devrimini ortaya çıkarmıştır. Kalite konusuna kapsamlı olarak yaklaşımda bulunan en son yönetim felsefesi olan toplam kalite yönetimi ve uygulamalarının, başta Japonya olmak üzere farklı ülkelerde çarpıcı başarılar kazanmasına rağmen ülkemizde özellikle kamu sektöründe arzulanan başarıyı sağladığını söylemek güçtür. Birçok araştırmacının yanında uygulamaların içerisinde yer alan her konumdaki çalışan da bu başarısızlığın en önemli nedeni olarak üst yönetimin yeterli desteği vermemesini ve liderlik eksikliğini öne sürmektedir. Bununla birlikte liderlik yazınında son 20 yılın en çok araştırılan ve tartışılan yaklaşımlardan biri de dönüştürücü liderlik olmuştur. Dönüştürücü liderlerin astlarından normalin üzerinde performans elde ederek yeni bir örgütsel kültür oluşturdukları belirtilmiştir.

Çalışma için bu konunun seçilmesinde TKY'nin özellikle kamusal organizasyonlarda başarılı olabilmesi ve arzulanan sonuçları verebilmesi noktasında "acaba dönüştürücü liderlik bir hareket noktası olabilir mi?" fikri yatmaktadır. Çalışmanın amacı TKY uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak TKY'ne liderlik temelli bir bakış açısı kazandırabilmektir. Bu öngörüden hareketle ülkemizde Ulusal Kalite Ödülü alan kamu kurumlarında yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranış düzeylerinin ve bu kurumlardaki TKY uygulama düzeylerinin hangi boyutlarda olduğuna ilgi duyulmuştur.

Araştırma yapılan kamu kurumlarının farklı coğrafyalarda olmalarının yanı sıra, her bir kurum için gerektiğinde ilgili bakanlığın merkez teşkilatından izin alınması zorunluluğu ve bu sürecin bazen oldukça uzun bir periyodu kapsamaması, bazı kurum çalışanlarının araştırma

anketini doldurmada isteksiz olmaları araştırmada karşılaşılan güçlükler olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yardımcı olan ve emeği geçen başta değerli hocam Profesör Doktor Nihat ERDOĞMUŞ olmak üzere;

Literatür taramada katkısı olan kayınpederim Nail POLAT'a,

Uygulama aşamasında desteğini eksik etmeyen Yalova Hava Meydan Komutanı Hava Pilot Albay Bora AKBAŐ'a,

Çevirilerde ve yurtdışındaki kaynaklarla yazışmalarımnda bana yardımcı olan Celaledin ÇALIŐ'a,

Kurumlara yaptığım ziyaretlerde bana vakit ayıran ve kolaylık gösteren bütün kurum yöneticileri ve kalite departmanı Őeflerine,

teŐekkürü bir borç bilir, saygılarımı sunarım.

Yalova, Mart 2007

Ramazan ERTURGUT

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	III
ÖZET.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
KISALTMALAR.....	XVII
ŞEKİLLER.....	XVIII
GRAFİKLER.....	XIX
TABLolar.....	XX
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

KAVRAMSAL TEMELLER

1. YÖNETİM, KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMLARININ KURAMSAL ANALİZİ	5
1.1. Yönetim Kavramı	5
1.2. Yönetimde Modern Sonrası Yaklaşımlar.....	5
1.3. Modern Sonrası Görüş ve Uygulamaların TKY İle İlişkisi.....	14
1.4. Kalite Kavramı	16
1.5. Kalitenin Boyutları ve Aşamaları.....	16
1.5.1. Tasarım Kalitesi.....	17
1.5.2. Uygunluk Kalitesi.....	18
1.5.3. Performans Kalitesi.....	18
1.5.4. Kalite Kontrol.....	18
1.5.5. Kalite Güvence.....	19
1.6. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	21
1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	22
1.8. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'deki Gelişimi	26
1.9. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi.....	27
1.9.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Öncüleri.....	28
1.9.1.1. W. Edwards Deming.....	28
1.9.1.2. Joseph M. Juran.....	29
1.9.1.3. Philip B. Crosby.....	30

1.9.1.4. Kaouru Ishikawa.....	30
1.9.1.5. Armond V. Feigenbaum.....	31
1.9.1.6. Genichi Taguchi.....	31
1.9.2. Kaizen Felsefesi.....	32
1.10. Toplam Kalite Yönetimi'nin Diğer Yönetim Yaklaşımlarından Farklılığı.....	33
1.11. Toplam Kalite Yönetiminin Başlıca İlkeleri.....	36
1.11.1. Üst Yönetimin Liderliği	37
1.11.2. Müşteri Odaklılık.....	37
1.11.3. Herkesin Katılımı ve Takım Çalışması.....	38
1.11.4. Çalışanların Eğitimi	39
1.11.5. Sürekli Gelişme.....	41
1.11.6. İstatiksel Proses Kontrol.....	42
1.12. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kullanılan Teknikler.....	43
1.12.1. PUKO Çevrimi.....	43
1.12.2. Beyin Fırtınası (Brainstorming).....	45
1.12.3. Histogram.....	45
1.12.4. Nominal Grup Tekniği.....	46
1.12.5. Kıyaslama (Bencmarking).....	47
1.12.6. Akış Diyagramı.....	48
1.12.7. Sebep – Sonuç Diyagramı.....	50
1.12.8. Pareto Analizi.....	51
1.12.9. Kalite Çemberleri.....	53
1.13. Kalite Ödülleri	53
1.13.1. EFQM Kalite Ödülü.....	54
1.13.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli ve Toplam Kalite Yönetimi.....	54
1.13.1.2. Modelin Yapısı.....	56
1.13.1.3. EFQM de Özdeğerlendirme ve Yararları.....	57
1.13.1.4. Türkiye'de EFQM Ulusal Kalite Ödülü	57
1.13.1.5. Ulusal Kalite Ödülü Kategorileri ve Tipleri.....	59
1.13.2. Malcolm Baldrige Kalite Ödülü	61
1.13.3. Deming Kalite Ödülü.....	63

1.13.4. Malcolm Baldrige, Deming ve EFQM Avrupa Kalite Ödülleri'nin Genel Değerlendirmesi	64
1.14. Türkiye'de Kalite Standartları	65
1.14.1. Türk Kalite Standartlarının Evrimi.....	65
1.14.2. Türk Standartlar Enstitüsü Kuruluşu ve İşlevleri.....	66
1.14.3. Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları.....	67
1.14.3.1. TS. ISO 9001.....	69
1.14.3.2. TS. ISO 9002.....	70
1.14.3.3. TS. ISO 9003	70
1.14.3.4. TS. ISO 9004.....	70
1.14.3.5. TS. ISO 9005	70
1.15. Kamu Orgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi.....	70
1.15.1. Kamu Hizmetlerinin Özellikleri.....	71
1.15.1.1. Değişebilirlik İlkesi	72
1.15.1.2. Eşitlik İlkesi.....	72
1.15.1.3. Tarafsızlık İlkesi.....	72
1.15.2. Kamu Orgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar.....	73
1.15.2.1. Liderlik İle İlgili Sorunlar.....	73
1.15.2.2. İnsan Kaynakları İle İlgili Sorunlar.....	74
1.15.2.3. Sunulan Hizmet ve Müşteri İle İlgili Sorunlar....	75
1.15.2.4. Stratejik Planlama İle İlgili Sorunlar.....	76
1.15.2.5. Bürokrasi İle İlgili Sorunlar.....	78
1.15.3. Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmasından Sağlanacak Faydalar.....	79
1.16. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örnekleri.....	80
2. LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞE BAKIŞ.....	82
2.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	82
2.2. Liderlik Teorileri.....	84
2.2.1. Özellikler Teorisi.....	84
2.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	84

2.2.3. Koşul Bağımlılığı Teorisi.....	85
2.3. Yönetici-Lider Ayrımı.....	85
2.4. Örgütlerde Liderliğin Önemi.....	86
2.5. Dönüştürücü Liderlik	87
2.5.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı	87
2.5.2. Dönüştürücü Liderliğin Gelişimi	89
2.5.3. Dönüştürücü Liderlikte Davranışsal Boyutlar	90
2.5.3.1. İdealize Edilmiş Etki	92
2.5.3.2. Esinsel Motivasyon	92
2.5.3.3. Entellektüel Uyarma	93
2.5.3.4. Bireysel Destek Sağlama.....	94
2.5.4. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri	94
2.5.4.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma	95
2.5.4.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık.....	95
2.5.4.3. Karizma Gücü	96
2.5.4.4. Yüksek İletişim ve Motivasyon Becerisi	96
2.5.4.5. Değişim Öncüsü Olma	97
2.5.4.6. Duygusal Dayanıklılık Cesaret ve Risk Alma.....	98
2.5.4.7. Polimatik Kişilik	98
2.5.4.8. Güvenilirlik ve Özgüven	99
2.5.5. Dönüştürücü Liderliğin Karizmatik ve Sürdürümcü Liderlik Yaklaşımlarından Farklılığı	100
2.5.5.1 Dönüştürücü Liderlik ve Karizmatik Liderlik	100
2.5.5.2 Dönüştürücü Liderlik ve Sürdürümcü Liderlik....	101
2.6. Dönüştürücü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler	103
2.6.1. Örgütün Verimlilik ve Çevreye Uyum Üzerindeki Yoğunlaşma Derecesi.....	104
2.6.2. Teknik ve Stratejik Alt Sistemlerin Nisbi Üstünlüğü	105
2.6.3. Örgüt Yapısı	106
2.7. Dönüştürücü Liderlik Örnekleri	107

BÖLÜM II**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLİŞKİSİ**

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE YÖNETİM TEORİSİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	109
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ..	110
2.1. Toplam Kalite Yönetiminde İnsana Dönüklük.....	110
2.2. Toplam Kalite Yönetiminde Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar.....	111
2.3. Lider Davranışlarının Kalite Yönetimi Uygulamalarına Etkisi.....	112
3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLİŞKİLİ KILAN GÖRÜŞLER.....	112
3.1. Toplam Kalite Yönetimi Davranış Özellikleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki	114
3.1.1. Liberal Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Davranış Özellikleri	116
3.1.2. İstisnalarla Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Davranış Özellikleri	117
3.1.2.1. Pasif İstisnai Yönetim	117
3.1.2.2. Aktif İstisnai Yönetim	117
3.1.3. Sürdürümcü Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Davranış Özellikleri	118
3.1.4. Dönüştürücü Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Davranış Özellikleri	119
3.2. Kamu ve Özel Sektör Arasındaki Farklılıklarının Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına ve Dönüştürücü Liderliğe Etkisi.....	121
4. ÖRGÜTLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SÜRECİNİ OLUŞTURMADA DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ADIMLARI	123
4.1. Değişim İhtiyacının Farkına Varma	123
4.1.1. Liderin Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini Benimsemesi..	124
4.1.2. Örgütsel Kültürün İncelenmesi.....	125
4.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Kararının Verilmesi	126

4.3. Toplam Kalite Yönetimi İçin Vizyon Oluşturma	
Misyona Belirleme ve Strateji Geliştirme	127
4.4. Toplam Kalite Yönetimi Politikasının Belirlenmesi	129
4.5. İzleyenlerde Grup Bilinci Oluşturma ve Takım Çalışmasına	
Özendirme.....	131
4.6. Çalışanları Eğitim Yetkilendirme Yoluyla Güçlendirme.....	132
4.7. İzleyenlerde Dönüşüm Bilinci ve İnancı Oluşturma	133
4.7.1. İzleyenleri Değişimin Gerekliliğine İnandırma.....	134
4.7.2. Motivasyon.....	135
4.8. Toplam Kalite Uygulamalarına Geçiş ve Geçişin Yönetilmesi.....	136
4.8.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Tekniklerinin	
Kullanılması.....	137
4.8.2. Değişime Karşı Direncin Yönetilmesi.....	138
4.9. Yeni Örgüt Kültürü Yaratma	140
4.10. Örgütsel Kültürün Kurumsallaştırılması ve Örgütsel	
Bağlılık Oluşturma.....	142

BÖLÜM III

ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ ALMIŞ OLAN KAMU ORGANİZASYONLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI

1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI.....	144
2. ÖRNEKLEME YÖNTEMİ.....	147
3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	149
3.1. Demografik Özellikler Ölçeği (Ölçek 1).....	150
3.2. Dönüştürücü Liderlik Davranışları Ölçeği (Ölçek 2).....	151
3.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği (Ölçek 3).....	155
4. VERİ TOPLAMA ARACININ UYGULANMASI VE VERİLERİN	
TOPLANMASI.....	158
5. VERİLERİN ANALİZİ.....	160
5.1. Kullanılan İstatistik.....	161

6. BULGULAR VE YORUMLAR.....	163
6.1. Araştırma Ölçeklerinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	163
6.1.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi.....	163
6.1.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi.....	169
6.1.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	172
6.1.4. TKY Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	172
6.2. Örgüt Türleri İle İlgili Bulgular.....	173
6.3. Ulusal Kalite Ödülü İle İlgili Bulgular.....	174
6.3.1. Ödül Kategorisi İle İlgili Bulgular.....	174
6.3.2. Ödül Tipi İle ilgili Bulgular.....	175
6.3.3. Ödül Alınan Yıllar İle İlgili Bulgular.....	176
6.4. Diğer Kalite Ödülü ve Kalite Sistem Belgeleri İle İlgili Bulgular.....	176
6.5. Demografik Özellikler İle İlgili Bulgular.....	177
6.5.1. Yaş Faktörüne İlişkin Bulgular.....	177
6.5.2. Öğrenim Durumu ile ilgili Bulgular.....	179
6.5.3. Yöneticilik Kıdemi İle İlgili Bulgular.....	181
6.5.4. Kurumdaki Hizmet Süresi İle İlgili Bulgular.....	182
6.5.5. Cinsiyet Faktörü İle İlgili Bulgular.....	184
6.5.6. Yöneticilik Düzeyine İlişkin Bulgular.....	186
6.5.7. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik Eğitimlerine Katılmaya İlişkin Bulgular.....	187
6.6. Dönüştürücü Liderlik Düzeyleri İle İlgili Bulgular.....	188
6.6.1. Genel Olarak Dönüştürücü Liderlik Düzeyi Bulguları.....	189
6.6.1.1 Yönetici Algılarına Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Düzeyleri.....	189
6.6.1.2 Çalışan Algılarına Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Düzeyleri.....	190
6.6.2. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları ve Alt Maddeleri İle İlgili Bulgular.....	191
6.6.2.1 İdealleştirilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon Boyutunun Alt Maddeleri İle ilgili Bulgular	191

6.6.2.2 Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek Boyutunun Alt Maddeleri İle ilgili Bulgular.....	199
6.7. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Düzeyleri İle İlgili Bulgular.....	205
6.7.1. Genel Olarak Toplam Kalite Uygulama Düzeyi Bulguları....	205
6.7.1.1. Yönetici Algılarına Göre Kurumlardaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Düzeyi.....	205
6.7.1.2. Çalışan Algılarına Göre Kurumlardaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Düzeyi.....	206
6.7.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kritik Faktörleri ve Alt Maddeleri İle İlgili Bulgular.....	207
6.7.2.1. Üst Yönetimin Liderliği Çalışanların Eğitimi ve Katılımı Kritik Faktörüyle İlgili Bulgular.....	208
6.7.2.2. Örgütsel Kültür Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi Kritik Faktörüyle İlgili Bulgular.....	214
6.7.2.3. Müşteri Odaklılık Kritik Faktörüyle ilgili Bulgular....	218
6.8. Toplam Kalite Yönetimi İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkilerle İlgili Bulgular.....	221
6.8.1. Yöneticilerin Verdikleri Cevaplara Göre Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler.....	222
6.8.2. Çalışanların Verdikleri Cevaplara Göre Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler.....	222
6.8.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kritik Faktörleri İle Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları Arasındaki İlişkilerle İlgili Bulgular.....	223
6.8.3.1. “Üst Yönetimin Liderliği Çalışanların Eğitimi ve Katılımı” Kritik Faktörü İle “İdealleştirilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon” Boyutu Arasındaki İlişkilerle İlgili Bulgular.....	224

6.8.3.2. “Üst Yönetimin Liderliği Çalışanların Eğitimi ve Katılımı” Kritik Faktörü İle “Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek” Boyutu Arasındaki İlişkilerle İlgili Bulgular.....	224
6.8.3.3. “Örgütsel Kültür Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi” Kritik Faktörü İle “İdealleştirilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon” Boyutu Arasındaki İlişkilerle İlgili Bulgular.....	225
6.8.3.4. “Örgütsel Kültür Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi” Kritik Faktörü İle “Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek” Boyutu Arasındaki ilişkilerle İlgili Bulgular.....	226
6.8.3.5. “Müşteri Odaklılık” Kritik Faktörü İle “İdealleştirilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon” Boyutu Arasındaki ilişkilerle İlgili Bulgular	226
6.8.3.6. “Müşteri Odaklılık” Kritik Faktörü İle “Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek” Boyutu Arasındaki ilişkilerle İlgili Bulgular	227
6.9. Ulusal Kalite Ödülü Kategorisine Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına İlişkin Bulgular	228
6.10. Ulusal Kalite Ödülü Kategorisine Göre Kurumlardaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Düzeylerine İlişkin Bulgular	229
6.11. Ulusal Kalite Ödülü Tipine Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına İlişkin Bulgular	230
6.12. Ulusal Kalite Ödülü Tipine Göre Kurumlardaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Düzeylerine İlişkin Bulgular	231
6.13. Ulusal Kalite Ödülü’nün Alındığı Yıla Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	232
6.14. Ulusal Kalite Ödülü’nün Alındığı Yıla Göre Kurumlardaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Düzeylerine İlişkin Bulgular	232
6.15. Diğer Bulgular	233
6.15.1. Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Diğer Bulgular	233
6.15.2. TKY Uygulamaları İle İlgili Diğer Bulgular	235

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	237
EKLER.....	243
EK-1 : Araştırma Anketi.....	243
EK-2 : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği 1. ve 2. Faktör Analizi Tabloları.....	249
EK-3 : TKY Uygulamaları Ölçeği 1- 2 ve 3. Faktör Analizi Tabloları.....	252
EK-4 : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Davranış Boyutları İle Alt Maddelerinin Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları.....	255
EK-5 : Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Kritik Faktörleri ve Maddelerinin Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları.....	256
EK-6 : Araştırma İzin Talebi ve Kurumların Müsaade Yazıları.....	257
YARARLANILAN YAYINLAR.....	264
ÖZGEÇMİŞ.....	284

ÖZET**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE DÖNÜŞTÜRÜCÜ
LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ
ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ ALMIŞ OLAN KAMU
ORGANİZASYONLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

Ramazan ERTURGUT

İşletme Ana Bilim Dalı
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Prof.Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Yaklaşık 30 yıllık bir geçmişi olmasına karşın, Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) yönetim ve liderlik ile ilişkisi hala tartışılmaktadır. Değişimin ve etkilerinin temel tanımlayıcı haline geldiği günümüz dünyasında TKY, müşteri odaklı bir yönetim felsefesi olarak ön plana çıkmaktadır. TKY ile evrilmeyi amaçlayan kurum ve işletmeler, değişimler karşısında esnek hale geldikçe ve rekabet yoğunlaştıkça daha dinamik ve harekete geçirici lider tipine ihtiyaç duymaktadır. Literatürde TKY felsefe ve uygulamalarının lidere atfettiği görevlerle en fazla örtüşen liderlik yaklaşımı dönüştürücü liderliktir. Bu noktada TKY felsefesinin gerektirdiği liderlik normları, dönüştürücü liderlik davranış kalıplarının bir bileşkesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu tez, TKY uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi Ulusal Kalite Ödülü almış olan kamu örgütleri bazında irdelemektedir. Son yıllarda ülkemizdeki TKY çalışmaları kamuda reformu sağlayacak değerler arasında gösterilmesine rağmen arzulanan başarı henüz sağlanamamıştır.

Tezde problem olarak algılanan “TKY uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasında bir ilişki olup olmadığının” araştırılması amacıyla Türkiye’de 2001-2006 yılları arasında Ulusal Kalite Ödülü almış olan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren altı kamu kurumunda bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırmada ilgili kurumlara bizzat gidilerek yönetici ve çalışanlara üç ölçekli bir anket uygulanmıştır. Kurumlardaki yönetici ve çalışanlarla yüz yüze görüşmek suretiyle örgütsel atmosferin ve başarıyı yönlendiren diğer parametrelerin gözlemlenmesine çalışılmıştır.

Araştırma bulguları kurumlardaki TKY uygulamalarının kritik faktörleri ile yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular ayrıca kurumlardaki TKY uygulamalarının ve liderlik davranışlarının çalışanlar ve yöneticiler tarafından aynı düzeylerde algılandığını ifade etmektedir. Diğer bulgular kurumlardaki TKY uygulamalarının ve yöneticilerin liderlik davranışlarının kamunun yapısal sorunlarından etkilendiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Dönüştürücü Liderlik, Ulusal Kalite Ödülü

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT
PRACTICES AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
THE SURVEY IN PUBLIC ORGANIZATIONS THAT ARE AWARDED OF
NATIONAL QUALITY PRIZES**

Ramazan ERTURGUT

Business Administration Major Branch
Kocaeli University Social Science Institute
Adviser: Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Despite a 30 year-history, the relationship between Total Quality Management (TQM), and management and leadership is still under discussion. In a world where change and its effects has become the main defining factor, TQM has appeared on the agenda, being a customer-oriented philosophy of management. The institutions and companies turning over to be evolved with TQM need a more dynamic and activating leader type as the rivalry increases and as they become more flexible towards changes. In its literature, the role that TQM philosophy and practices assign to leaders is mostly related to the transformational leadership. At this point, the leadership norms that TQM philosophy requires show up as a combination of behavioral patterns of transformational leadership.

This thesis is questioning the relation between TQM practices and transformational leadership on a basis of governmental organizations awarded with National Quality Prize. In the recent years, although TQM is regarded among the values that can enable the reformation in governmental offices, the desired success has not yet been achieved.

For the purpose of searching whether there's a relation between TQM practices and transformational leadership which is perceived as a problem in the thesis, a scientific survey has been carried out in six government institutions which work in various fields and which are awarded with National Quality Prizes between the years 2001-2006. In the survey the managers and employees of all related institutions have been personally interviewed and a questionnaire consisting of three scales has been applied. By means of interviewing with those managers and employees face-to-face, organizational atmosphere and other parameters that guide the success have been tried to be observed.

The findings of the research have indicated that there is meaningful relation between the critical factors of TQM and behaviors of transformational leadership in these institutions. These findings also point out that the TQM practices and leadership behaviors are perceived at the same levels by the managers and the employees. Other findings indicate that the TQM practices and leadership behaviors of managers are affected by the structural problem of governmental organizations.

Key Words: Total Quality Management, Transformational Leadership, National Quality Prize

KISALTMALAR

DL	: Dönüştürücü Liderlik
EARGED	: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı
EDÇH	: Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi
EFQM	: European Foundation Quality Management (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı)
FÇKK	: Firma Çapında Kalite Kontrol
FRLD	: Full Range Leadership Development (Geniş Tanımlı Liderlik Gelişim Modeli)
ISO	: International Standardization Organization (Uluslar Arası Standart Organizasyonu)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KALDER	: Kalite Derneği
KKÇ	: Kalite Kontrol Çemberi
KOÜ	: Kocaeli Üniversitesi
KÖYK	: Kalite Ödülü Yürütme Kurulu
KSO	: Kocaeli Sanayi Odası
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MBÖ	: Malcolm Baldrige Ödülü
NİLBEL	: Nilüfer Belediyesi
PUKÖ	: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
ŞAGOİ	: Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu
TKK	: Toplam Kalite Kontrolü
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartlar Enstitüsü
TÜSİAD	: Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UKÖ	: Ulusal Kalite Ödülü
ZTBEAH	: Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi

ŞEKİLLERSayfa No

Şekil 1.1, :	Kademelere Göre TKY'ne İlişkin Alınması Gereken Eğitimler	41
Şekil 1.2, :	PUKÖ Döngüsü	44
Şekil 1.3, :	Verilerin Histogram ile Gösterilişi	46
Şekil 1.4, :	Bir Okulda Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması İçin Akış Diyagramı Örneği	49
Şekil 1.5, :	Balık Kılıcı Diyagramı Örneği	51
Şekil 1.6, :	Pareto Diyagramı Örneği	52
Şekil 1.7, :	EFQM Mükemmellik Modeli	56
Şekil 1.8, :	Malcolm Baldrige Kriterlerine Göre Düzenlenmiş İş Mükemmelliği Modeli	63
Şekil 1.9, :	Transformasyonel Liderliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve	88

GRAFİKLER

Grafik 1.1, : Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler	102
Grafik 3.1, : D.L. Ölçeği Faktör Analizi Çizgi Grafiği	166
Grafik 3.2, : TKY Ölçeği Faktör Analizi Çizgi Grafiği	170

TABLolar**BİRİNCİ BÖLÜM**

- Tablo 1.1, : Klasik Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışının Karşılaştırılması
- Tablo 1.2, : Kalite Yönetimi Uygulayan Organizasyonlar İle Geleneksel Organizasyonların Karşılaştırılması
- Tablo 1.3, : TKY ile Diğer Yönetim Metodlarının Gelişimi ve Yayılması
- Tablo 1.4, : Ulusal Kalite Ödülü Alan Kuruluşlar (Özel Sektör)
- Tablo 1.5, : Ulusal Kalite Ödülü Alan Kuruluşlar (Kamu Sektörü)

İKİNCİ BÖLÜM

- Tablo 2.1, : TKY Davranış Özellikleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

- Tablo 3.1, : Örgüt Türlerine Göre Anket Geri Dönüş Oranları
- Tablo 3.2, : Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutlarının Alt Maddeleri ve Ölçek Soru Numaraları
- Tablo3.3, : TKY Uygulamaları Kritik Faktörlerinin Alt Maddeleri ve Ölçek Soru Numaraları
- Tablo 3.4, : Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi (Component Matrix)
- Tablo 3.5, : Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi (Rotated Component Matrix)
- Tablo 3.6, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları
- Tablo 3.7, : Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi-3
- Tablo 3.8, : TKY Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları
- Tablo 3.9, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi
- Tablo 3.10, : TKY Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik Analizi
- Tablo 3.11, : Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Dağılımları
- Tablo 3.12, : Örgüt Türlerine Göre Çalışanların Dağılımları
- Tablo 3.13, : Örgütlerin Ulusal Kalite Ödülü Kategorilerine Göre Dağılımları
- Tablo 3.14, : Örgütlerin Ulusal Kalite Ödülü Tiplerine Göre Dağılımları
- Tablo 3.15, : Örgütlerin Ulusal Kalite Ödülü Aldıkları Yıllara Göre Dağılımı
- Tablo 3.16, : Örgütlerin Aldıkları Diğer Kalite Ödülleri ve Kalite Sistem Belgelerine Göre Dağılımı
- Tablo 3.17, : Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Yaş Dağılımları

- Tablo 3.18, : Örgüt Türlerine Göre Çalışanların Yaş Dağılımları
- Tablo 3.19, : Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Öğrenim Durumları
- Tablo 3.20, : Örgüt Türlerine Göre Çalışanların Öğrenim Durumları
- Tablo 3.21, : Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Yöneticilik Kademeleri
- Tablo 3.22, : Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Hizmet Süreleri
- Tablo 3.23, : Örgüt Türlerine Göre Çalışanların Hizmet Süreleri
- Tablo 3.24, : Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları
- Tablo 3.25, : Örgüt Türlerine Göre Çalışanların Cinsiyet Dağılımları
- Tablo 3.26, : Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyleri
- Tablo 3.27, : Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin TKY ve Liderlik Eğitimlerine Katılma Durumları
- Tablo 3.28, : Örgüt Türlerine Göre Çalışanların TKY ve Liderlik Eğitimlerine Katılma Durumları
- Tablo 3.29, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 6 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.30, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 7 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.31, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 9 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.32, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 10 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.33, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 11 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.34, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 12 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.36, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 13 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.37, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 14 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.38, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 15 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.39, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 17 Frekans ve Yüzde

Dağılımları

- Tablo 3.40, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 18 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.41, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 19 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.42, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 20 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.43, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 21 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.44, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 22 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.45, : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 24 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.46, : TKY Ölçeği Madde 2 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.47, : TKY Ölçeği Madde 5 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.48, : TKY Ölçeği Madde 19 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.49, : TKY Ölçeği Madde 20 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.50, : TKY Ölçeği Madde 21 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.51, : TKY Ölçeği Madde 22 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.52, : TKY Ölçeği Madde 23 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.53, : TKY Ölçeği Madde 24 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.54, : TKY Ölçeği Madde 25 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.55, : TKY Ölçeği Madde 31 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.56, : TKY Ölçeği Madde 32 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.57, : TKY Ölçeği Madde 10 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.58, : TKY Ölçeği Madde 11 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.59, : TKY Ölçeği Madde 12 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.60, : TKY Ölçeği Madde 13 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.61, : TKY Ölçeği Madde 15 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.62, : TKY Ölçeği Madde 18 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.63, : TKY Ölçeği Madde 28 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.64, : TKY Ölçeği Madde 8 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.65, : TKY Ölçeği Madde 17 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.66, : TKY Ölçeği Madde 27 Frekans ve Yüzde Dağılımları

- Tablo 3.67, : Madde 30 Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 3.68, : Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler
- Tablo 3.70, : Çalışanların Verdikleri Cevaplara Göre Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Boyutları Arasındaki İlişkiler
- Tablo 3.71, : Üst Yönetimin Liderliği, Çalışanların Eğitimi ve Katılımı Kritik Faktörü İle “İdealize Edilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon” Boyutu Arasındaki ilişkiler
- Tablo 3.72, : “Üst Yönetimin Liderliği, Çalışanların Eğitimi ve Katılımı” Kritik Faktörü İle “Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek” Boyutu Arasındaki ilişkiler
- Tablo 3.73, : “Örgütsel Kültür, Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi” Kritik Faktörü İle “İdealize Edilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon” Boyutu Arasındaki ilişkiler
- Tablo 3.74, : “Örgütsel Kültür, Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi” Kritik Faktörü İle “Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek” Boyutu Arasındaki ilişkiler
- Tablo 3.75, : “Müşteri Odaklılık” Kritik Faktörü İle “İdealize Edilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon” Boyutu Arasındaki ilişkiler
- Tablo 3.76, : “Müşteri Odaklılık” Kritik Faktörü İle “Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek” Boyutu Arasındaki ilişkiler
- Tablo 3.77, : UKÖ Kategorisine Göre Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi
- Tablo 3.78, : UKÖ Kategorisine Göre TKY Uygulamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi
- Tablo 3.79, : UKÖ Tipine Göre Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi
- Tablo 3.80, : UKÖ Tipine Göre TKY Uygulamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi
- Tablo : 3.81, : UKÖ'nün Alındığı Yıla Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi
- Tablo : 3.82, : UKÖ'nün Alındığı Yıla Göre Kurumlardaki TKY Uygulamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi

GİRİŞ

Bilgi çağının yaşandığı günümüzde, her alanda etkisini gösteren çok hızlı bir değişime tanık olmaktadır. Organizasyonların içinde buldukları çevresel koşullardaki geniş çaplı değişim ya da dönüşümler; yöneticiler, çalışanlar ve yönetsel yapı arasındaki ilişkilerin önemini arttırmıştır.

Yeni pazarların yaratılması, mevcut pazarların genişletilmesi, globalizasyon nedeniyle rakip sayısındaki artış, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki yenilikler vb. gelişmelere paralel olarak yönetim tarzları da değişmekte; bilgiyi, çalışanların katılımını, değişimi esas alan yönetimler ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin lider ve liderlerin de değişim sürecini hızlandırıcı ya da dönüştürücü özelliklere sahip olmaları, hemen her alanda gerekliliğini hissettirmektedir.

Özellikle 2000'li yılların başında olduğumuz bu dönemde bilginin üretilmesi ve paylaşılmasının iletişim teknolojileri sayesinde kayda değer bir hız kazanması, organizasyonları neredeyse 24 saat değişime ve değişimin getirmesi olası kriz ve fırsatlara hazırlıklı olmaya zorlamaktadır. Bu "hazır olma" sorumluluğunu birinci derecede hisseden farklı düzeydeki yöneticilerin; değişim eğilimli olabilmeleri yanında, örgütün değişimi gerçekleştirebilecek bir yönetim kültürüne ve iş yapma felsefesine sahip olması fark yaratan parametreler olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde örgütlere ihtiyaç duydukları ivmeyi verecek liderlik yaklaşımı, izleyicilerini dönüştürebilen ve kendisi de bu süreçte dönüşebilen bir lidere dayalı olan dönüştürücü liderliktir.¹

1980'li yıllarda literatürde dönüştürücü, dönüşümcü ya da transformasyonel liderlik olarak adlandırılan liderlik yaklaşımının ortaya atılması ile liderliğin karizmatik, motive edici ve vizyon belirleyici özellikleri ön plana çıkmış, değişimin yönetilmesinde en uygun liderlik tipinin dönüştürücü liderlik olduğu bir çok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır. Benzer bir

¹ Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma" **D.E.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, Yıl: 2003, s. 84

şekilde geçmişi biraz daha eski olmasına rağmen Yönetimde Toplam Kalite Yaklaşımı (TKY) 80'li yıllardan sonra dünyada ve ülkemizde popülerite kazanmış, bu yönetim felsefe ve uygulamalarının toplumsal hayatın her aşamasında en geçerli yönetim felsefesi ve yeni bir uygarlık konsepti olduğu ileri sürülmüştür. Son yıllarda özellikle hizmet sunumunda kalite anlayışının ön plana çıkması özel sektörde olduğu kadar kamusal organizasyonlarda da kendini hissettirmiştir.

Bu çalışmanın amacı organizasyonlarda çağdaş bir liderlik yaklaşımı olan dönüştürücü liderlik davranışları ile TKY Uygulamaları arasındaki ilişkileri ortaya koymak, kalite uygulamaları ve örgütsel performansları yetkili kuruluşlar tarafından tescil edilmiş olan kamusal organizasyonlardaki dönüştürücü liderlik düzeylerini ve TKY uygulama düzeylerini, hem yöneticiler hem de işgörenlerin algılarına göre değerlendirmektir.

Ülkemizde TKY uygulamalarının başlatıldığı yıllardan günümüze değin özellikle kamu sektöründe TKY uygulamalarının amacına ulaşamadığı hatta uygulama maliyetlerinin kamu kurumlarında israfa neden olduğu belirtilmiş, başarısızlık nedenlerinin başında da tepe yöneticilerinin, felsefenin gerek ve uygulamalarına yeterli inanç ve desteği göstermedikleri sıklıkla vurgulanmıştır. Bu yönüyle, araştırmanın TKY uygulamalarını sürdürmekte olan veya TKY yaklaşımını benimseyerek uygulamak öngörüsünde olan İşletme/kurumlara hem "TKY ye hazır bulunuşluluk", hem de uygulamaların seyir sürecinde başarı veya başarısızlık parametrelerine liderlik yönlü bir bakış açısı kazandırma noktasında bir yarar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde öncelikle yönetim, kalite ve toplam kalite yönetimi kavramlarına değinilmekte, bununla birlikte TKY' nin altyapısı ve diğer bileşenleri ile ilgili genel bir perspektif sunulmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda yönetimin kavramı ile TKY ile sıklıkla birlikte anılan diğer modern sonrası yönetim yaklaşımları ele alınmış; TKY' nin tanımı ile orijini ve gelişimi, TKY Felsefesinin öncüleri ve TKY'nin başlıca ilkeleri konuları

tartışılmıştır. Araştırmanın ampirik bölümü Türkiye’de Ulusal Kalite Ödülü (UKÖ) alan kamu kurumlarında gerçekleştirildiğinden; kalite ödülü, kalite standardı, kamu hizmeti kavramları ile bu kavramların “gelişimi ve özellikleri” konularına ilgi duyulmuştur. Bu çerçevede başta EFQM Kalite Ödülü olmak üzere dünya üzerinde verilen diğer kalite ödüllerine değinilmiş, kalite standartlarının Türkiyedeki evrimi açıklandıktan sonra kamu organizasyonlarında toplam kalite yönetimi konusu; kamu hizmetlerinin özellikleri, kamuda TKY uygulamasından sağlanacak yararlar ve uygulamada karşılaşılan sorunlar sentezli olarak ele alınmıştır.

Toplam kalite yönetimi ile ilgili genel bir perspektif sunulduktan sonra araştırmada diğer değişken olan dönüştürücü liderlik yaklaşımı analiz edilmiştir. Bu bağlamda liderlik ve dönüştürücü liderlik kavramlarının geniş kapsamlı tanımı yapılmış, literatürdeki liderlik teorilerine kısaca değinilerek; dönüştürücü liderliğin gelişimi, davranışsal boyutları, temel özellikleri, dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel faktörler yanında karizmatik ve sürdürümcü liderlik yaklaşımları ile karşılaştırılması ve dönüştürücü liderlik örnekleri bölüme diğer katkı sağlayıcılar olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde TKY uygulamaları ile dönüştürücü liderlik ilişkisi konusu ele alınmıştır. Bu çerçevede TKY ile yönetim teorisi arasındaki ilişki, TKY felsefesinde liderliğin önemi ve liderlik tarzının kalite uygulamalarına etkisi konuları araştırılmıştır. İzleyen bölümde dönüştürücü liderliği TKY uygulamaları ile ilişkili kıldığı değerlendirilen görüşlere yer verilmiştir. Daha önce sağlanan teorik çerçeve kapsamında TKY davranış özellikleri ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki, uyumlu alanlar ve potansiyeller belirlenerek ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca kamu ve özel sektör arasındaki yapısal farklılıkların TKY uygulamaları ve dönüştürücü liderlik davranışlarını üzerindeki olası etkilerine değinilmiş ve literatürden hareketle TKY sürecini oluşturmada dönüştürücü liderlik adımlarına bir model olarak yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Ulusal Kalite Ödülü'nün verilmeye başlandığı 2001 yılından bu güne kadar, ödülü almış olan altı farklı kamu örgütünde bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırmada dönüştürücü liderlik ve toplam kalite yönetimi konusundaki ampirik çalışmalar taranarak kamu örgütleri bazında ölçmeyi sağlayacak en uygun anket yapısının oluşturulmasına özen gösterilmiştir. Üç farklı ölçekten oluşan anket ilgili kamu örgütlerinde farklı sektörlerde görev yapmakta olan 88 yönetici ve 146 çalışana uygulanmıştır. Bu bölümde toplam kalite yönetimi uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin ortaya konulmasının yanında, kurumlardaki TKY uygulamalarının ve dönüştürücü liderlik davranışlarının düzeylerinin genel olarak ve alt boyutları bazında ortaya konmasına çalışılmıştır. Ampirik çalışma ile ilgili önemli hususlardan birisi de araştırma problemlerinin hem çalışan algılarına hem de yönetici algılarına göre ayrı ayrı değerlendirilmesidir.

Çalışma sonuç ve değerlendirme ile tamamlanmıştır.

BÖLÜM 1

KAVRAMSAL TEMELLER

1. YÖNETİM KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMLARININ KURAMSAL ANALİZİ

Bu başlık altında yönetim kavramı ve kısaca Modern Sonrası (Postmodern) yönetim yaklaşımları üzerinde durulmakta, bunu kalite ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramlarının tanımları, gelişmeleri ve öncüleri ile TKY'nin ilkeleri ve TKY uygulamalarında kullanılan kalite araçlarının tartışılması izlenmektedir. Bu bölümde ayrıca kalite ödüllerine değinilmekte ve kamuda Toplam Kalite Yönetimi tartışılmaktadır.

1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, en yalın ifadesiyle “başkaları vasıtasıyla iş görme” olarak tanımlanabilir. Koçel; yönetim kavramını “başkaları vasıtasıyla ve onlarla birlikte amaçlara ulaşmaya çalışma”² olarak tanımlamış; daha geniş başka bir tanıma göre de yönetim; “önceden belirlenen veya sonradan revize edilen amaçlara ulaşmak için planlama, organize etme , kadrolama, yöneltme ve denetlemeye ilişkin teori, model , yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulamaya götürülme süreci”³ olarak tanımlanmıştır.

1.2. Yönetimde Modern Sonrası Yaklaşımlar

Yönetim oldukça yeni bir disiplin olmasına rağmen çok hızlı bir gelişme göstermiştir. Yönetimin evrensel olması demek dünyanın her yerinde uygulanan yönetim tekniklerinin aynı olması sonucunu doğurur. Fakat ülkeler arasında bir birlik olmaması ve her ülkenin kendine özgü bir politik düzeni olmasının yanında her organizasyonun da kendine has karakteristiklerinin olması yönetim tekniklerinin aynı biçimde uygulanmasını engeller.⁴ Bununla

² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8.b., İstanbul: Beta Basım, 2001, s. 15

³ Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, 1. b., Eskişehir: Birlik Ofset, 2001, s. 144

⁴ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.b., Eskişehir: Birlik Yay., 1994, s. 8

birlikte günümüzde artık coğrafi ve politik sınırların önemini gittikçe azaltan gelişmelere tanık olduğumuz bir gerçektir. İnsan haklarında, haberleşmede, bilgi teknolojilerinde, uluslar arası rekabette son 20 yıldır meydana gelen değişme ve gelişmeler organizasyonların yapılanması ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabilecek değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Kişiler ve organizasyonlar açısından bu gelişmelerin en önemli sonucu “sürekli değişim” zarurieti olmuştur.

Değişimin getirdiği yeni kavram, teknik ve uygulamaları bugün itibariyle ayrı bir yönetim anlayış ve yaklaşımı oluşturacak derinliktedir.⁵ Bu yeni yönetim ve organizasyon kavramını oluşturan ve 1980’li yıllardan sonra yönetim bilminde sıklıkla işlenen modern yönetim yaklaşım ve uygulamalarından en çok vurgulananları aşağıda sıralanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde Modern-Sonrası (Postmodern) görüş ve uygulamalara yer verilmesinin sebebi, hem TKY’nin bu görüş ve uygulamalardan en fazla yaygınlık ve popülerite kazanan uygulama olması; hem de diğer postmodern kavram ve uygulamalardan bir çoğu ile yakın ilişki içerisinde olmasıdır.

- Temel Yeterlilik (Core Competence)
- Dış Kaynaklarla Yönetim (Outsourcing)
- Şebeke Organizasyon (Networks)
- Yığılım Organizasyonu (Cluster)
- Değişim Mühendisliği (Reengineering)
- Kıyaslama (Benchmarking)
- Güçlendirme (Empowerment)
- İttifaklar (Alliances)
- Küçülme (Downsizing)
- Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations)
- Sanal Organizasyonlar (Virtuality)
- Seri Uyarlama (Mess Customization)
- Toplam Başarı Göstergesi (Balanced Scorecart)
- Yeni Ekonomi

⁵ Koçel, a.g.e., 2001, s. 304

Temel Yeterlilik, organizasyonların uzmanlaştıkları temel konularda rekabet etmesi gerektiğine vurgu yapan bir yönetim yaklaşımıdır. Yakın zamana kadar bir organizasyonun rekabet edebilmesi için faaliyet becerilerinin en az strateji kadar önemli olduğu vurgulanmaktaydı. Başarılı olmak için bir organizasyonun bazı çekirdek yeterliliklerinin de en az rekabette olduğu kadar iyi olması gerekmektedir. Örneğin satınalma ve perakendecilik önemli bir yetenektir. Yani öncelikle tüketicilerin almak isteyecekleri malı satın almak ve onları çekici bir biçimde sunmaktır. Bu ifade; “Marks&Spencer” gibi bazı perakendeci mağazaların diğer pazar rakiplerinden neden tutarlı olarak daha başarılı olduklarını açıklamaktadır. Yeterlilikleri değerlendirmek ve iyileştirmek pek çok yönetim için bir öncelik halini almıştır.⁶

İşletmelerde yalın bir örgüt yapısı oluşturmak, uygun maliyet yapısında çalışmak, verimliliği arttırmak, küçülmek, küçülerek büyümek amaçlarıyla, işletme faaliyetlerinin bir veya birkaçının başka işletmelere devredilmesi⁷ olarak açıklanan “outsourcing”, işletmecilik uygulamalarında postmodern bir devrim olarak nitelendirilebilecek dönüşümlerden biridir.

Outsourcing’de işletme faaliyetlerinin bazen kısmen, bazen de tamamen başka işletmelere devredilmesi söz konusudur. Örneğin bir konfeksiyon işletmesi ana işlevi olan tasarım dışındaki tüm faaliyetlerini başka işletmelere yaptırmaktadır. Outsourcing uygulamasının yararlarından biri işgücü maliyetlerini azaltması, bir diğeri de yaygın girişimciliğin geliştirilmesidir.

Toplumdaki beşeri ilişkiler kadar işletmeler arasındaki ilişkiler de işletme disiplininin diğer uğraş alanını oluşturmuştur. Şebeke organizasyon, İşletmeler arasındaki ilişkilere bir organizasyon mantığı içinde bakmaktadır.

⁶ Richard Koch, **A’dan Z’ye İşletme ve Finans**, 1. b., İstanbul: Dünya Yayınları, 1997, s. 87

⁷ Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, 1. b., İstanbul: Bayrak Matbaacılık, 1998, s. 84

Bu tür yapılanmanın temel özelliği bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş faaliyet ve kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasından kaynaklanmaktadır.⁸ Şebeke Organizasyonun önemli özelliklerinden biri de daha önceki organizasyon yapısının karakteristik özelliği olan “komuta ve kontrol” bakış açısı yerine hiyerarşik yapılanmadan olabildiğince uzak yatay ilişkiler çerçevesinde çalışan birimlerin teşkil edilmesidir.

Yığışım, kelime anlamı ile “ortak özellikleri olan bir grup müşteri ya da gözlem” anlamına gelmektedir. Buradaki ayırım, farklı kümelere ait olan diğer müşterilerden kolaylıkla ayırt edilebilirliktir. Bu yaklaşımdan hareketle Yığışım Organizasyonu’nun farklı birimlerden bir araya gelerek bağımsız bir firmada belirli zamanlarda gruplaşan işçileri ve bununla ilgili yapıyı niteleyen bir kavram⁹ olduğu ifade edilebilir. Yığışım terimi, organizasyonda hakim olan hiyerarşinin bir kalıntı rolünü üstlenmesiyle, organizasyonda sınırların kaldırılması anlamını taşımaktadır.¹⁰

Yığışım organizasyonu ile şebeke organizasyonlarının temel fikirleri aynı olmakla birlikte, yığışım organizasyonları daha çok bir “çalışma grupları organizasyonu” olarak nitelendirilebilir. Yani daha esnek ve hızlı karar alabilen, masrafı azaltılmış ve küçültülmüş bir organizasyon yapısı için temel ve yardımcı fonksiyonlarla ilgili iş ve faaliyetleri mümkün olduğunca işletme dışındaki başka işletmelerden sağlamak ve bu suretle hiyerarşik kademelerin azaltılması ile organizasyonun yalın hale getirilmesi bu tür organizasyonun amacını oluşturmaktadır. Daha yalın bir ifadeyle, yığışım organizasyonunda değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak sürekli veya geçici bazda belirli işleri gerçekleştirmeleri söz konusudur.¹¹

Değişim mühendisliği ya da süreç yenileme adları ile de anılan Reengineering, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine

⁸ Koçel, a.g.e., 1999, s. 303

⁹ Koch, a.g.e., s. 82

¹⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 5.b., İstanbul : Beta Yayınları, 2001, s. 274

¹¹ Koçel, a.g.e., 1999, s. 308

daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir.¹² Başka bir tanımlama ile reengineering; müşterilerin gözünde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırma, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için işletmenin organizasyon yapısı, ve bunu destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır.

Değişim mühendisliğinde; maliyet, hız, kalite ve hizmet gibi performans göstergelerinin verimliliği arttırarak organizasyondaki performans düzeyinin yükseltilmesi amaçlanır. Böylece örgütün dinamik bir yapıya kavuşması yanında, yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi suretiyle örgütsel bir sıçrama sağlanabilecektir.¹³

Kıyaslama ya da seviye belirleme olarak da nitelendirilen kavram, “işletmelerin fiili performanslarına yeni perspektifler kazandırabilmek için dışsal analizler yapılması”¹⁴ olarak tanımlanabilir. Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) Benchmarking’i “Dünyanın her yerindeki lider işletmelere karşı kendi işletmemizi kıyaslamak ve ölçmek üzere, uygulanan ve edinilen bilgileri işletmemizin performansını arttırmak için kullanacağımız sürekli bir süreç” olarak tanımlamaktadır.¹⁵

Benchmarking, işletmelerin sürekli olarak; üretim, hizmet, süreç ve uygulamalarının rakip işletmelerle karşılaştırılması suretiyle bir dercelendirmeye ve seviye tespitine tabi tutulmasıdır. Bunun yöneticilere sağladığı faydası da fonksiyonlar arası karşılaştırma yapmak suretiyle performansdaki artış ve azalışların nedenleri hakkında bilgi vermesidir. Kıyaslamada örgütün belirli kademeleri belirli rolleri üstlenirler. Üst kademe kıyaslama önceliklerini ve kıyaslama ortağını belirler. Orta kademe kıyaslama çalışmalarını yürütür, verileri inceler ve gerekli değişiklikleri saptar. Alt kademe

¹² Koçel, a.g.e., 1999, s. 310

¹³ Aylin Pira ve Yunus Kocabaş, “Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği”, **KOÜ. SBE. Dergisi**, 2003/1, s. 3

¹⁴ Akdemir, a.g.e., 1998, s. 90

¹⁵ Gönül Dangaç, **TKY ve Benchmarking İlişkileri**, www.kisiselbasari.com.tr, 21.09.2006

ise kıyaslama sonucu ortaya çıkan değişiklikleri uygular. Toplam katılımcılık kıyaslama çalışmalarının başarıya ulaşması için toplam kalite yönetimi felsefesindeki kadar önemlidir.¹⁶

“Personel güçlendirme” olarak nitelendirilen empowerment; “güçlendirme, paylaşma, yetiştirme, ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme süreci”¹⁷ olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirme, yetki devri ve motivasyon kavramları ile benzeşir görünmekle birlikte bunlardan farkı, güçlendirme kavramının hem daha geniş bir anlam taşıması, hem de uygulanmasının diğerleri kadar kolay olmamasıdır. Güçlendirme ve yetki devri arasında esas itibariyle de bir farklılık vardır. Yetki devrinde esas yöneticinin işin sonucundan sorumlu kimse olarak kendisine ait bir hakkı daha iyi sonuç elde edeceği beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini fırsatları görmesini sağlayarak, işe karşı tutumunu değiştirmek suretiyle işin sahibi haline getirmektir.¹⁸

İttifak, iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız şirketin, belli bir ticari hedef doğrultusunda işbirliği yapmak için bir araya gelmesi ile oluşan karşılıklı anlaşmaya denilmektedir.¹⁹

Genellikle böyle bir işbirliğinin amacı, ya ilerlemenin maliyetinin bir tek işletme için çok yüksek olması, veya şirketlerin birbirlerini tamamlayıcı teknolojilere ve güçlere sahip olmasıdır. İttifaklardaki işbirliğinin yapısı yatırım ortaklığından farklıdır. Çünkü ittifaklarda yasal bir düzenlemenin yapılmaması yanında, işbirliğinin çerçevesi daha geniş ve derin bir niteliğe sahiptir.

Küçülme, bazı araştırmacılar tarafından “İşletmelerin özellikle kriz dönemlerinde varlıklarını devam ettirebilmek için uyguladıkları bir şirket

¹⁶ Dangaç, a.g.m., 21.09.2006

¹⁷ Koçel, a.g.e., 2001, s. 337

¹⁸ Koçel, a.g.e., 1999, s. 320

¹⁹ Koch, a.g.e., s. 82

kurtarma operasyonu”²⁰ olarak ifade edilmektedir. Koçel, bir organizasyonun küçülmesini; işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltması²¹ olarak tanımlamaktadır. Bu iki tanımdan hareketle küçülmenin; işletmelerin kriz dönemlerinden etkilenmemek hatta daha da güçlenerek krizlerden çıkabilmek için hız ve esnekliklerini arttırıp maliyetlerini azaltmak için iş süreçlerinde ve personel sayısında optimuma ulaşması anlamına geldiği ifade edilebilir. İşletmelerde küçülme uygulamalarının hem ülkemizde hem de dünyada başarılı örnekleri olmasına rağmen uygulamanın bazen işten çıkarmaları gerektirmesi gibi sosyal boyutlarının organizasyonu farklı bir şekilde etkiledikleri hala tartışılmaktadır.

Öğrenen organizasyon kavramı, örgütlerin geçmiş deneyimlerinden ders alma yeteneğini, değişen şartlara uyum sağlama becerisini ve örgütlerin kendi kendini yenileyebilen dinamik bir karakter kazanmasını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu bağlamda öğrenen organizasyon; öğrenmenin temel değer haline geldiği bir organizasyon olarak tanımlanabilir.²² Günümüzde bilginin artık bütün sınırları zorlar bir durum kazanmasından dolayı bilgi toplumunda yaşayanların öğrenmenin usulünü de öğrenmeleri adeta bir zorunluluk halini almıştır.²³

Öğrenen organizasyon felsefesinin temelinde, örgütte görevli her kişinin sorun çözümüne aktif olarak katılması veya katkıda bulunması, böylece örgütsel sorunların çözümünde kullanılacak bilgi ve fikir dağarcığının zenginleştirilmesi yatmaktadır.²⁴

Organizasyonlar küreselleşme süreci ile birlikte rekabet edebilmek, örgütsel etkinlik ve hizmet kalitesi gibi amaçlarına ulaşabilmek için yapılarını

²⁰Nazan Yenikalan ve Meliha Ener, “Son Ekonomik Krizlerle Birlikte İşletmelerde Downsizing Uygulaması” www.kobinet.org.tr , 11.09.2006

²¹ Koçel, a.g.e., 2001, s. 350

²² Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme**, 1.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 1992, s. 46

²³ Peter Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, çev. Fikret Üçcan, 6.b., İstanbul: Türkiye İş Bank. Kültür Yay., 1996, s. 357

²⁴ Eren, a.g.e., 2001, s.132

yeniden tasarlanmaktadır. Bilgi çağıyla birlikte organizasyonların uğraşısı icra ettiği işlevlerden çok, bu işlevleri nasıl yerine getirdiği noktasında yoğunlaşmaktadır.²⁵ Globalleşmenin gerektirdiği yeni rekabet stratejisi; organizasyonları, teknolojiyi hat safhada kullanarak fiziksel sınırların ötesine çıkmaya zorlamaktadır. Bu noktada. sanal takım ve sanal organizasyon kavramı ortaya çıkmaktadır. Sanal takım, “Ortak olarak paylaşılmış bir amacı gerçekleştirmek için, teknolojiyi kullanarak, zaman, mekan ve örgüt sınırlarından bağımsız olarak faaliyet gösteren insan grubu” olarak tanımlanmaktadır.²⁶ Sanal organizasyon da Koçel tarafından; “değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon” olarak tanımlanmaktadır. Koçel’e göre sanal organizasyonların ortaya çıkma nedeni; organizasyonlarda temel yetenek (Core Competence) ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamaları sonucunda şebeke organizasyonlarının (networks) gelişmesi ve bütün bu uygulamaların sanal organizasyonu yaratmasıdır.²⁷

Son yirmi yıldaki gelişmeler, işletmelerin fonksiyonel alanları ile ilgili yeni uygulamaların geliştirilmesine yol açmış, özellikle üretim fonksiyonunda, hem işletmelerin rekabet gücünü arttıracak, hem de müşteri isteklerine en kısa sürede cevap verecek yeni tekniklerin uygulamaya konulmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler bağlamında seri uyarılama, bir üretim tekniği olarak ortaya çıkmaktadır. Seri uyarılama; hem standart hem de seri imalattan vazgeçmeyerek ürünü müşterinin istediklerine göre uyarılama olarak tanımlanmaktadır.²⁸

²⁵ Adem Ögüt ve İsmail Sevinç, “Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret”, **1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli, 2002, s. 838

²⁶ Asuman Akdoğan ve Selen Oflazer, “Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yeni Örgütsel Araç: Sanal Ekipler”, **1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli, 2002, s. 827

²⁷ Koçel, a.g.e., 2001, s. 363

²⁸ Koçel, a.g.e., 2001, s. 368, 371

Toplam Başarı Göstergesi Sistemi de 1990' larda, Nolan Norton İnstutue Araştırma Kolu'nun Harward Businnes School profesörlerinden Robert Kaplan başkanlığında yürütülen çalışmalar sonucu geliştirilmiştir. Toplam başarı göstergesi, "Uzun dönemli stratejik amaçları gerçekleştirmek için bir organizasyondaki insanların bilgilerini, yeteneklerini ve enerjilerini birleştiren bir yönetim biçimi olarak tanımlanabilir.²⁹ Koçel, toplam başarı göstergesinde önemli olan hususun temel göstergeler arasındaki ilişki olduğunu belirtirken bu yaklaşımın bir kontrol sistemi olmaktan çok, bir performans yönetim sistemi³⁰ olduğuna vurgu yapmaktadır.

1980'lerin ortasından itibaren uluslararası alanda yaşanan gelişmelerin günümüzde yorumlanması yeni ekonomi kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu kavram çoğu kez; internet uygulamaları, e-ticaret, dijital ekonomi ya da bilgi ekonomisi gibi kavramlarla birlikte anılmaktadır. Yeni ekonominin dört temel özelliğinden söz etmek mümkündür.³¹ Bunlar;

- Dijitalleşme (İnternet Ekonomisi ve Elektronik Ticaret),
- Araştırma geliştirme faaliyetlerinin artması,
- Küreselleşme ,
- Kurumların insan kaynaklarına dayalı yeniden yapılanmasıdır.

Yeni ekonomi bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile birlikte dağıtım süreçlerini kapsar. Bu üç temel süreç bilgisayar sisteminin fiziksel araçları ile birlikte insan yardımı ile bütün süreci kontrol eden yazılım sistemi sayesinde işler. Yeni ekonomide ürün ve hizmetlerin en önemli özelliği, bilginin temel üretim faktörü olarak ön plana çıkmasıdır. Yeni ekonomi, beşeri sermaye ve fiziksel sermaye ile entellektüel sermayeyi güçlü bir şekilde tamamlayan bir rol üstlenmektedir. Gerek enformasyon sistemleri

²⁹ Y.Deniz Gürol "Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri", www.iibf.ogu.edu.tr, 19.08.2006

³⁰ Koçel, a.g.e., 2001, s. 377

³¹ T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı **Yeni Ekonomi**, www.foreigntrade.gov.tr , 26.09.2006

kullanımı gerekse bu sistemlerin üretimi nitelikli işgücü talebini arttırdığından yeni ekonomide beşeri, sermaye yatırımlarında artış gözlenmektedir.³²

1.3. Modern Sonrası Görüş ve Uygulamaların TKY İle İlişkisi

Yukarıda her biri kısaca açıklanan Modern Sonrası Görüş ve Uygulamaların ortak özelliği “sürekli değişim” zaruryeti karşısında organizasyonların kendilerini yenileyebilmek ve rekabet edebilmek adına yapı, süreç ve uygulamalarını farklılaştırmalarıdır. Peter Drucker’a göre, herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi her dört ya da beş yılda yetersiz hale gelmektedir. Bu nedenle kişi ve organizasyonlar sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar.³³ Toplam Kalite Yönetimi’nin ilkelerinden birinin de sürekli gelişme ve süreç yönetimi olduğu bilinmektedir. Bunun yanında TKY’nin başlı başına köklü bir değişimi ifade eden yeni bir yaklaşım olduğu ileri sürülmektedir. Öyleyse TKY’nin modern sonrası ortaya çıkan bu görüş ve uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması olmadığı açıktır.

Öncelikle Toplam Kalite Yönetimi; Temel Yeterlilik, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Kıyaslama ve Küçülme gibi diğer güncel işletmecilik uygulamaları ile ele alınması gereken bir kavramdır. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan Temel Yeterlilik ile öz yetenekleri dışındaki iş ve süreçleri başka işletmelere devretmek suretiyle Outsourcing yapmakta, bunu yaparken de hem kaynak tasarrufu hem de yapı olarak küçülmeyi sağlamaktadırlar. Ayrıca Dış kaynaklardan yararlanma arttıkça ortaklık (ittifak) ve Şebeke Organizasyonları da gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha çabuk karar verebilir hale gelmektedir. Bu süreçler sonucunda oluşan yalın organizasyon yapısının, müşterinin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmek için; işletmelerde haberleşme ve karar almayı geciktiren örgüt kademeleri azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basitleştirilmiş ve bürokratik yapıdan arındırılmış, esnek, küçülmüş

³² Seyfettin Erdoğan, “Makro Ekonomik Etkileri Açısından Yeni Ekonomi” **1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli, 2002, s. 13-14

³³ Koçel, a.g.e., 2001, s. 303

ve girişimcilik ruhu kazanmış bir organizasyon olacağı ve bununda TKY organizasyonunu tarif ettiği değerlendirilmektedir. Yığışım Organizasyonundaki değişik disiplinlerden gelen kişilerin gruplar halinde bir arada çalışma faaliyetinin TKY'deki takım çalışmaları ve herkesin katılımı unsurları ile yakından ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Yığışım örgütlerinde faaliyetler TKY mantığına uygun olarak hiyerarşik bir kontrol mekanizması ile değil, grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içerisinde yürütülmektedir. Öğrenen Organizasyon yaklaşımında, organizasyon yapısı oluşturulurken süreçlerin bu süreçlerden sorumlu takımlar bazında organize edilmesinin TKY'deki takım çalışmaları olgusu ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca Öğrenen Organizasyon ve Seri Uyarılma kavramlarının doğuş nedenlerinin müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en kısa sürede cevap verme ihtiyacı olduğu düşünüldüğünde bu yaklaşımların, nihai hedefi müşteri tatmini olan TKY ile yakından ilişkili olduğu daha kolay anlaşılacaktır. Toplam Başarı Göstergesi ve Benchmarking (kıyaslama) kavramlarının organizasyondaki karşılaştırmalı bilanço analizleri ve finansal göstergeler gibi değerlerin takip edilmesi ve sıklıkla ölçülmesi yönüyle TKY'deki istatistiksel proses kontrolü unsuru ile ilişkili olduğu bilinmektedir. Kıyaslama ayrıca TKY uygulamalarında kullanılan araç ve yöntemlerden biridir. Son olarak Personel Güçlendirme kavramının temelde yetki devrine dayalı olması yanında; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını arttırması yönleriyle TKY'deki herkesin katılımı ve Çalışanların eğitimi unsurları ile ilişkisi olduğu değerlendirilmektedir. Güçlendirme sayesinde organizasyonlarda yöneticilerin kontrol ve karar verme fonksiyonlarının daralması ile “düşünen ve karar veren” ile “iş fiilen yapan” arasındaki ayırımın kalkacağı ve toplam kalite felsefesinin gerektirdiği “yatay organizasyon” yapısının ortaya çıkacağı belirtilmektedir.³⁴

³⁴ Koçel, a.g.e., 2001, s. 304-370

1.4. Kalite Kavramı

Kalite kelimesi seksenli yılların başından itibaren her alanda sıklıkla kullanılsa da ülkemizde popüler bir boyut kazanması daha sonraları gerçekleşmiştir. Genel anlamda kalite; şartların yerine getirilmesi, beklentilerin karşılanması olarak ifade edilebilir. Kaliteyi bu şekilde basite indirgeyerek tarif etmenin önemli bir yönü belki de kalitenin bazılarının algıladığı gibi mükemmel ötesi şeyler yaratma bakış açısının getireceği sıkıntıları ortadan kaldırmak olacaktır. Başka bir tanıma göre kalite; müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir.³⁵ Kovancı'nın çalışmasında Juran'ın kaliteyi; kısaca "kullanım için uygunluk" olarak, yalınlaştırdığı belirtilirken, benzer bir yaklaşımla Taguchi'nin "ürünün müşterinin eline geçtiği andan itibaren vermiş olduğu zararın minimum seviyede olması" olarak tanımladığı belirtilmektedir. Kalite kavramı konusunda diğer kalite öncülerinden Crosby'nin kalite için; "gereksinimlere uygunluk", Feigenbaum'un "müşterinin belirli koşulları için en iyisi" tabirlerini kullandıkları belirtilmektedir.³⁶

1.5. Kalitenin Boyutları ve Aşamaları

Kalite tanımların bir çoğunun ürün ağırlıklı olarak yapıldığı görülmektedir. Diğer taraftan belirli gereksinimlerin karşılanması için talep edilen hizmetlerden de bir kalite beklentisi vardır. Örneğin bir hizmet kuruluşu için geçerli olan kalite boyutları, bir üretim kuruluşu için daha farklı boyutlarda geçerlilik kazanabilir. Ürün ve hizmet üretiminde ekonomik olmak da söz konusu olduğuna göre tanımlarda bu boyutun da kapsanması gereği açıktır. Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan Garvin, tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta incelemektedir. Garvin, kalitenin sekiz boyutunu ; performans, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, servis görülebilirlik, estetik, algılama ve diğer unsurlar olarak

³⁵ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?** 1.b., İstanbul: Sistem Yay. 2001, s. 3

³⁶ Helio Gomes, **Kaliteli Sözcükler**, çev: Nurdoğan Arkış, 2.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s. 21

vurgulamıştır.³⁷ Burada kalite, hem teknik hem de görsel boyutuyla ele alınmakla birlikte genel olarak kalitenin boyutları; tasarım, uygunluk ve performans kalitesi; aşamaları da kalite kontrol, kalite güvence ve toplam kalite yönetimi aşması olmak üzere aşağıdaki gruptandırma ile anılmaktadır.

1.5.1. Tasarım Kalitesi

“Hedeflenmiş kalite” olarak da adlandırılan tasarım kalitesi, en yalın ifadeyle bir ürün ya da hizmetin istenilen özelliklere sahip olması anlamına gelmektedir. Daha geniş bir ifadeyle tasarım kalitesi, ürünün müşteri beklentilerini karşılama amacıyla yapılan ürün tasarım tanımlamalarının ölçüsüdür.

Ürünün yeni tasarlandığı durumlarda, ürün tasarımı tüketici ihtiyaçlarının tanımıyla başlar ve Pazar araştırmaları dikkate alınarak yapılır.³⁸ Bir mal veya hizmetin tasarım kalitesi de müşteri araştırmaları ile başlar, müşteriye tatmin edecek bir mal ve hizmet kalite düzeyinin belirlenmesi ile sürdürülür. Mal veya hizmetin tasarım kalitesinin geliştirilme süreci; pazarlama, satış sonrası hizmet, ve tasarım mühendisliği personeli arasında iş birliği ve koordinasyon ile sağlanır.³⁹ Ürün temelinde kalite olgusuna bakıldığında; hangi ürünün, nasıl, ne zaman ve nerede kontrol edileceği istenilen kaliteyi sağlamak açısından önem taşımaktadır.⁴⁰ Bir ürünün kalite düzeyi tasarım aşamasında belirlenir. Bir ürünün tasarımı hem müşterinin ihtiyacını karşılayacak düzeyde olmalı, hem de ürün tasarıma uygun şekilde üretilip müşteriye teslim edilmelidir.⁴¹

³⁷ D.A. Garvin, “Competing On The Eight Dimensions Of Quality”, **IEEE Engineering Management Review**, Spring. 1996, s. 15-23)

³⁸ Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, çev. Canan Çetin, İstanbul: Der Yayınevi, 1997, s. 248

³⁹ Selahaddin Alsaç, “**Osmanlı ve Türk Tarihinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**” (Yüksek Lisans Tez Projesi, DEÜ., SBE., 2005) s. 2

⁴⁰ Gülşen E. Çakar ve Sevil Kışoğlu, “Tasarım Kalitesine Uygunluk Süreci ve Uygulamalar”, 2001 www.mmo.org.tr, 19.05.2005

⁴¹ İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, 1.b., İstanbul: Rekabetçi Yönetim Dizisi, 1993, s. 13

1.5.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi aynı zamanda “uygun kalite” olarak da adlandırılır. Çünkü uygunluk, gerçek ürünlerin tasarım kalitesine ne kadar uyduğunun bir göstergesidir.⁴² Uygunluk kalitesinin tasarım kalitesinde beklenen değerleri sağlayamaması durumunda, gerekli araştırmalar üretimin durdurulması pahasına yapılmalıdır.⁴³ Ürünün tasarıma uygunluğu konusunda istatistiksel kalite kontrol tekniklerinden ağırlıklı olarak yararlanılmaktadır.⁴⁴ Nitelik derecesi ve tasarım kalitesi yüksek bir ürün, başarımı ve uygunluk kalitesi tatmin edici değilse, çok kaliteli bir ürün değildir. Örneğin insanlar görüntüsü parazitli olan bir plazma televizyon yerine berrak görüntülü bir tüplü hatta siyah beyaz teknolojiye sahip bir televizyonu bile tercih edebilirler.

1.5.3. Performans Kalitesi

Performans kalitesi, bir ürünün piyasada ne kadar iyi bir performans gösterdiği, yani müşteriler tarafından ne derece iyi algılandığı ve kabul edildiği konuları ile ilgilidir. Müşteri tatmini, satış analizleri, maliyet karşılaştırması gibi yaklaşımlar bu alanda kullanılmaktadır.

1.5.4. Kalite Kontrol

Kalite kontrolü; kalite konusunda belirlenmiş hedeflere istenilen standartlarda ulaşılabilme için uygulanan faaliyet ve kullanılan teknikler olarak tanımlanabileceği gibi, “mal ve hizmetin üretim sürecinde herkesin aynı kuralları ve prensipleri izlediği demokratik bir süreç”⁴⁵ olarak da ifade edilmektedir. Şimşek, kalite kontrolünü; “Tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme içerisindeki pazarlama, mühendislik, imalat ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli ünitelerin kalitenin oluşturulması,

⁴² www.kobifinans.com.tr, 16.05.2006

⁴³ Kovancı, a.g.e., s. 3

⁴⁴ Erhan Mergen, Delvin Grant ve Stanley M. Widrick “Yüksek Öğretimde Kalite” KALDER Forum Eylül, 2001, www.kalder.org.tr, 26.09.2006

⁴⁵ Shigeru Miuno, **Company-Wide Total Quality Control, Asian Productivity Organization**, Sixth Printing, 1992, s. 62

yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkin bir sistem”⁴⁶ olarak tanımlamıştır. Japonya kalite kontrolünü başarıyla uygulayan ülkelerin başında gelmektedir. Aslında kalite kontrolün, kalite yönetiminde temel konulardan biri haline gelmesinde Japonya'nın bu konuda ABD'yi geride bırakmasının yattığı belirtilmektedir. Bununla birlikte son yıllarda Amerikan firmalarının aradaki farkı kapatma eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir. Örneğin, çip imalatındaki hata oranlarının analizi, Ford Ranger kamyonlarının Japon rakibi Toyota SR5 ile karşılaştırması Amerikalıların kalite kontrolünde ilerleme sağladıklarını göstermektedir.⁴⁷ Japonya ile batılı ülkeler arasında kalite kontrolü konusunda farklılıklar aşağıda sıralanmıştır.⁴⁸

- Japonya'da firmanın en alt düzeydeki işgöreninden tepe yöneticilerine kadar tüm çalışanları kalite kontrol konusunda eğitim ve öğrenim olanağına sahip durumdadır. Batıda ise daha çok kalite kontrol mühendislerine eğitim olanağı bulunmaktadır.
- Japonya'da oluşturulan kalite kontrol gurupları işçiler ve ustabaşılarını kapsamakta ve bu gurupların etkinlikleri çok fazla olmaktadır. Batılı ülkelerde bu uygulama daha yavaş gelişmektedir.
- Kalite kontrol konusunda Japonya'da devlet hiçbir zorlamada bulunmamaktadır. Şirketlerin bu konudaki bilinçlilik seviyesi yüksek olduğundan dolayı gönüllü olarak benimsenmektedir.

1.5.5. Kalite Güvence

Kalite güvence, ürünün kalite için belirlenen standartları karşılması ve yeterli güveni sağlaması için yapılan planlı ve sistematik faaliyetlerin

⁴⁶ M.Şimşek ve M.Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2002, s. 22

⁴⁷ Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, çev. Canan Çetin, İstanbul: Der Yayınevi, 1997, s. 253

⁴⁸ www.igeme.org.tr, 16.04.2006

bütünüdür.⁴⁹ Kalite güvencede, bir ürün veya hizmetin üretici kuruluşun kalite departmanı tarafından güvence altına alınması söz konusudur. Bir ürünün kalitesini, ürünün özelliklerinden çok sistemin toplam özellikleri ile tanımlanması gerektiği⁵⁰ düşünülürse kalite güvencenin temelinde ürün ya da hizmetin geçtiği tüm aşamalardaki talimatlar, görev ve sorumluluk tanımları vb. ile belgelendirmesi, çalışanların eğitilmesi ve kalite konusunda bilinçlendirilmesi ile kalitenin planlanan düzeyde en az kaynak kullanımıyla korunması yatmaktadır.

Kalite güvence sisteminin gelişimi 1987 yılında uluslar arası kalite ihtiyacına cevap verecek ve birçok ülke tarafından kabul edilen ISO 9000 dizisi standartları yaygınlaşması ile ivme kazanmıştır. Bu standartlar önceki yıllardaki sistem standartlarının bir sentezi olmakta ve birçok yönden benzerlikler bulunmaktadır. Ancak buradaki ayırt edici özellik geçmişteki kalite güvencesinin çok sayıda ve titizlikle yürütülen kontrollerle gerçekleştirilmesi ve bu nedenle çok pahalı bir sistem olmasıdır. Klasik kalite anlayışına göre mal ve hizmet üretiminde uygulanan hataların aranması yerine, bunların nedenleri üzerine gidilmesi ve hata kaynaklarının ortadan kaldırılmasını hedefleyen kalite güvence sistemi ile sağlanan faydalar şöyle sıralanabilir;⁵¹

- Kalitede süreklilik ,
- Yönetim kontrolünün ve organizasyonunun toplam etkililiğin iyileştirilmesi,
- Daha iyi ürün tasarımı yapılması,
- Hurda/yeniden işleme ve müşteri şikayetlerinde azalma,
- İş ortamında stresin azalması,
- Şirket imaj ve itibarının iyileştirilmesi,
- Daha iyi rekabet olanağı,
- Müşterinin güven duygusu,

⁴⁹Atilla Bağrıaçık, **Belgelerle Uygulamalı ISO 9000**, 1.b., İstanbul: Bilim Teknik Yayın Evi, 1995, s. 20

⁵⁰Kovancı, a.g.e., s. 10

⁵¹www.kmtso.org.tr , 29.09.2006

- Zaman içerisinde ve sistemin başarısı oranında kalite kontrol işleminin kapsamına girerek daraltılması,
- Yüksek verim,
- Çağdaş bir çalışma ortamı,
- Çalışanlarda yüksek motivasyon,,
- Minimum maliyet,
- Maksimum güvencedir.

1.6. Toplam KaliteYönetimi Kavramı

Günümüzde sadece ekonomik değil, sosyal siyasi ve kültürel her alanda yaşamımızı etkileyen en önemli kavramlardan birisi de kalitedir. Artık 2000’li yılların örgütlerinde kalite kavramı sadece verimlilik, maliyet, hız ve karlılık gibi kavramlar açısından değil, aynı zamanda en alt basamaktaki iş görenden, tepe yöneticisine kadar tüm çalışanların yeterlilik ve performans düzeyleri gibi örgüt içi pek çok kriter açısından da belirleyici rol oynamaktadır.⁵²

Toplam Kalite Yönetimi 1950’li yıllardan sonra yönetim literatürüne giren ve içeriğini sürekli genişleterek günümüzde kurum/işletmelerin uygulamaya çalıştığı yenilikçi bir yönetim anlayışıdır. TKY kavramı ile ilgili ortak bir tanım birliğine varılamadığından değerlendirme kriterleri konusunda farklı ölçütlere rastlamak mümkündür. TKY ile ilgili sınırsız sayıda tanım yapılmıştır. Bunlardan üçü aşağıdaki gibidir.

- En ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün ve/veya hizmet üretebilmek için bir organizasyondaki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çalışmalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir.⁵³ (Feigenbaum)

⁵² Sabahat Bayrak, “TKY’nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri” **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı**, Cilt 1: Ankara, TODAİE Yayını, Yayın No:289, 1999, s. 46

⁵³ Rıdvan Bozkurt, Nurettin Peşkirioğlu ve Gülten İncir, “TKY’ye Geçiş Sürecinde Katılımcılığın Güçlenmesini Etkileyen Faktörlerin Analizi” **5. Ergonomi Kongresi**, İstanbul, 1995, s. 67

- Yetki verilmiş çalışanlar aracılığıyla memnun edilmiş müşteriler yaratan, yüksek gelir ve düşük maliyetlere yol açan bir grup yönetim işlem ve sistemidir.⁵⁴ (Juran Institute, Inc.)
- Herhangi bir kurumda çalışanların tamamının katılımı ile süreçlerin sürekli geliştirilmesi yoluyla iç ve dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak kalitede mal ve hizmet üretimi süreçlerinin sistematik bir şekilde sürekli iyileştirilmesidir.⁵⁵

Kalite tanımlarından en çok kabul gören birinin de Amerikan Kalite Enstitüsü'nün TKY formülasyonu olduğu belirtilmektedir.⁵⁶ Bu tanıma göre kalite; "Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla organizasyonun proseslerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini içeren bütünsel bir örgütsel yaklaşımdır." Yusof ve Aspinwall'a göre de TKY, 1960'lı yıllardan günümüze birçok firmanın dünya klası seviyesine çıkmasına yardım etmiş bir yönetim felsefesidir.⁵⁷

1.7. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihsel Gelişimi

Kalitenin orijini konusunda tam bir tespit bulunulamamakla birlikte; arkeolojik kazı çalışmaları ve tarihi kalıntılar, Mısır piramitleri, Roma yapılarının dayanıklılığı ve mükemmelliği, kalite kontrolü adına bilinçli bir çaba sarf edildiğini doğrulamaktadır. Bazı araştırmacılar İlk olarak M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Kanunları'nda kaliteye referans vermektedir. Buna göre; "Bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta

⁵⁴ Gomes, a.g.e., s. 39

⁵⁵ Mehmet Yaşar, "Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Uygulamalarının Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi- Gaziantep Örneği", (Yayımlanmış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s.10

⁵⁶ Asım Balcı, "Implementation Of Total Quality Management In Public Sector: An Empirical Analysis Of A Turkish Case", (Yayımlanmış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 254

⁵⁷ Shari M. Yusof ve Elaine Aspinwall, "Total Quality Management İmplementation Framework: Comparison and Retrieve" **Total Quality Management** Vol. 11, Nr. 3., 2001, s. 281

öldürülecektir". Bu maddede öngörülen ceza ilkel de olsa kalitede muayene olgusunu ortaya koymaktadır. Yine MÖ. 1450 yılında eski Mısır'daki büyük inşaatlarda muayene görevlilerinin , taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ettikleri, aynı yöntemi Orta Amerika'da Aztekler'in de kullandığı bilinmektedir.⁵⁸

1800'lü yıllara kadar malı üreten ve kontrol edenler aynı kişiler iken, makineleşme ve çağdaş sanayinin oluşturulmasından sonra muayene işlevini işletmelerde kurulan muayene istasyonlarında bireysel üreticiden farklı işçiler yapmaya başlamıştır. Önceleri makinaların çalışmasında ustalardan yararlanılmış, ustabaşılar üretimden sorumlu olurken, yavaş yavaş kalite kontrol bölümleri oluşmaya başlamıştır. 1920'li yılların başında, kalite olgusunun farkına varan şirketler çözümü bağımsız muayene bölümleri oluşturmakta bulmuşlardır. Buradaki öncelikli amaç, kalitesiz ürünün veya hizmetin tüketiciye ulaşmasını engellemektir.

Modern anlamda kalite tarihçesinin ilk izlenimlerini Amerikan İmalat Sanayisi'nde bulmak mümkündür. Ancak gerçek anlamda Toplam kalitenin başlangıcını 1950'li yılların savaş sonrası Japonya'sında aramak gerekir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında tamamen çökmüş bir ülke görünümündeki Japonya'nın tekrar imarı için Amerikalı Dr. Deming ve Juran davet edilerek görüşlerine başvurulmuş ve onların önerileri tam bir destekle karşılanmıştır.⁵⁹ Savaş ve savaş sonrası şartlarda Amerikalı uzmanlar kendi toplumlarında fazla itibar görmeyen görüşlerini Japonlara aktarma fırsatı bulmuşlardır. Bu uzmanların 1950'li yıllarda "Toplam Kalite Kontrol" ya da "Toplam Kalite Yönetimi" adını verdiği bu görüşler, Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir.

Deming 1949 yılında Japonya'ya giderek yüzlerce kalite semineri vermiştir. Deming bu seminer ve eğitimlerin telif hakkını "Japon Mühendis ve

⁵⁸Kalitenin Aşamaları, www.kaliteofisi.net.tr, 26.09.2006

⁵⁹Asım Balcı, "Implementation Of Total Quality Management In Public Sector: An Empirical Analysis Of A Turkish Case", (Yayınlanmış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 255

Bilim Adamları Derneği'ne (JUSE) bağışlamıştır. Japonlar Deming'in görüşleri doğrultusunda organizasyonunun kültürel ve sosyal temellerindeki yönetim yapısını belirleyerek bir takım istatistikî metotlar geliştirmiş ve bütün alanları da içine alacak şekilde toplam kalite yönetimini uygulamaya geçmişlerdir. Juran tarafından Japonyada yapılan çalışmalar da kalite kontrolünün bir yönetim aracı olarak algılanmasını sağlayacak bir atmosfer oluşturmuştur. O güne dek uygulanan sürekli kontrollerle hataların ayıklanması yerine "kalite güvencesi" kavramı ile sistemi denetleme düşüncesi hayata geçirilmiştir.⁶⁰ Deming ve Juran'ın Japonya'da yaptığı çalışmalar ile Deming'in İlkeleri Japon örgüt kültürü ile üretilen malların ve hizmetlerin kalitesi üzerinde devrimsel etkiler yapmıştır.⁶¹

Bu noktada belkide kalite çemberlerinin gelişimini ve önemini vurgulamak faydalı olacaktır. Kalite çemberlerinin temelleri II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'nda endüstri içerisindeki geniş eğitim programlarında grup dinamizmi ile tanışılması sonucunda atılmıştır. Matsushita tarafından işletmelere üretim yönetimi departmanının eklenmesi ile kalite çemberlerinin öncülüğünü yaptığı belirtilmektedir. 1960 yılında JUSE tarafından yayınlanan "Ustabaşılar İçin Kalite Kontrol Üzerine Bir Metin" adlı kitabı okuma yazma bilmeyen işçilerin de faydalanması için kitabı sürekli okuyabilecek işçi grupları oluşturulması fikri ile ilk kalite çemberleri kurulmuştur. Daha sonra Prof. Kauru Ishikawa'nın (1962) öneri ve çalışmaları sonunda bilimsel bir işleyişe ve yapıya kavuşan kalite çemberleri izleyen yıllarda bütün dünyada kabul gören bir uygulama haline gelmiştir.⁶² 1996 yılı itibariyle sadece JUSE'ye kayıtlı 397.216 çember ve 3.038.038 üye olduğu tespit edilmiştir. JUSE ayrıca 1980'de yayınladığı Kalite Kontrol Çemberlerinin Genel Prensiplerini 1990 ve 1995'de revize etmiştir. Buna göre kalite kontrol çemberlerinin esas amaçları aşağıda sıralanmıştır.⁶³

⁶⁰ Muhsin Halis, **Toplam Kalite Yönetimi Kapsam İlkeler ve Uygulamalar**, 1.b, Ankara: Roma Yayınları, 2004, s. 28

⁶¹ S. Harry Rampa, "**The Relationship Between Total Quality Management And School Improvement**" (Doctoral Thesis, University Of Pretoria, Education Management and Policy Department), s. 12

⁶² Halis, a.g.e., 2004, s. 29-30

⁶³ Çetin ve diğ., 2001, s. 527

1. Ustabaşı ve üretim hattı gözetmenlerinin liderlik ve yönetim becerilerini iyileştirmek ve bunu kendini-gelişimle sağlamak,
2. Çalışanların moralini arttırmak ve aynı zamanda herkesin kalite problemlerinin ve düzeltme ihtiyaçlarının farkında olduğu bir ortam yaratmak,
3. Şirket çapında kalite kontrol için bir çekirdek fonksiyon oluşturmak.

Bu amaçların arkasındaki hedefler ise;

1. İnsan becerilerini tamamen ortaya çıkarmak ve sınırsız imkanlar sunmak,
2. İnsanlık için saygıyı geliştirmek ve mutlu başarılı ve çalışması anlamlı bir work-shop oluşturmak,
3. Şirketin iyileşme ve gelişmesine katkıda bulunmaktır.

1970'li yıllarda arz açığının ortaya çıkması ile dünya ekonomisinde kitle üretimi ihtiyacı ortaya çıkmış, Japon mallarının kazandığı rekabet gücü onları belirli sektörlerde dünya lideri haline getirmiştir. Tüketicilerin kalite ile giderek artan bir şekilde ilgilenmeleri ve uluslar arası rekabetin artması, Amerikan şirketlerinin kaliteye daha fazla önem vermelerine yol açarak, 80'li yılların başlarında kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına girmeye başlamıştır. Bu süreçte işletmeler yalnızca imalata değil, sistemin bütününe odaklanma yönünde çabalarını yoğunlaştırmış, işletmelerde uzun vadede varolabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemi daha iyi anlaşılmıştır.

Modern kalite anlayışının kalite kontrolünden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimler, aslında yönetim biliminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir.⁶⁴

⁶⁴ Aslı Yürütücü, "Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi"
www.i-net.org.tr, 29.06.2006

1.8. Toplam Kalite Yönetimi'nin Türkiye'deki Gelişimi

Ülkemizdeki kuruluşlar da 70'li ve 80'li yıllardaki genel konjektür ve dünya ekonomisindeki gelişmelerden doğal olarak etkilenmiştir. Özellikle 90'lı yıllara doğru özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çalışmalarına olan ilgisi hissedilmeye başlanmıştır. Bu ilginin serbest ekonomiye geçilmesiyle artmaya başladığı görülmektedir. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklar, Türkiye' de kaliteli üretim artışını da beraberinde getirmiştir. İthalattaki talep değişimiyle birlikte gelir düzeyinin artmaya başlaması ülkemizdeki tüketiciler tarafından , kaliteli ürünlerin önemli ölçüde tercih edilir hale gelmesine yol açmıştır.

Kaliteli mal ve hizmet talebi başta sanayi sektörü olma üzere, hizmet sektöründe de insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem verilmesine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapılmasına yol açmıştır. Yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik olarak üretim gerçekleştiren ve pazar kaygıları olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, gümrük birliğine giriş konusu gündeme gelince yeni koşullara uymak zorunda kalmışlardır. Bu gelişmeler o güne kadar sadece ülke içinde var olan rekabeti, uluslar arası alana götürmüş ve bu şirketleri, uluslar arası şirketler ile karşı karşıya getirmiştir. Hızlı globalleşme süreci ve ulusal sınırların kalkmaya başlaması ile ancak müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan , kendisini sürekli olarak yenileyen, verimli ve ekonomik eğitimi gerçekleştiren şirketlerin varlıklarını devam ettirebilecekleri ülkemizdeki her kademedeki yöneticiler tarafından anlaşılmaya başlanmıştır. 1992 yılında Türkiye'de ilk Kalite Kongresi toplanmış ve TÜSİAD-KALDER öncülüğünde oluşturulan Kalite ödül programına göre ilk kalite ödülü 1993 yılında verilmiştir. TÜSİAD ve KALDER halen Türkiyedeki kalite çalışmalarının desteklenmesi ve değerlendirilmesi konusunda en aktif görevi üstlenen kuruluşlar olarak öne çıkmaktadır.⁶⁵ Bugün şirketlerin hayatta kalabilmesi, kuumlarında başarılı

⁶⁵Selim Coşkun, “**Total Quality Management In The Turkish Public Sector: The Wiews Of Public Employees On The Practices, Impacts And Problems For The Implementation Of TQM In Two Public Organizations**” , (Yayımlanmış Doktora Tezi, Bilkent Üniversitesi, Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.268

olabilmesi için tek çıkar yol; kalitenin bir yaşam tarzı haline getirilmesi ve organizasyondaki tüm faaliyetlerin kalite eksenli gerçekleştirilmesidir.

1.9. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi

Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımı ile başlayan Klasik Yönetim Biçimi, çalışan insanı makinanın bir parçası gibi görüp "organizasyon için iyi olan her şey insan için de iyidir" anlayışını benimsemiştir. Daha sonraki yıllarda başlatılan araştırmalar, organizasyonlarda öncelikle insana değer verilmesi sonucuna götürmüştür. Bunun sonucu olarak "Neo-Klasik Yaklaşım", "insan için iyi olan her şey örgüt için de iyidir" anlayışını ileri sürmüştür.

1950'lerden sonra, "görev ve insan" unsurlarının aynı düzeyde düşünülmesi gerekliliği ortaya çıkmış ve bu iki unsurun sentezi "Çağdaş Yönetim Yaklaşımı"nın günümüze kadar getirmiştir. TKY felsefesine geçmeden önce çağdaş yönetimin özelliklerine değinmek, bu özellikler ile TKY felsefesini ilişkilendirmek, TKY'nin getirilerini görmek bakımından faydalı olacaktır. Rekabetçi bir organizasyonun sahip olması gereken çağdaş yönetim anlayışının temel özellikleri şöyle sıralanabilir; katılımcı, hedef birliği olan, çalışanların motive edildiği, bilgiyle donatılmış, kaliteli işgücünün ön plana çıktığı, planlı programlı ve sorumlu yöneticilerden oluşan dinamik bir organizasyon yapısı. Çağdaş yönetim yaklaşımı bugün bile hala kabul gören bu özelliklerin yanında grup bilincini ve organizasyon içindeki takım çalışmalarının verimliliğine fazla vurgu yapmamıştır. İşte TKY nin öncelikle Amerika da değil de Japonya'da kabul görerek başarılı olmasının en önemli nedenlerinden biri grubun yarattığı sinerjinin bireyselliğin önüne geçmesidir.

TKY felsefesinin özünde, kalitenin müşteri tarafından tanımlanması yatmaktadır. Felsefeye göre müşteri tatmini sağlayabilmenin koşulu "sürekli

gelişme” dir. Buna göre tüm çalışanlar, bugünün dünden, yarının ise bugünden daha iyi olmasını sağlayacak şekilde hareket etmelidir.⁶⁶

TKY'nin anlaşılması ve uygulanmasındaki en zor aşama, TKY'ne dayalı bir anlayışın başka bir ifade ile "kalite kültürü"nü oluşturulması, beslenmesi ve devam ettirilmesidir. bir organizasyonun kalite kültürü, "örgütün dış ortamda yaşamını sürdürebilmek ve kendi iç ilişkilerini yönetmek için kapasitesini geliştirirken kalite ile ilgili değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümü"nü ifade eder. Yapılan hareketler, roller, davranışlar, tutumlar, normlar, değerler ve sistemler bu kültürün alt boyutlarıdır.

1.9.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Öncüleri

1960'lı yıllarda Edwards Deming, Philip B. Crosby, Joseph M. Juran ve Kaon İshikawa başta olmak üzere çeşitli araştırmacı ve uygulamacılar tarafından ileri sürülen fikirler, küreselleşme ile birlikte kalite konusunun tüm organizasyonla yön veren bir kavram haline gelmesinde büyük rol oynamıştır.⁶⁷ Aşağıda TKY felsefesinin öncüleri hakkındaki bilgilere yer verilmiştir.

1.9.1.1. W. Edwards Deming

Toplam Kalite Yönetimi'nin temellerini atanların başında Dr. Deming gelmektedir. Deming, kaliteyi değişkenliği azaltılması olarak görmüş ve hataların sınırlanmasıyla kalitenin sağlanabileceğini vurgulamıştır.⁶⁸ Deming ayrıca kalitenin sağlanabilmesi için, sadece “son ürünün denetimi” yapılması gerektiğini savunan görüşlerin hatalı olduğunu belirtmektedir. Kalitenin bitmiş ürünleri muayene ile değil, kaliteli ürünler üretecek sistemler kurup, ürün hizmet ve süreçlerin sürekli iyileştirilmeye çalışılması ile sağlanabileceğini ifade etmiştir.

⁶⁶ Bayrak, a.g.m., s. 48

⁶⁷ Koçel, a.g.e., 2001, s. 305

⁶⁸ Bo Bergman ve Bera Klefsjö, **Quality From Customer Needs to Customer Satisfaciton**, London: Mc. Craw Hill Book Company, 1994, s. 31

Deming, yüksek kalitede iş elde etmek için işi basitleştirerek ve engelleri kaldırarak yönetimin rolünü arttırmayı hedeflemektedir. Deming'e göre üretimi iyileştirmek için acilen süreci iyileştirmek gerekir.⁶⁹ Deming ayrıca müşteriyi üretim hattının en önemli parçası olarak tanımlamaktadır. Deming'e göre sadece müşterinin ihtiyacının karşılanması tek başına yeterli değildir. Müşteri üründen aynı zamanda zevk de almalıdır. Bu suretle müşteriden iadeler azalır ve pazar payı artırılabilir.⁷⁰ Deming ürün ve hizmetlerde kaliteyi geliştirmede amacın değişmezliğine diğer kalite öncülerinden daha fazla vurgu yapmaktadır. Buna ek olarak "derin bilgi sahibi olma" konusuna özel bir önem vermekte, bununla da istatistiksel analiz kullanmak suretiyle kaydedilen değişimin ve gelişmenin ölçülmesi gerekliliğini kasetmektedir.⁷¹

Deming, işletmede çalışanları yönetsel ve teknik kişiler ile operasyonda bulunan kişiler olarak iki kategoride sınıflandırmıştır. Bu ayırım ile Deming, işletmede iki ayrı sorumluluk alanı olan fakat birbirleriyle sürekli alışverişte olan, kişiler ile organizasyondaki değişimin sağlanması gereğine dikkat çekmiştir.⁷²

1.9.1.2. Joseph M. Juran

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından "sürekli gelişme" anlayışı ilk kez Juran tarafından ortaya atılmış ve başarı kazanmıştır. Juran Japonya'da kalite yaklaşımını "Kalite üçlemesi" (Quality Trilogy) adı altında ifade etmiştir. Juran 1949 ve 1950 yıllarında Japonya'da verdiği seminerlerde kalitenin "yönetim" in sorumluluğu olduğunu vurgulayarak, kalitenin herhangi bir departmana delege edilemeyecek kadar hayati ve temel bir faktör

⁶⁹ Elife Doğan, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş" **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar** 2.b., Ankara: Anı Yayıncılık, 2003, s. 170

⁷⁰ Ufuk Gençel, "Yüksek Öğrenim Hizmetlerinde Toplam Kalite ve Akreditasyon", **DEÜ. SBE. Dergisi**, Cilt 3, Sayı 3, 2001, s. 167

⁷¹ Gençel, a.g.m., s.167

⁷² "Kalitenin Guruları" www.saglik.gov.tr, 5.5.2006

olduğunu vurgulamıştır. Juran'a göre kalite yönetimi üç ana süreci kapsamaktadır.⁷³ Bunlar;

- Kalite planlama,
- Kalite denetimi,
- Kalite geliştirme'dir.

1.9.1.3. Philip B. Crosby

Philip Crosby, 1960'ların başında yürüttüğü çok amaçlı füzelerin kalite projeleri ve daha sonra ITT'nin kalite direktörlüğünü yürütürken geliştirdiği "sıfır hata" görüşüyle tanınır.⁷⁴ 1979 yılında yayınladığı "Kalite Serbestliktir" kitabı bir milyondan fazla satmıştır. Crosby, düşük kalite, veya yüksek kalite kavramları yerine kullanışlı veya kullanışsız kavramlarını tercih etmektedir.

Crosby, kaliteyi geliştirerek maliyetleri azaltmak için üç kademeli bir yaklaşım önermektedir. Buna göre yönetimin kalite ile ilgili kararları açık olmalı, kaliteyi geliştirmek için bir kalite geliştirme grubu kurulmalı, bu grup bir program çerçevesinde çalışmalarını yönlendirmelidir. Crosby'nin kalite felsefesi aşağıdaki kriterleri içermektedir.⁷⁵

- Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite sistemi hataları önlemez.
- Performans standardı "sıfır hata" olmalıdır.
- Kalitenin ölçümü uygunsuzlukların maliyetidir.

1.9.1.4. Kaoru Ishikawa

K. Ishikawa tarafından geliştirilen kalite çemberleri kalite faaliyetlerinin tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağladığı gibi çember çalışmalarında kullanılan; Pareto Analizi, Balık Kılıcı Diyagramı gibi problem çözme teknikleri, kalite olayının bilimsel bir tarzda incelenmesine katkıda

⁷³ Robert C. Camp "A Bible for Benchmarking by Xerox", **Financial Executive**. Vol: 9, July/August 1994, July/August, s. 19'dan aktarılmıştır.

⁷⁴ "Kalitenin Guruları", www.saglik.gov.tr, 5.5.2006

⁷⁵ Gençel, a.g.m., s. 1, 168

bulunmuştur. Dr. Kaoru Ishikawa, 1962 yılında Feigenbaum'un ortaya attığı Toplam Kalite Kontrol anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren ve Toyota fabrikalarında uygulanan bu yönetim şekline "Firma Çapında Kalite Kontrol" (FÇKK) adını vermiştir.

Ishikawa toplam FÇKK faaliyetini karakterize eden altı özelliği şöyle sıralamaktadır.⁷⁶

- İşletme düzeyinde TKY faaliyetlerine herkesin katılımı,
- Üretimde mesleki eğitime önem verilmesi,
- Kalite kontrolü çember faaliyetlerinin yapılması,
- Deming Ödülü Denetlemeleri seviyesinde FÇKK denetlemeleri,
- İstatiksel yönetimlerin uygulanması,
- FÇKK'nın ulus çapında tanıtılması.

1.9.1.5. Armond V. Feigenbaum

Feigenbaum ilk olarak "Toplam Kalite Kontrolü" kavramını literatüre sokmuştur. 1957 yılında General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak görev yapan Feigenbaum, kalite kontroldeki deneyimlerini ve görüşlerini açıkladığı ve "Industrial Quality Control Dergisi"nde yayınlanan bir makalesinde ilk kez, "Toplam Kalite Kontrol" kavramını kullanmıştır.⁷⁷ Feigenbaum'a göre kaliteyi tüm fonksiyonlar (üretim, satış, tedarik, tasarım, servis vb.) etkilemektedir. Feigenbaum TKK kavramı yanında "kalite etiği ve kalite maliyet sınıflandırması" konusundaki katkılarıyla da bilinmektedir.⁷⁸

1.9.1.6. Genichi Taguchi

Taguchi, toplam kalite yönetimine "kalite tasarımı" konusunda katkıda bulunmuştur. Taguchi, kalitenin tüm organizasyon içerisinde, üzerinde tartışılması gereken bir konu olduğunu vurgulamış ve özellikle ürün dizaynı

⁷⁶ Gençel a.g.m., s. 169

⁷⁷ Kalitenin Aşamaları, www.kaliteofisi.com.tr, 26.09.2006

⁷⁸ Caner Kurt, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri ve Çeşitli Bireysel Değişkenlere Göre İncelenmesi" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ., SBE., 2004) s. 21

konusunda kaliteninin artırılması için nicel değerlerin ve ölçümlerin kullanılmasına odaklanmıştır. Taguchi'ye göre ürün maliyetlerinde bir kayıp sözkonusudur ve bu kayıp hesaplanabilir. Taguchi ayrıca tasarım ve planlama aşamasında harcanan emek ve zamanın daha sonra harcanacak emek ve zamandan tasarruf sağlayacağına işaret etmektedir.⁷⁹

1.9.2. Kaizen Felsefesi

Japonların performansını en iyi açıklayan ilkelerden biri olan Kaizen; japoncada; (kai: değişim ve zen: iyi, daha iyi) kelimelerinden oluşmakta, "sürekli geliştirme ve iyileştirme" anlamında kullanılmaktadır.⁸⁰ Kaizen; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen'in prensibi şu sloganla sembolize edilmiştir: "En iyi iyinin düşmanıdır." Sorunları gizlememek, Kaizen uygulamalarının ön koşuludur. Sorun çözme aşamasında, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan Kaizen ekipleri görevlendirilir. Sorunlara kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden halledecek çözümü bulmak amaçlanır. Kısacası Kaizen'de amaç; geçici, önlemlerle o günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle yarını kurtarmaktır.⁸¹ Kaizen'in küçük adımları, beynin korku dolu tepkisini etkisiz hale getirir, mantıklı düşünceyi ve yaratıcılığı uyarır.⁸² Kaizen felsefesinin yedi prensibi aşağıda sıralanmıştır.⁸³

- Problemi kabul edin,
- Çok para gerektirmeyen projeleri seçin,
- Diğerlerinden Önce kendi problemlerinize çözüm arayın,
- "Ekonomik çıkar"ı tek ölçü olarak almayın.
- Öncelikleri belirleyin, projeyi kalite, maliyet, dağıtım ilkerlerine uygun olarak yürütün,

⁷⁹ Caner Kurt, "**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri ve Çeşitli Bireysel Değişkenlere Göre İncelenmesi**" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ., SBE., 2004), s. 21

⁸⁰ Gençel, a.g.m., s. 176

⁸¹ Ceren Ulukanoğlu, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi", www.isguc.org.tr, 10.09.2006

⁸² Robert Mauer ve Nüvide Tulgar, "Kişisel Ataleti Yenmek İçin Japon Gelişim Felsefesi Kaizen" www.kigem.com.tr 10.09.2006

⁸³ Barış Koyuncu, "Kaizen ve Kalite Çemberleri" www.inotecbilgimerkezi.tr, 10.09.2006

- PUKO çevrimini izleyin,
- Doğru çözüm araçlarını kullanın.

1.10. TKY'nin Diğer Yönetim Yaklaşımlarından Farklılığı

TKY'nin diğer postmodern yönetim yaklaşımlarından en belirgin farklılığı; onun aynı zamanda hem işe, hem çalışana ve hem de müşteriye odaklı olmasında yatmaktadır.⁸⁴

Yönetim teori ve uygulamalarındaki farklılıklar modern yönetim teorilerinden biri olan Durumsallık Yaklaşımının kabul görmesinde önemli bir rol oynamış, bu yaklaşım ile işletmelerin içinde buldukları durum ve döneme bağlı olarak farklı yönetim modellerini uygulamaları benimsenmiştir. Bu bağlamda TKY Felsefesi ile diğer yönetim yaklaşımları karşılaştırıldığında Tablo 1.1,'de belirtilen farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

⁸⁴ Balci, a.g.e., s. 254

Tablo 1.1, Klasik Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışının Karşılaştırılması		
	KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TKY ANLAYIŞI
1	“Muayeneye” dayalı kalite	“Önlemeye” dayalı kalite
2	Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
3	Optimum stok	Sıfır stok
4	Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedef değerde üretim
5	Sorunlar çıktıkça çözüm gerektiren yönetim	Olası sorunları düşünüp , bunları önleyen yönetim
6	Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
7	Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek organizasyon
8	“Kabul edilebilir hata düzeyi”ni hedefleyen üretim	“Sıfır hata”yı hedefleyen üretim
9	Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon
10	Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
11	Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı güvene dayalı tedarik sistemi
12	Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme	Kalıcı performansı hedefleyen güdülenme
13	Ulusal / uluslar arası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
14	Kalite kontrol fonksiyonun sorumluluğunda kalite güvencesi	İşi yapanların sorumluluğunda kalite güvencesi
15	AR – GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımları	Üretenlerin ve satış yapanların da sorumluluğunda kalite güvencesi
16	Optimum fire veya yeniden işleme	Sıfır fire veya yeniden işleme
17	Optimum 1. kalite / 2. kalite oranı	Sadece 1. kalite üretimi
18	Evrimsel hızla gelişme	Devrimsel hızla gelişme
19	Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları	“Robüst” ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları
20	İş başı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
21	Fayda – maliyet analizine dayalı yatırım / işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
22	İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	İşi yapanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
23	Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
24	Tecrübe ve insiyatife dayalı yönetim kararları	İstatistik ve sayısal analizlere dayalı yönetim kararları

Kaynak: Ahmet Kovancı, “Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?” 1.b., İstanbul: Sistem Yay. 2001, s. 27

Toplam Kalite Yönetimi ile bürokratik yapıya sahip organizasyonlar karşılaştırıldığında Tablo 1.2, de belirtilen farklılıklar ile karşılaşılmaktadır.

Tablo 1.2. Kalite Yönetimi Uygulayan Organizasyonlar İle Geleneksel Organizasyonların Karşılaştırılması

KALİTE ORGANİZASYONLARI	GELENEKSEL ORGANİZASYONLAR
<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri merkezlidir, • Problemleri engellemeye odaklıdır, • İnsana yatırım yapar, • Kalite stratejisi vardır, • Şikayetleri öğrenme için fırsat olarak alır, • Yönetimin bütün alanlarına yönelik olarak kalite belirlenmiştir, • Tepe yönetici kaliteye öncülük eder, • Gelişme süreci herkesi kapsar, • Gelişme sürecine kalite belirleyicisi önderlik eder, • Personel kalite yatırımı için cesaretlendirilir, • Roller ve sorumluluklar açıktır, • Açık değerlendirme stratejileri vardır, • Kalite tüketici tatmininde önemlidir • Uzun dönemli planlar yapılır, • Kalite kültürün bir parçasıdır, • Kendi stratejisi doğrultusunda kaliteyi geliştirir, • Farklı misyonu vardır, • İş arkadaşlarını müşteri olarak alır. 	<ul style="list-style-type: none"> • İş ihtiyaçlar üzerine odaklıdır, • Problemleri bulmaya yöneliktir, • Personeli geliştirme yaklaşımı hakimdir, • Stratejik kalite vizyonu yoktur, • Şikayetler rahatsızlık olarak algılanıyor, • Kalite standartları net değildir, • Yönetimin rolü kontroldür, • Yalnızca yönetim takımından oluşur, • Kalite belirleyicisi yoktur, • Prosedür ve kurallar çok önemlidir, • Sorumluluk ve roller net değildir, • Sistemik değerlendirme stratejileri yoktur, • Kalite fiyatı düşürmek olarak görülür, • Kısa dönemli planlar yapılır, • Kalite bazı güçlükler yaratır, • Dışarıdan kaynaklanan talepler doğrultusunda kaliteyi inceler, • Farklı misyonu yoktur, • Hiyerarşik kültüre sahiptir

Kaynak: Ahmet Kovancı, “Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?” 1.b., İstanbul: Sistem Yay., 2001, s. 34

Gelişimi ve yayılması açısından yapılan bir karşılaştırmaya göre de TKY ile diğer yönetim yaklaşımları arasındaki farklılıklar Tablo 1.3,'de gösterilmektedir.

Tablo 1.3, TKY ile Diğer Yönetim Metodlarının Gelişimi ve Yayılması

	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	DİĞER YÖNETİM METODLARI
DAYANDIĞI TEMELLER	İstatistiksel kuram: örnekleme ve varyans analizi	Sosyal Bilimler: Mikroekonomi, psikoloji ve özellikle sosyoloji
KAYNAKLARI	Endüstri mühendisleri ve endüstri ile hükümette çalışan fizikçiler	Öncülük yapanlar, İdari bilimler okulları ve yönetim danışman şirketleri
ORTAYA ÇIKIŞ NOKTASI	Uluslararası: ABD’de ortaya çıktı, Japonya’ya transfer oldu ve gelişti, Kuzey Amerika ve Avrupa’ya yayıldı ve genişledi.	Birleşik Devletlerde ortaya çıktı ve sonra yayıldı.
UYGULANMA SÜRECİ	Bazı küçük ölçekli işletmeler ve orta kademedeki yöneticiler uygulanması konusunda önemli rol oynamışlardır. Herkesin katılımını gerektirmektedir.	Hiyerarşik yapı: Lider büyük ölçekli işletmelerden küçük ölçekli işletmelere yayılmış ve tepe yönetimden aşağıya doğru uygulamaya geçirilmiştir.

Kaynak: Grant, R.M; Shani, R ve R., Krishnan, “ TQM’s Challenge to Management Theory and Practice”, Sloan Management Review, Winter, 1994, s. 26

1.11. Toplam Kalite Yönetimi’nin Başlıca İlkeleri

TKY’nin kritik unsurları konusunda herkes tarafından üzerinde uzlaşılmış ilkelere rastlamak oldukça zordur. Dr. Deming’den bu yana TKY araştırma ve uygulamaları evrim kazandıkça yeni kavramlar ve kriterler bu yönetim yaklaşımı ile birlikte anılmakta, kamu sektöründe ayrı özel sektörde ayrı ilkelerin öncelik kazandığı görülmektedir. Bununla birlikte bu çalışmada TKY ilkeleri ile ilgili geniş bir sınıflandırma yapılmıştır.

1.11.1. Üst Yönetimin Liderliği

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının temeli, başta tepe yöneticileri olmak üzere orta ve alt yönetim kademelerinin bir bütün olarak kalite anlayışına gerçekten inanmaları ve bunlarla ilgili faaliyetlerde aktif katılımı fiilen göstermeleri esasına dayanmaktadır. Her şeyden önce TKY'yi uygulamaya koymak başlı başına stratejik bir karardır. TKY Uygulamaları örgütsel atmosferin elverişliliği ve hazır bulunuşluluğu ile yakından ilişkilidir. Bu örgütsel atmosferi temin edecek olanlar tepe yöneticileridir. Üst yönetim bir takım halinde organizasyonun stratejik yöneliminin ne olacağı konusunda uzlaşma sağlamalıdır.⁸⁵ TKY' de takım çalışmalarının yanında çalışanların katılımının ve güçlendirilmesinin başarılması için tepe yönetiminin TKY ilkelerine bağlı kalarak ve TKY felsefesini benimseyerek etkili liderlik sergilemesi bir zorunluluktur.⁸⁶ TKY uygulanan organizasyonlarda statünün önemi azalmakta ve daha az yönetim, daha çok liderlik söz konusu olmaktadır. Uygun liderlik davranışları olmaksızın kalite program ve uygulamalarının yürütülmesi mümkün değildir.

1.11.2. Müşteri Odaklılık

TKY'de müşteri, üretim hattının en önemli parçasıdır. Müşteri, ürün veya olguyu algılayan veya bunlardan etkilenen kişidir. Müşteriler içsel veya dışsal olabilir. Juran, TKY'de farklı bir müşteri tanımının olduğunu; artık müşterinin sadece üretilen mal ve hizmeti talep eden kişi değil, aynı zamanda organizasyonda çalışan ve kendisinden önceki bir sürecin çıktısını kendi uğraşı olan her süreçte kullanan her kişi olduğunu belirtmiştir.⁸⁷ Dış müşteriler işletmeden aldıkları mal ve hizmetin karşılığında ücret ödeyenler, iç müşteriler ise işletme içerisinde birbirlerinden mal ve hizmet alan kişilerdir. TKY felsefesine göre müşteri ihtiyaçlarının karşılanması yeterli değildir.

⁸⁵ Çetin ve diğ., 2001, s. 42

⁸⁶ Richard Leaveworth ve S. Granth, **Statistical Quality Control**, The Mc Graw-Hill Companies, Inc., 1996, s. 673

⁸⁷ J.M. Juran, **Juran On Leadership For Quality an Executive Handbook**, Toronto: Collier Macmillan, Inc., 1989, s. 17, 311

Müşteri sizin sağladığınız ürün veya hizmetten aynı zamanda zevk almalıdır. Müşterinin tatmini; memnuniyet düzeyindeki artış, şikayetlerin azalması, ve kaybedilmeyen müşteri demektir. Bu ilkeye göre kalite müşterinin söylediğidir.⁸⁸ Bundan dolayı tedarikçi yani üretici, müşteri ihtiyaçlarının ötesinde ürün veya hizmeti geliştirmeli, rekabet gücünü korumaya çalışmalıdır.⁸⁹ TKY Felsefesinde müşterinin beklentilerinin karşılanması, hatta beklentilerinin de ötesine geçilerek mutlak tatmini için kuruluştaki tüm birimler müşteri talepleri doğrultusunda organize edilir.

1.11.3. Herkesin Katılımı ve Takım Çalışması

Son on yıldır, Toplam Kalite Yönetimi araştırmalarının organizasyonların teknik yönünden daha çok sosyal yönüne yoğunlaşmasının üzerine, takımların varlığı ve etkin kullanımı konusuna daha çok vurgu yapılmaya başlanmıştır. Sosik, TKY uygulamaları için gerekli örgüt kültürünün kalıtsallaştırılması ve yönetsel adaptasyonun sağlanmasında ve bireysel yeteneklerin kollektif başarıya dönüşmesinin temelinde organizasyonlarda takım çalışmalarını kolaylaştırıcı uygulamaların öneminin inkar edilemeyeceğini belirtmektedir.⁹⁰ Örgütlerde faaliyetlerin hemen her aşamasında ortaya çıkabilecek problemlerin farklı algılamaları ve ilgi alanları olan kişiler tarafından değişik bakış açılarıyla ele alınması sorunun en uygun çözüme ulaşılmasını daha mümkün kılacaktır. Bunun en yaygın yöntemlerinden biri olan planlı takım çalışmaları, Toplam kalite yönetimi felsefesinin de vazgeçilmez unsurlarındandır.

Toplam kalite yönetiminde “toplam” terimini en iyi vurgulayan ifade herkesin katılımıdır. Çünkü kalite belirli bir çalışanın yöneticinin ya da departmanın değil herkesin işidir. Fortune Dergisi'nin 1000 şirket üzerinde yaptığı araştırma, bu şirketlerin %80'inin çalışan katılımını toplam kalite yönetiminin bir parçası olarak gördüğünü ve %20'sinin toplam kalite

⁸⁸ Muhsin Halis, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul : Beta Basım, , 2000, s. 129

⁸⁹ Ceyhan Gökmen, “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi” www.kalite.saglik.gov.tr, 2006

⁹⁰ John J. Sosik, “Leadership Styles And Deming’s Behavior Factors” **Journal Of Business And Psychology**, Volume: 11, No. 4, Summer, 1997, s. 449

yönetimini çalışan katılımı girişimlerinin bir parçası olduğunu göstermiştir.⁹¹ TKY herkesi bir ekibin üyesi olarak gördüğü gibi ekip oluşumu ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere olanak tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir. Sonuçta ekip çalışmaları ve toplantılar; kişisel gelişmenin, öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı fikirler üretmenin ve katılımcılığın en etkili aracı haline gelir.⁹²

1.11.4. Çalışanların Eğitimi

TKY'nin en önemli unsurlarından biri de kapsamlı, sürekli ve yaygın eğitimidir. TKY'de eğitim, işlerin doğru bir şekilde yapılması için bilgi kazandırma faaliyetinin yanında tüm süreçlere yönelik iyileştirme ve geliştirme fırsatlarının da çalışanlar tarafından değerlendirilebilmesine olanak sağlayan yeni bilgi ve yetenekler kazandırma işlevi taşımaktadır.

Japonya'da TKY, yöneticileri ve işgörenleri bilgilendirmeye yönelik eğitim programlarıyla başlamaktadır. Bu eğitim programlarıyla en üst yöneticiler dahil tüm çalışanlara "toplam kalite düşüncesi" aşılanmaktadır. Japon kalite uzmanı Kaoru İshikawa "kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter" demiştir. Toplam kalite yönetimine herkesin katılımının sağlanabilmesi için TKY'ne ilişkin eğitimin üst yönetimden alt düzeye kadar örgütteki tüm seviyelerde verilmesi, tüm çalışanları kapsamaması gerekir.⁹³ TKY'de katılımcılığı güçlendirici ve destekleyici eğitim programları aşağıdaki konu başlıklarında sınıflandırılabilir.

- Teknik Eğitimler: Herkesin işi ile ilgili yeterli düzeyde teknik bilgi sahibi olmasını sağlamak amacı ile yapılan yetenek geliştirme eğitimleridir.
- Beşeri İlişkiler Orijinli Eğitimler: Birlikte çalışma ve iletişimi güçlendirici nitelikteki eğitimler olup; ekip kurma, iletişim, etkili toplantı düzenleme, liderlik, karar alma ve sorun çözme gibi konuları kapsar.

⁹¹ Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s. 75

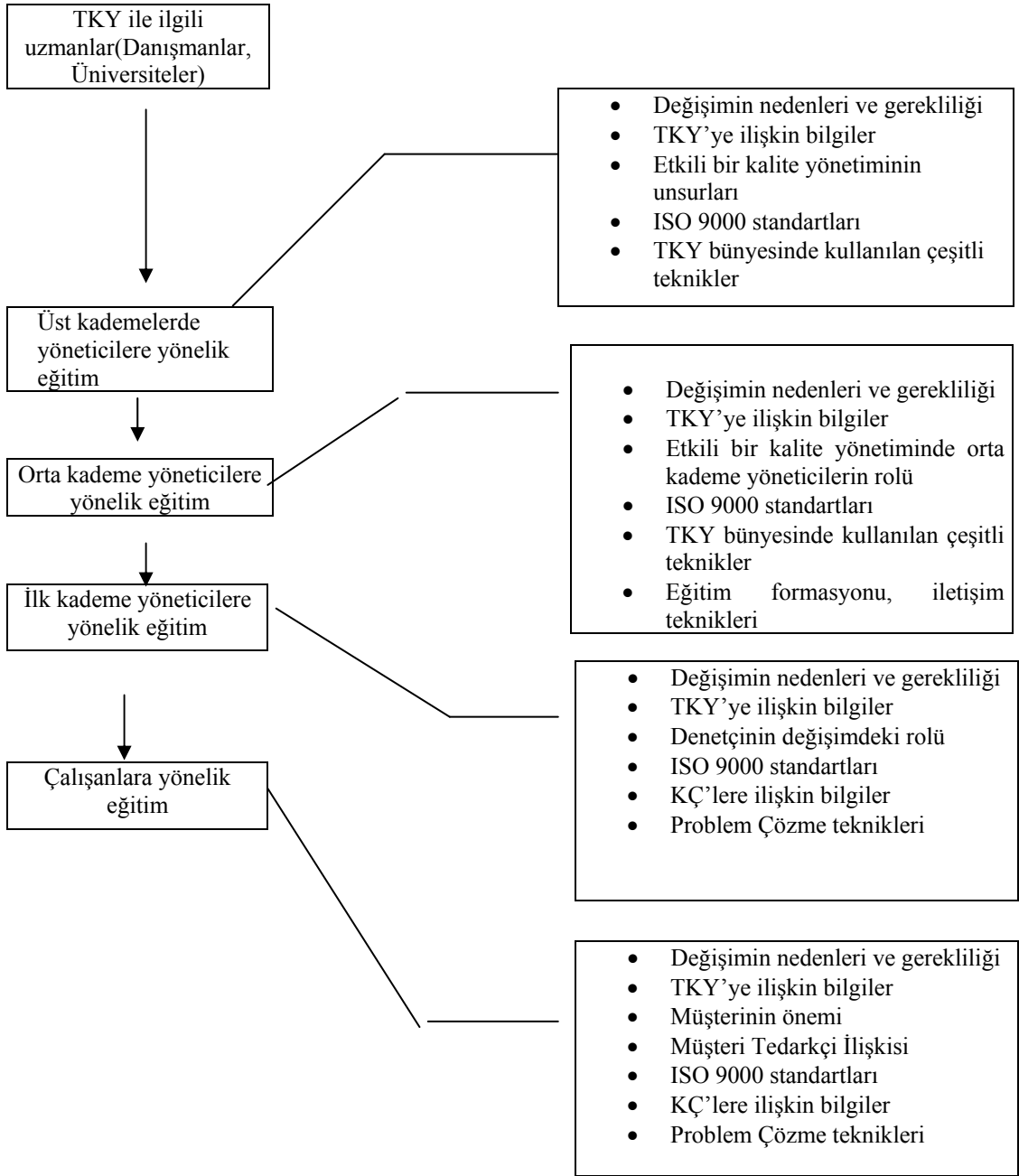
⁹² www.wataturkio0043.com, 11.11.2006

⁹³ Tamer Bolat, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım, 2000, s. 34

- İdari Yetenekleri Geliştirme Eğitimleri: Klasik anlamda “nezaret etme “ kapsamındaki görevlerin daha etkili bir şekilde yürütülebilmesini sağlamak için; iş planlama, program yapma, izleme, rapor hazırlama ve iletişim gibi konuları kapsar.

TKY Eğitimleri organizasyon içindeki herkesi kapsamalldır. Statü ve görev tanımına bakılmaksızın herkesin eğitim alması sürekli gelişmeyi sağlayan unsurlardan belkide en önemlisidir. Kalkan'ın çalışmasında, TKY uygulanan organizasyonlarda kademelere göre alınması gereken eğitimler aşağıdaki aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

Şekil 1.1, Kademelere Göre TKY'ye İlişkin Alınması Gereken Eğitimler



Kaynak: Adnan Kalkan "Toplam Kalite Yönetimi'nde Eğitim ve İnsan Faktörü" Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, sayı: 1999/1, Ankara, 1999

1.11.5. Sürekli Gelişme

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetiminin temeli "sürekli gelişme"ye dayalıdır. Hedef belli bir standardı

tutturmak değil, seviyeyi, hedeflenen seviyeye doğru ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Sürekli gelişme Japonya’da kalite çalışmalarının başarılı olmasındaki en önemli ilkelerden biridir. Japonlar sürekli gelişmeyi mükemmelliğe ulaşmada bir araç olarak kullanmış ve ekonomik rekabette uluslar arası üstünlüğü ele geçirmişlerdir.⁹⁴ Sürekli gelişme ilkesine göre, orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir. Daha öncede belirtildiği gibi sürekli gelişme kavramının temelleri japonca bir terim olan “Kaizen” den ileri gelmektedir.⁹⁵ Büyük sıçramalar şeklindeki gelişmeler işletme içinde uyum sorunları yaratırken, küçük adımlar şeklindeki gelişmeler değişmeyi kontrollü bir şekilde sağladığından uyum sorununu ortadan kaldırır. Bu sayede her şeyi daha ileriye götürmek mümkündür. Bu anlayış her şeyi daha ileriye götürecek bir taraf aranmasını gerektirir. Bu da iki önemli ilkeyi gerekli kılar. Bunlar; İsrafi azaltmak ve sorunları gizlemek yerine ortaya çıkarmaktır.⁹⁶ Sürekli gelişme ile kalite arayışına göre bir örgüt, şu anda ne kadar iyi işler yapıyor olursa olsun daha iyisini yapabilir.⁹⁷ Sürekli iyileştirme, bir tarladan daha fazla verim alabilmek için toprağın bileşiminin, sürüş tekniklerinin, kullanılan tohumların, gübreleme ve sulama tekniklerinin ve çiftçinin bilgi ve deneyimlerinin sürekli olarak geliştirilmesine benzetilebilir.⁹⁸

1.11.6. İstatiksel Proses Kontrol

Bu ilke, örgüt ile ilgili olaylara ve konulara bilimsel açıdan ve objektif olarak yaklaşmayı; his, kişisel deney ve cesaret gibi duygusal hareketler yerine akılcılığı ön plana çıkarır. Kalite hedeflerine ulaşabilmek için, strateji ve faaliyetlerin; müşteri memnuniyeti, toplumun memnuniyeti, işgören memnuniyeti, finansal ölçütler ve kalite ölçütleri gibi temel performans boyutlarında yoğunlaştırılması ve bunlara ilişkin verilerin istatistiksel ve

⁹⁴ Bayrak, a.g.m., s. 46

⁹⁵ Sosik, a.g.m., 1997, s. 450

⁹⁶ Ceren Ulukanoğlu “Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi”, www.isguc.org.tr , 10.09.2006

⁹⁷ Halis, a.g.e., 2004, s. 114

⁹⁸ www.ataturkio0043.com , 11.11.2006

bilimsel metotlarla toplanması, derlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir.⁹⁹

İstatistiksel Kalite kontrol araçları ile süreçteki bir değişimin gelişmeye yol açıp açmadığını tespit etme ve sistemin neresinde gelişmeye ihtiyaç duyulduğu, neresinde değişim yapmanın en büyük etkiyi doğuracağı belirlenebilir.¹⁰⁰

1.12. Toplam KaliteYönetimi Uygulamalarında Kullanılan Teknikler (Kalite Araçları)

Kalite uygulamalarında kullanılan araçların örgütün gelişmesine katkıda bulunduğu bilinmektedir. Kalite araçları işgörenlerin liderlik yeteneklerini geliştirir, onları sorunlara karşı daha duyarlı hale getirir ve tüm örgütte her düzeydeki işgörenler arasında kalite bilincinin yaygınlaşmasını sağlar.¹⁰¹ Aşağıda TKY uygulamalarında en fazla kullanılan teknikler ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1.12.1. PUKÖ Çevrimi

PUKO çevirimini ilk ortaya atan Dr. W.A. Shewhart olmasına rağmen çevrimi özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran Dr. Deming olmuştur. Bu yüzden PUKÖ Döngüsü, “Deming Döngüsü” olarak da anılır. PUKÖ Döngüsü, kalitede sürekli geliştirmeye yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Bir birim için veya herhangi bir sürecin istenen aşamaları sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesini PUKÖ Döngüsüyle yapmak mümkündür.

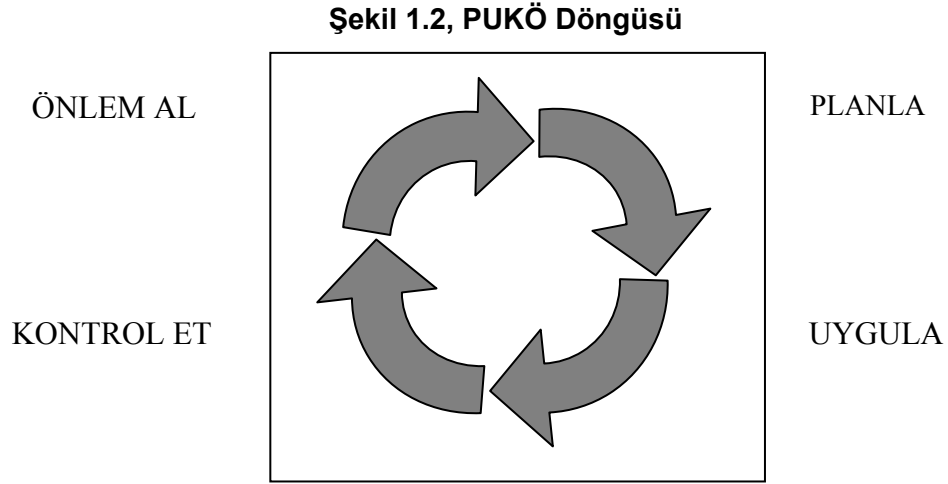
Çetin'e göre, PUKO döngüsünü takip etmek kusursuz planlar yaratmaya çalışan mükemmeliyetçi yaklaşımdan daha etkilidir. PUKO döngüsünü izleyerek sonuçlara ulaşılacağı gibi süreçlerin de iyileşmesi beklenir. Bu da şirket yapısının iyileşmesine ve kuvvetlenmesine yol açar.

⁹⁹ İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite**, İstanbul: Kal-Der Yayınları, 1994, s. 33

¹⁰⁰ Halis, a.g.e., 2004, s. 115

¹⁰¹ İnan Özalp, Celil Koparal ve Güneş Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir Anadolu Ü. Yay., Yay. No: 951, 1997

¹⁰²Döngünün her kademedeki çalışan tarafından kullanılması, her defasında doğru yapma alışkanlığının kazanılmasında önemli bir yere sahiptir.¹⁰³ Döngü şekil 1.2.' de sembolize edilmektedir.



Kaynak: Halim Kazan ve Yavuz Demirel “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Üstünlükler” KalDer Forum, Sayı : 7 , 2002

PUKÖ döngüsünde planlama en kritik evredir. Planlamanın çok iyi hazırlanmış olması "önlem al " evresindeki faaliyetlerin en aza indirilmesine yardımcı olacaktır. Planlama aceleye getirilmemeli ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Planlamaya gereken önemin verilmemesi "kontrol et" evresinin uzamasına, bu da toplam zaman içinde gereksiz kayıplara neden olur. Saptanan hedeflerin açık, anlaşılır ve ölçülebilir olması gerekir. Önceleri daha kolay ulaşılabilir hedefler belirlenmeli, elde edilen başarılar sonrasında daha zor ve karmaşık hedefler belirlenmelidir. Burası çok önemlidir çünkü en baştan konulan ulaşılması zor büyük hedefler, başarılabilmesi durumunda hem moral hem de motivasyon açısından herkesi olumsuz etkiler. Kaldığı baştan büyük hedeflerin belirlenmesi Kaizen Felsefesi'ne de uygun değildir.¹⁰⁴

¹⁰² Çetin ve diğ., 2001, s. 525

¹⁰³ Kovancı, a.g.e., s. 328

¹⁰⁴ www.danismend.com.tr, 2006

1.12.2. Beyin Fırtınası (Brainstorming)

Spesifik bir problem ya da konu hakkında fikirler listesi üretmek için kullanılan bir grup tekniğidir. Beyin fırtınası, ekipte bulunan herkesin fikirlerini ortaya çıkarıp ekibin diğer üyelerine uygun şekilde sunması için kullanılan bir araçtır. Burada en önemli nokta, seçenek ve yaratıcı çözümlerin kolaylıkla ifade edilebileceği eleştirilerden arındırılmış bir ortam sağlanmasıdır.¹⁰⁵ Osborn tarafından geliştirilen bu yöntemde özel bir grup oturumu formatında bir sorunu değerlendirebilmek için çok sayıda olası çözüm bulmak amaçlanır. Beyin fırtınası ortamında her üyenin önerileri başka bir üyede çağrışım yapmaktadır.¹⁰⁶

Beyin fırtınası tekniğinde herkesin yaratıcı ve verimli bir beyin fırtınası tecrübesi yaşayabilmesi için, toplantıyı yöneten kişinin herkesin uyması gereken kuralları üyelere açıklaması ve üyelerin de bunları benimsemesi gerekir.¹⁰⁷

1.12.3 Histogram

Histogram, kalite uygulamalarında kullanılan bir tür veri toplama aracıdır. Histogramlar verilerin görsel olarak incelenmesine ve değerlendirilmesine yarayan grafik araçlardır. Histogram vasıtasıyla belirli bir zaman aralığında alınan ölçüm değerleri sınıflandırılarak değerlendirilebilir.

Her kategorideki değişken değerlerin frekans dağılımı bir diyagram yardımıyla histogramla gösterilir. Veriler ne denli çok olursa elde edilecek olan dağılımın resmi de o denli açık ve anlaşılır olacaktır. Aşağıdaki şekilde örneği verilen histogramda yatay ekseninde ölçülen değerler tek tek ya da sınıflar halinde, dikey ekseninde ise her sınıfın frekansları yer alır. Bir ürüne ait histogram elde edildikten sonra bu değerler, önceden müşteri istek ve

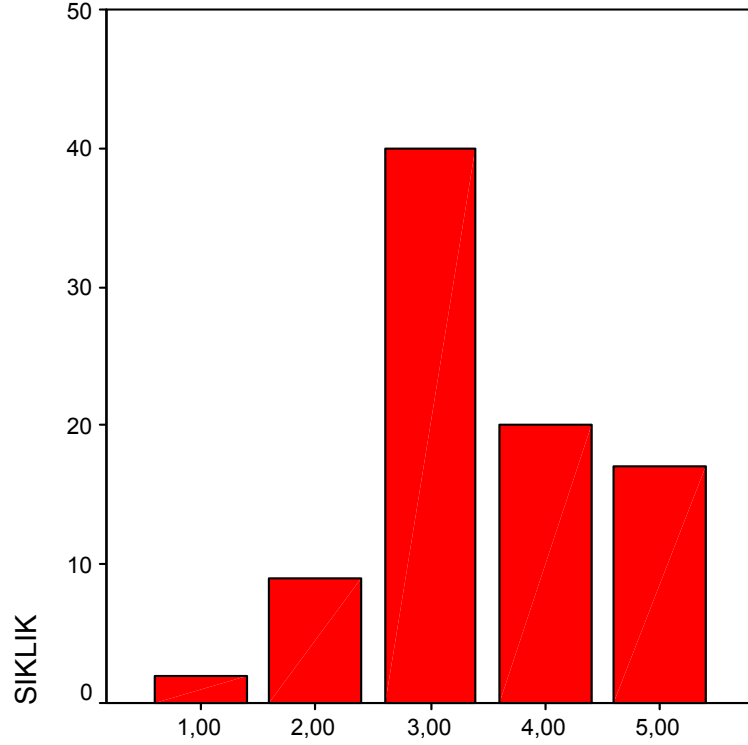
¹⁰⁵ Hüdaverdi Bircan ve Hasan Gedik, "Tekstil Sektöründe İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinin Uygulanması Üzerine Bir Deneme", **C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:4 Sayı:2, 2003, s. 69

¹⁰⁶ Halis, a.g.e., 2004, s. 153

¹⁰⁷ www.maliye.gov.tr, 2006

ihtiyaçlarının da dikkate alınması ile belirlenen spesifikasyon limitleri ile karşılaştırılıp ilgili değerlendirme yapılır.¹⁰⁸

Şekil 1.3, Verilerin Histogram ile Gösterilişi



Kaynak: Muhsin Halis, Toplam Kalite Yönetimi Kapsam İlkeler ve Uygulamalar, 1.b, Ankara: Roma Yayınları, 2004, s. 130

1.12.4. Nominal Grup Tekniği

Bir grubun tüm üyelerinin, kararlarını kullanarak belirlenmiş olan “Yeni Fikirler Listesini” öncelik sırasına göre listelemeye yarayan bir metottür. Nominal grup tekniği grubun hızlı olarak bir karar birliğine varması için kullanılır. Nominal grup tekniğinde problem seçiminde herkese eşit hak verilmesi esastır. Bunun nedeni grup içerisinde hangi problem üzerinde ve nasıl çalışılacağı konusunda daha fazla otoritesi veya daha yüksek sesle konuşan kişilerin yarattığı dominant etkinin azaltılması ve maksimum

¹⁰⁸ Halis, a.g.e., 2004, s. 129-130

katılımın sağlanmasıdır. Nominal grup tekniğinde bir problem çözüme kavuşturulduktan sonra diğer problemler önem sıralarına göre ele alınır.¹⁰⁹

1.12.5. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama, bir organizasyondaki süreçleri, bir başka organizasyondaki benzer süreçlerle karşılaştıran bir ölçüm metodudur. Farklı bir tanıma göre kıyaslama; yasal ve ahlaki yollardan ayrılmadan, başkalarının bazı işleri nasıl olup da sizden daha iyi yaptığını bulma sanatıdır.¹¹⁰

Kıyaslama'nın, 1979 yılında Xerox'un üretmekte olduğu fotokopi makinelerinin özelliklerini ve üretim maliyetlerini diğer rakiplerle karşılaştırmaya karar vermesiyle ortaya çıktığı belirtilmektedir. Xerox yönetimi, 1992 yılında Avrupa Kalite Ödülüne layık görülen ilk kuruluş olmalarında kıyaslamanın rol oynadığını her fırsatta vurgulamıştır. Kuruluş 1989 yılında 75 sektördeki müşterilerinin dokuz tanesi tarafından en iyi tedarikçi seçilirken, 1992 yılında da tam 62 sektörde en iyi tedarikçi seçilmiştir. Aynı süre içinde, müşteri tatmini %71'den %97'ye yükselmiştir.¹¹¹

Kalite geliştirme çalışmalarında veri ve bilgiye dayanmak önemlidir. Gelişmeyi temin için, sorunlarla sebepleri hakkında açık ve yararlı bilgiye ihtiyaç vardır. Bilgi eksikliği bölüm, departman hatta organizasyon dışındaki muadil bir iş veya süreçle karşılaştırılarak giderilebilir. Karşılaştırma yapmak seviye belirleme ve geliştirmenin en kolay ve maliyetsiz tekniklerinden biridir. Benchmarking sonuçları farklılıkların anlaşılması ve yöneticilerin amaçlarına ulaşabilmelerine yönelik gelişme faaliyetlerini organize etmeye imkan verir.¹¹²

¹⁰⁹ Halis, a.g.e., 2004, s. 153

¹¹⁰ Özlem İpekgil Doğan, "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabetgücü Üzerine Etkisi" **DEÜ, SBE. Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, Ocak-Mart, 2000, s. 61

¹¹¹ Xerox, **Competitive Benchmarking: The Path to a Leadership Position**, Stamford, Conn., Xerox Corp., 1988, s. 76

¹¹² Halis, a.g.e., 2004, s. 121

Benchmarking ve rekabet analizleri arasında fark vardır. Rekabet analizi bir rakibin ürününün sizinkiyle karşılaştırılmasının içerir. Ürünün fiyatının ve özelliklerinin karşılaştırılması söz konusudur. Satın alacakları ürünün markasını belirlemeye çalışan tüketiciler, rakip ürünleri kıyaslarken rekabet analizi yapabilirler. Benchmarking, ürünün nasıl biçimlendirildiğini, üretildiğini, dağıtıldığını ve desteklendiğini içeren bir karşılaştırmadır.¹¹³ Kıyaslama ürünün ne olduğu ve kaç mal olduğu ile çok ilgili olmayıp daha çok üretim dağıtım ve desteklemede kullanılan yöntemlerle ilgilidir.

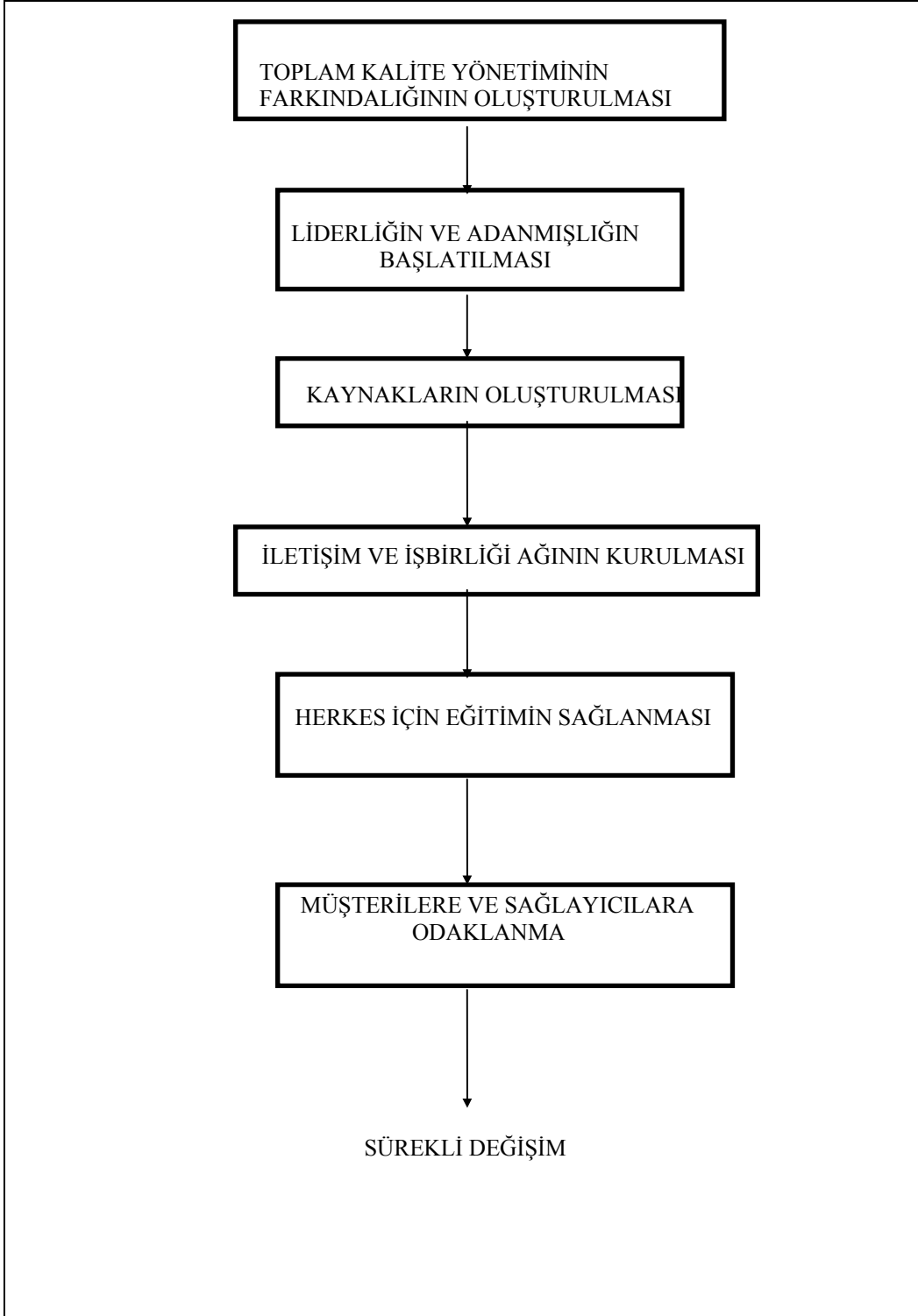
1.12.6. Akış Diyagramı

Belli bir süreçteki adımları grafik sembollerle gösteren şemaya iş akış şeması denir. Akış diyagramı sürecin basamaklarını doğal sırası içinde sunar. Uygulamada sürecin nasıl işlediğini göstererek potansiyel güçlükler belirlenebilir. Bu araç yeni sürecin uygulamaya konulmasından önce potansiyel güçlüklerden kolaylıkla kaçınılması için düşünme sürecine yardımcı olur.¹¹⁴ İş akış şemaları kullanılarak büyük bir süreçte çeşitli basamaklar tanımlanır ve yapılan işin herkes tarafından anlaşılması sağlanır. Çoğu zaman süreçte meydana gelen olaylar gerçekte olması gerekenden farklıdır. İş akış şeması oluşturmakla belli bir süreçte atılması gereken adımlara daha yakından bakma imkanına kavuşulur. Akış şemaları aynı zamanda sürece kimin nasıl katılacağını belirlemede önemli katkı sağlamaktadır. Akış şeması son olarak süreç esnasında hangi alanlarda daha çok iyileştirmeye gerek olduğunun belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin aşağıdaki şemada bir okulda toplam kalite yönetimi anlayışına göre bir yapılanma oluşturulurken, akış diyagramına göre izlenecek basamaklar gösterilmektedir.

¹¹³ www.20uludag.edu.tr, 2006

¹¹⁴ Ahmet Mahiroğlu ve Bekir Buluç, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve TKY'nin Araçları" www.w3.gazi.edu.tr, 08.01.2007

Şekil 1.4, Bir Okulda Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması İçin Akış Diyagramı Örneği



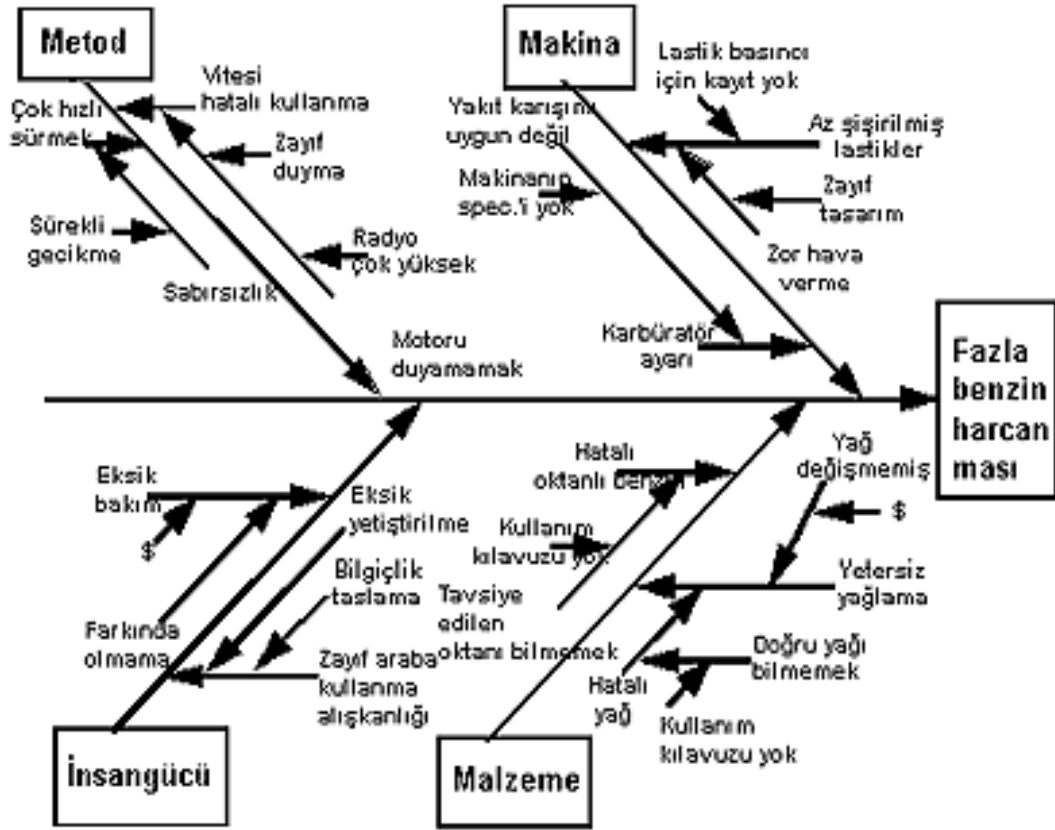
Kaynak : Ahmet Mahiroğlu ve Bekir Buluç, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve TKY’nin Araçları”
www.w3.gazi.edu.tr, 08.01.2007

1.12.7. Sebep - Sonuç Diyagramı

Sebep sonuç diyagramı, bir sorunun çeşitli nedenlerini belirlemeye, sıraya dizmeye ve göstermeye yarayan bir araçtır. Diyagramda analiz edilen problem, objektif, amaç vs. İle bunları etkileyen faktörler arasındaki ilişki grafiksel olarak tasvir edilir. Balık Kılçığı veya "Ishikawa Diyagramı" da denir. Bu diyagramla çalışma sonucunda sorun şeklinde ortaya çıkmış bir olay ile bu sorunun sebepleri ayrıntılı ve katagorize edilmiş bir şekilde grubun tüm üyelerince açıkça görülür hale gelir. Aşağıdaki şekilde "Taşıtlarda Fazla Benzin Harcanmasının Nedenleri" ile ilgili bir örneği verilen bu teknik;

- Olumlu veya olumsuz bir probleme ya da bir çıktıya neden olan faktörleri belirler.
- Sık sık şikayet ve konu dışı tartışmalara meydan vermeksizin spesifik bir konu üzerinde yoğunlaşmayı sağlar.
- Problemin kök sebeplerini belirlemede planlı bir yaklaşım kullanır.
- Yeterli veriye sahip olmayan bölgeleri tanımlar.

Şekil 1.5, Balık Kılıcı Diyagramı Örneği



Kaynak: "Kalite Araçları" www1.gantep.edu.tr, 22.01.2007

1.12.8. Pareto Analizi

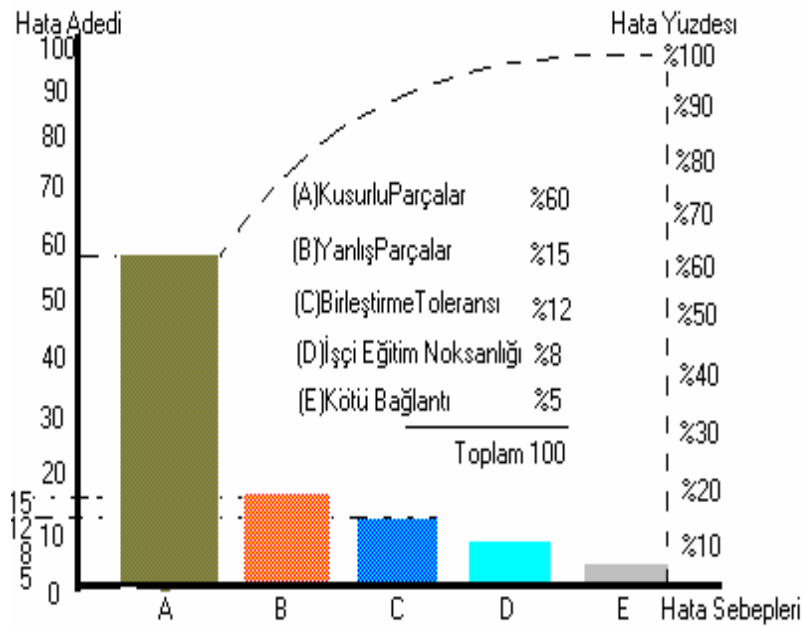
Pareto Diyagramı adı İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto'nun araştırmalarını kullanan Joseph Juran tarafından, Pareto Prensipleri olarak formüle edilmiştir. Bu prensibe göre oldukça az sayıdaki faktör (%20 gibi) herhangi bir sistem veya süreçteki problemlerin büyük çoğunluğunun (%80 gibi) sebebidir. Pareto diyagramı bir sistem veya süreçteki faktörleri etki derecesine, önem sırasına veya tekrar sayısına bağlı olarak azalan sırayla sunan bir sütun grafiğidir.¹¹⁵ Çalışma hayatında bir çok sorunla karşılaşılır. Sorunların nedenleri genellikle Pareto Prensibine uygundur.¹¹⁶

¹¹⁵ Mahiroğlu ve Buluç a.g.m., www.w3.gazi.edu.tr, 08.01.2007

¹¹⁶ www.maliye.gov.tr, 2006

Pareto Grafiğinin amacı, hatalı parçaların ve hata çeşitlerinin tespit edilmesinde kalite kontrol elemanlarına yol göstererek emeklerinin en verimli sahalarda yoğunlaştırılmasını ve isabetli kararlar verilerek gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamaktır.¹¹⁷ Pareto Analizi büyük kayıplara neden olan küçük sorunların belirlenmesini sağlar. Pareto analizinde olaylar sıklık, zaman ve önem sırasına göre grafik üzerinde sıralanır. Bu şekilde oluşturulan tablonun en belirgin özelliğİ sıralamayı göstermesidir. Olayların sıklık sırasına göre sıralanması hangi konunun daha önce incelenmesi gerektiğİ konusunda bir fikir verir. Pareto analizinin sebep sonuç diyagramından sonra yapılması faydalı olacaktır.¹¹⁸ Aşağıdaki şekilde bir imalat biriminde hatalı üretimin nedenleriyle ilgili olarak yapılan bir pareto diyagramı örneğİ verilmiştir.

Şekil 1.6, Pareto Diyagramı Örneğİ



Kaynak: Selami Özcan, “İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 156

¹¹⁷ Selami Özcan, “İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama” C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, 2005, s. 153

¹¹⁸ Toplam Kalite Yönetimi El Kitabı, www.kaliteofisi.com, 9.11.2006

1.12.9. Kalite Çemberleri

Halis'in çalışmasında Pike ve Barnes'ın (1996) tanımlamasına atfen verilen bilgiye göre, kalite çemberi; "aynı mesleki faaliyet içerisinde olan ve aynı üniteye bağlı çalışanların gönüllü olarak kendi işleri ile ilgili problemleri tanımlamak, araştırmak ve çözmek için düzenli olarak bir araya gelerek yaptıkları grup çalışmaları" dır. Kalite çemberlerinin temel konusu, verimliliğin artırılması amacıyla insan kaynaklarının ve teknik kaynakların bir araya getirilmesidir.¹¹⁹ Kalite kontrol çemberleri faaliyetlerinin örgütteki esas etkisinin, istek, yaratıcılık ve vizyon geliştirme olduğu belirtilmektedir.¹²⁰

Bir kalite çemberi, bir organizasyondan 3 ile 12 kişi arasında benzer işi yapan kişilerden oluşur, Grup, gönüllülük esası içinde işlerle ilgili bir problemi konuşup çözümlenmek için belirli zamanlarda bir araya gelir. Bir sorun üretildiğinde bu resmi olarak yönetime iletilir.¹²¹ Kalite iyileştirme grupları çalışanlar arasında iletişim ve grup dinamiği sağlayan, kendilerini eğiten ve her konuda gelişmeyi sağlamak için yaratıcı faaliyetlere izin veren ve biçimsel olmayan gruplardır.¹²²

Kalite çemberleri çalışanların işlerinden gurur duymaları ve katkılarını görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır. Üyelere hiyerarşik olarak en yakın sorumlunun liderliğinde teşvik gören ve bir rehberin yönlendirdiği bu grup, üyelerinin faaliyetlerde karşılaştığı kalite, güvenlik verimlilik ve çalışma koşulları gibi problemlerden seçtiklerini incelemek ve çözümlenmek üzere düzenli olarak toplanır.¹²³

1.13. Kalite Ödülleri

1950'li yıllardan günümüze kadar, toplam kalite felsefesinin dile getirilişinde birçok yeni teknik, araç ve model ortaya atılmıştır. Bu gelişmeler

¹¹⁹ Halis, a.g.e., 2004, s. 30-31'den aktarılmıştır.

¹²⁰ Çetin ve diğ., a.g.e., 2001, s. 528

¹²¹ Hodgetts, a.g.e., çev. Canan Çetin, s. 254

¹²² Kovancı, a.g.e., s. 131

¹²³ Halis, a.g.e., 2004, s. 31

arasında kalite ödülleri önemli bir yer tutmaktadır. Kalite ödülleri organizasyonları tek bir yönüyle değil, bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre de değerlendirdiği ve bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için özel sektörde olduğu kadar, kamu sektörü için de prestij ve mükemmelliği sembolize eder hale gelmiştir. Aşağıda en çok bilinen kalite ödülleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1.13.1. EFQM Kalite Ödülü

EFQM, organizasyonda iş stratejileri oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlayan bir toplam kalite modelidir. Model, 1992 yılında Avrupa Kalite Örgütü ve Avrupa Komisyonu'nun katkılarıyla Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından oluşturulmuştur. Merkezi Brüksel'de olan EFQM 1989 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından Hollanda'da resmen kurulmuştur. Kar amacı gütmeyen kurumun çalışmaları Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir.¹²⁴ Modelle ilgili detaylı bilgiler ve ödülün Türkiye'de değerlendirme esasları aşağıda verilmiştir.

1.13.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli ve Toplam Kalite Yönetimi

Literatürde Mükemmellik Yaklaşımı olarak bilinen Peters ve Waterman'ın 1980'li yıllardaki araştırmaları başarılı şirketlerin ortak özelliklerin ortaya koymuş bir bakıma mükemmelliğe ulaşma yolunda ilkeler ve standartlar getirmiştir.¹²⁵

Mükemmellik, bir kuruluşu yönetme ve başarılı sonuçlar elde etme konusunda başkalarına örnek olacak uygulamalar gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır. Mükemmelliğe gerçekten ulaşmış kuruluşlar paydaşları için olağanüstü sonuçlar yaratma ve bunları sürdürme becerisine sahip olanlardır.¹²⁶ EFQM ve KALDER tarafından kullanılan "İş Mükemmelliği

¹²⁴ Serkan Özlü, "Toplam Kalite Yönetiminde TÜSİAD_KALDER (EFQM) Modeli ve Özel Sektörde Bir Firmaya Sanal Olarak Uygulanması" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ., SBE., 1999), s. 55

¹²⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 5.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s. 98

¹²⁶ www.ataturkio0043.com, 2006

Modeli” toplam kalite yönetimi esaslarının bir sistem anlayışı dahilinde ilişkilerini belirten, kurumlara buldukları durumu belirlemeleri ve iyileştirmeleri açısından yönetim aracı niteliğinde bir modeldir. Model aynı zamanda toplam kalite yolculuğunda etkin bir öğrenme aracıdır.¹²⁷ EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.

EFQM Avrupa’da veya Avrupa dışında denenmiş en iyi uygulamalarla ilgili girdileri toplayarak modeli güncelleştirir. Böylelikle, modelin dinamik olması, yönetim konusundaki güncel görüşleri yansıtması sağlanmış olur. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın ortaya koymuş olduğu Mükemmellik Modeli, iyi bir liderlik yönlendirmesi ile çalışanların yönetildiği, motive edildiği ve yönetimde politika ve stratejilerin çok önem kazandığı ve alt katmanlara kadar yayıldığı ve beraberce stratejilerin ve politikaların üretildiği, işbirliklerinin ve kaynakların en iyi bir şekilde kullanılıp yararlanıldığı ve süreçler marifetiyle yönetimin sağlandığı herhangi bir mükemmellik yönetim sisteminin değerlendirilmesi için ölçütleri içerir.¹²⁸

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuş bir modeldir. Bu kriterlerden beşi girdi” kriterlerini, dördü ise sonuç kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır.

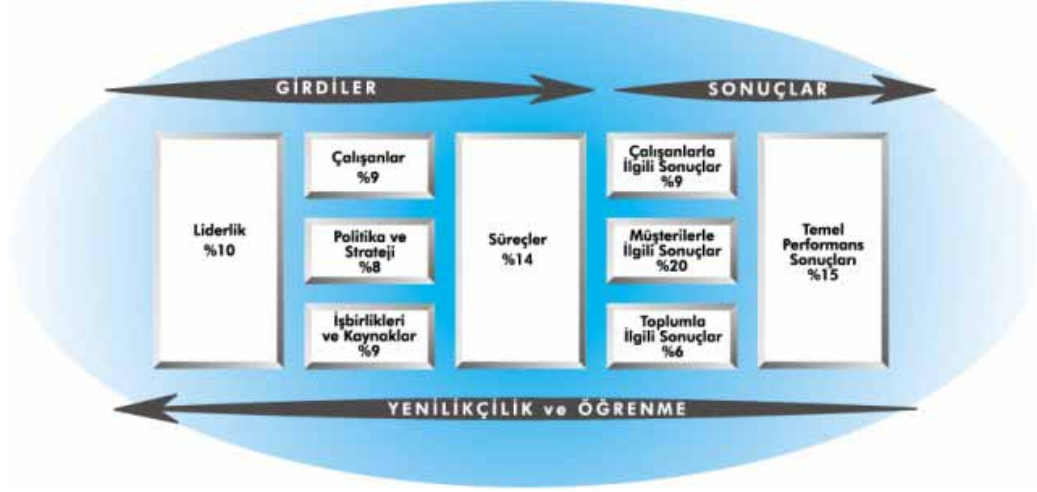
Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pekçok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanmaktadır. Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika

¹²⁷ www.sisteme.com.tr, 2006

¹²⁸ Ömer Saatçioğlu, “Üniversite Yönetiminde Mükemmellik Modelleri ve Rektör Adayları Değerlendirme Ölçütleri”, www.odtu.edu.tr, 2006

ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir. EFQM Mükemmellik Modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1.7, EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: www.kalder.org, 2006

1.13.1.2. Modelin Yapısı

Şekil 1.4.'de gösterilen modeldeki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açılımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar.

Son olarak her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Ancak alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur.

1.13.1.3. EFQM' de Özdeğerlendirme ve Yararları

Bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetidir. Yararları:

- Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenir .
- Gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verileri ortaya koyar.
- Çalışanları mükemmelliğin temel kavramları konusunda eğitir.
- Kuruluşu hem kurum hem de iş birimi düzeyinde değerlendirir.
- İyi uygulamaların ortaya çıkmasını sağlar.
- Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırılma yapılmasını sağlar .
- İş planı ve stratejilerin oluşturulmasını iyileştirir.
- Kuruluşu Ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna hazırlar.

1.13.1.4. Türkiye'de (EFQM) Ulusal Kalite Ödülü

Ülkemizde kurumsal anlamda mükemmellik anlayışının her alanda hakim kılınması ve kendi kurum/sektörlerinde başarılı organizasyonların belirli bir seçim esasına göre belirlenerek kurumsal başarının paylaşılması için 1993 yılından bu yana TÜSİAD-KALDER tarafından Ulusal Kalite Ödülleri verilmektedir.

TÜSİAD, Türkiye'nin önde gelen iş adamları ve sanayicileri tarafından, 1971 yılında Anayasanın 33. maddesine göre kurulmuş, kamu yararını gözetilen bir özel sektör kuruluşudur. TÜSİAD, hızlı dengeli ve süratli bir sosyo-ekonomik gelişme sağlayabilmenin Türk Sanayiinin rekabet gücünün artırılmasının ve Türk kuruluşları ile ürünlerine dünya pazarında kalıcı yerler kazandırılmasının gerekli olduğuna inanmaktadır.

Ülkemizde çağdaş kalite anlayışının yaygınlaştırılması ve kalite çalışmalarının ödüllendirilmesini amaçlayan KALDER, 1991 yılında kurulmuş 1100'ü aşkın üyeye sahip bir kuruluştur.

Türkiye'de kamu ya da özel sektörde bir çok kuruluşun TKY uygulamaları, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen "Mükemmellik Modeli" esas alınarak yapılan özdeğerlendirme çalışmaları ile başlatılmakta, özdeğerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan iyileştirme konularının bir plan dahilinde iyileştirilmesi ile sürdürülmektedir. Bugün bir çok işletme/kurum ulusal düzeyde diğer işletme ve kamu kurumlarına örnek gösterilebilecek sonuçlara ulaşmıştır.

TÜSİAD ve KALDER tarafından oluşturulan Kalite Ödülü Yürütme Kurulu (KÖYK) kalite ödülü değerlendiricilerini belirlemek ve eğitmek, kalite ödülünü yaygınlaştırıcı her türlü kitap, yayın, makale vb. hazırlamak ve yayımlamak, kalite ile ilgili medya faaliyetlerini izlemek gibi işlevleri üstlenmiştir.¹²⁹

Ulusal kalite ödülleri EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak ve bu konuda özel yetiştirilmiş değerlendiricilerden oluşan ekipler ile KALDER tarafından yapılmakta ve değerlendirme süreci yaklaşık on aylık bir süreye yayılmaktadır.¹³⁰

KALDER'in güvenilirliği EFQM tarafından tescil edilmiş olup KALDER, EFQM eğitimlerinin verilmesi ve kuruluşların Toplam Kalite Yönetimi konusunda ulusal bazda değerlendirilmesi yönüyle lisans almış bir kuruluştur. KALDER Toplam Kalite Yönetimi'nin ülke bazında yaygın ve etkin kullanımını sağlayarak dünya çapında örnek bir kuruluş olma vizyonu ile yola çıkmış ve 1992 yılından itibaren yaklaşık 2500 katılımcısı olan Ulusal Kalite Kongresi'ni düzenlemektedir. Ulusal Kalite Kongresi Türkiye'de yönetim kalitesinin

¹²⁹ Serkan Özlü, "Toplam Kalite Yönetiminde TÜSİAD_KALDER (EFQM) Modeli ve Özel Sektörde Bir Firmaya Sanal Olarak Uygulanması" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ., SBE., 1999), s. 58

¹³⁰ Ulusal Kalite Ödülü, (EFQM Mükemmellik Modeli), www.kalder.org.tr, 28.09.2006

yaşamın her alanında uygulanmasına yönelik geniş bir düşünce platformu meydana getirmek amacıyla her yıl farklı bir tema çerçevesinde toplanmaktadır. KALDER 1998 yılında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'na (EFQM) üye olmuş, 1999 yılında da EFQM'in Ulusal İşbirliği Ortağı olmuştur. Merkezi İstanbul'da olan KALDER, Ankara, İzmir, Bursa ve Eskişehir'de kurduğu şubeler ile kalite bilincinin yurt çapında yaygınlaşmasına öncülük etmektedir.

1.13.1.5. Ulusal Kalite Ödülü (UKÖ) Kategorileri ve Tipleri

Ulusal Kalite Ödülü aşağıda sıralanan üç ana ve dört alt kategoride verilmektedir;

- 1) İşletme Kategorileri
- 2) Kamu Kategorileri
- 3) Sivil Toplum Kuruluşları Kategorisi

İşletme Kategorileri dört alt kategoriden oluşmaktadır;

- 1) Büyük Ölçekli Kuruluşlar (250 den fazla çalışanı olan)
- 2) Operasyonel Birimler
- 3) Bağımsız KOBİ (250 den az çalışanlı KOBİ' ler)
- 4) Bağlı KOBİ (%25 hissesi bir holdinge ait ve 250'den az çalışanı olan KOBİ'ler

Kamu Kategorileri aşağıda sıralanan üç alt kategoriden oluşmaktadır;

- 1) Sağlık Hizmetleri Kategorisi
- 2) Eğitim Hizmetleri Kategorisi
- 3) Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi

1993-2006 yılları arasında TÜSİAD-KALDER tarafından kalite ödülü ile ödüllendirilen özel sektör ve kamu sektörü kuruluşları Tablo 1.4, ve Tablo 1.5' de gösterilmiştir.¹³¹ Ulusal Kalite Ödülleri 1997 yılından itibaren kategorilere ayrılmış, Kamu Kategorisi Ödülleri 2001 yılından itibaren vermeye başlanmıştır.

¹³¹ www.kalder.org.tr , 2006

Tablo 1.4, Ulusal Kalite Ödülü Alan Kuruluşlar (Özel Sektör)			
Yıl	Kuruluş	Ödül Kategorisi	Ödül Tipi
1993	• BRISA A.Ş.		
1994	• TUSAŞ MOTOR SAN. AŞ.		
1995	• NETAŞ AŞ.		
1996	• KORDSA A.Ş.		
1997	• ARÇELİK AŞ. • İPEKKAĞIT SAN. VE TİCARET AŞ.	BÜYÜK ÖLÇ İŞL. BÜYÜK ÖLÇ İŞL.	BÜYÜK ÖDÜL BAŞARI ÖDÜLÜ
1998	• ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ (VİTRA GRUBU) • DUSA İPLİK SAN. VE TİC A.Ş. • ERCİYAS BİRACILIK VE MALT SAN. AŞ. • TÜRK ELEK. END. AŞ. • BEKO TİCARET AŞ.	BÜYÜK ÖLÇ İŞL. BÜYÜK ÖLÇ İŞL. BÜYÜK ÖLÇ İŞL. KOBİ	BÜYÜK ÖDÜL BAŞARI ÖDÜLÜ BAŞARI ÖDÜLÜ BÜYÜK ÖDÜL
1999	• BEKO ELEKTRONİK AŞ. • TÜRK ELEK. END. AŞ. • KAYNAK TEKNİĞİ SAN. AŞ.	BÜYÜK ÖLÇ İŞL. BÜYÜK ÖLÇ İŞL. KOBİ	BAŞARI ÖDÜLÜ BAŞARI ÖDÜLÜ BÜYÜK ÖDÜL
2000	• ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ (ARMATÜR GR.) • ATA YATIRIM MENKUL KIY. AŞ.	BÜYÜK ÖLÇ İŞL. KOBİ	BAŞARI ÖDÜLÜ BAŞARI ÖDÜLÜ
2001	• AYGAZ AŞ. • BORÇELİK ÇELİK SAN A.Ş. • EBS ECZACIBAŞI BANYO KÜVETLERİ SAN. AŞ. • EMAR SATIŞ SONRASI MÜŞ. HİZ.	BÜYÜK ÖLÇ İŞL. BÜYÜK ÖLÇ İŞL. KOBİ KOBİ	BÜYÜK ÖDÜL BAŞARI ÖDÜLÜ BÜYÜK ÖDÜL BÜYÜK ÖDÜL
2002	• SKF TÜRK LTD. ŞTİ. • GENPAR OTOMOTİV A.Ş. • ÖZEN MENSUCAT BOYA İŞL. AŞ.	KOBİ KOBİ KOBİ	BÜYÜK ÖDÜL BAŞARI ÖDÜLÜ BAŞARI ÖDÜLÜ
2003	• ASSAN ALÜMİNYUM • ECZACIBAŞI BAXTER HAST. ÜRN. • BALNAK NAKL.. VE LOJ. A.Ş.	BÜYÜK İŞLETME BÜYÜK İŞLETME KOBİ	BAŞARI ÖDÜLÜ BÜYÜK ÖDÜL BÜYÜK ÖDÜL
2004	• ERDEMİR AŞ. • OTOKOÇ OTOMOTİV AŞ. • HUGO BOSS TEKTİL SAN. • UND ULUSLAR ARASI NAKL.. DERN.	BÜYÜK İŞLETME KOBİ BÜYÜK İŞLETME SİVİL TOPLUM KUR.	BAŞARI ÖDÜLÜ BAŞARI ÖDÜLÜ BAŞARI ÖDÜLÜ BÜYÜK ÖDÜL
2005	• VİKO ELK. ELKTR. SAN. AŞ.	BÜYÜK İŞLETME	BAŞARI ÖDÜLÜ
2006	• BİLİM İLAÇ AŞ. • TNT EXPRES	BÜYÜK İŞLETME KOBİ	BÜYÜK ÖDÜL BAŞARI ÖDÜLÜ

Tablo 1.5, Ulusal Kalite Ödülü Alan Kuruluşlar (Kamu Sektörü)

Yıl	Kuruluş	Ödül Kategorisi	Ödül Tipi
2001	<ul style="list-style-type: none"> T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ZEKAI TAHİR BURAK KADIN SAĞLIĞI EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ 	SAĞLIK HİZMETLERİ	BAŞARI ÖDÜLÜ
2002	<ul style="list-style-type: none"> T.C. KOCAELİ SANAYİ ODASI. T.C. MİLLİ EĞİTİM. BK. ARŞ. GLŞ. DAİ. (MEB EARGED) T.C. KADIKÖY ANADOLU LİSESİ 	KAMU YÖNETİMİ VE HİZM. EĞİTİM HİZM. EĞİTİM HİZM.	BÜYÜK ÖDÜL JURİ TEŞVİK ÖDÜLÜ JURİ TEŞVİK ÖDÜLÜ
2003	<ul style="list-style-type: none"> TÜBİTAK MARMARA ARAŞ. MERK. (MAM) 	KAMU YÖNETİMİ VE HİZM.	BAŞARI ÖDÜLÜ
2004	<ul style="list-style-type: none"> T.C. KADIKÖY ANADOLU LİSESİ 	EĞİTİM HİZM.	BAŞARI ÖDÜLÜ
2005	<ul style="list-style-type: none"> T.C. ESKİŞEHİR ŞEHİT ALI GAFFAR OKKAN İLKÖĞR. OKULU 	EĞİTİM HİZM	BAŞARI ÖDÜLÜ
2006	<ul style="list-style-type: none"> ESKİŞEHİR DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ NİLÜFER BELEDİYESİ 	SAĞLIK HİZMETLERİ KAMU YÖNETİMİ VE HİZM.	BÜYÜK ÖDÜL BAŞARI ÖDÜLÜ

Kaynak: www.kalder.org , 2006

1.13.2. Malcolm Balridge Kalite Ödülü (MBÖ)

MBÖ Amerika Birleşik Devletlerinde kalitenin önemini vurgulamak, kalite bilincini arttırmak ve kalite konusunda başarılar elde etmiş Amerikan işletmelerini ödüllendirmek amacıyla 1987 yılında bir yasa ile oluşturulmuştur. Ödül sadece belirli bir ürün ya da hizmet kapsamamakta, üretim, hizmet ve küçük işletme katagorileri olarak üç ana katagoride dağıtılmaktadır.¹³² MBÖ yedi kritere göre verilmektedir. Bunlar;

- 1) Liderlik
- 2) Bilgi ve Analiz
- 3) Stratejik Planlama

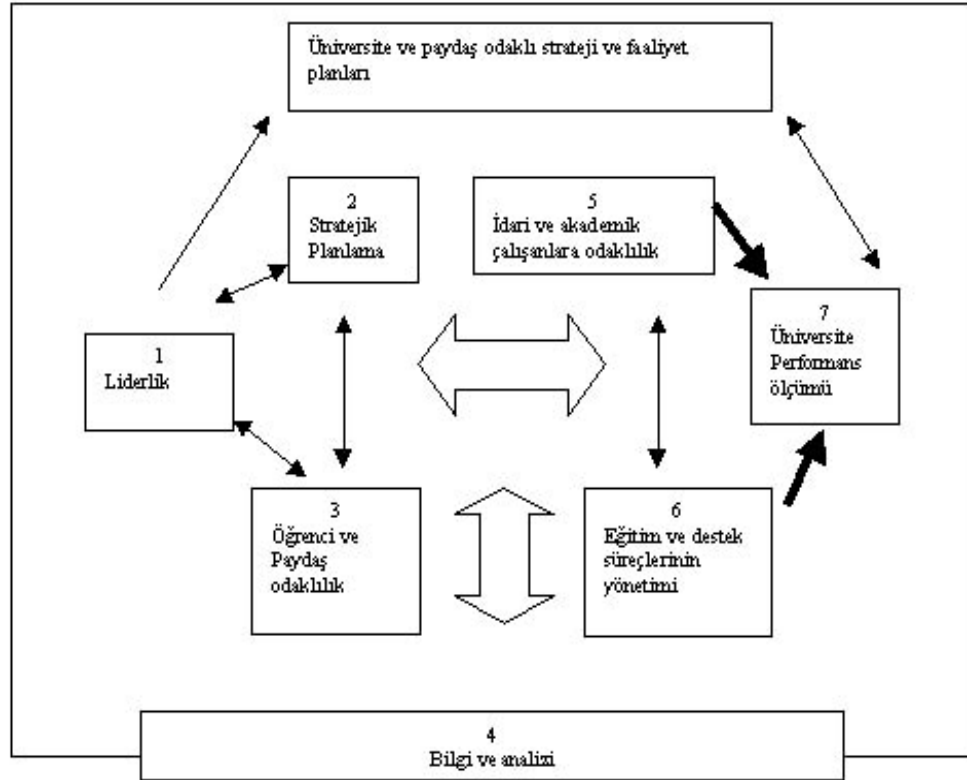
¹³² Özcan Kılıç, "Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", www.işletme.istanbul.edu.tr , 28.09.2005

- 4) İnsan Kaynakları Geliştirme ve Yönetimi
- 5) Süreç Yönetimi
- 6) Faaliyet Sonuçları
- 7) Müşteri Odaklılığı ve Tatmini'dir.

Kriterler her yıl için yeniden belirlenmekte ve ilan edilmektedir. Her kriterin ölçümü ile ilgili olarak 24 adet ölçüleme yargısı geliştirilmiştir. Değerlendirme kurulu 400 saatten fazla çalışmakta ve sayfalarca uzunlukta değerlendirme formları işletmeler tarafından doldurulmaktadır. ABD'de pek çok şirket ve kurum Malcolm Baldrige kriterlerini bir modele adapte ederek uygulamıştır. Ödüllerin insanların ve kuruluşların çalışmalarında büyük etkileri olmuştur. Ayrıca Malcolm Baldrige Ödülü şirketlerin kalite mükemmelliyetlerinin kıyaslandığı işletme performansı uygulamalarında yaygın olarak kullanılan bir kıyas unsuru haline gelmiştir.¹³³ Aşağıdaki şekilde üniversite eğitimi konusunda düzenlenen yedi kategorili Baldrige modeli verilmiştir.

¹³³ Çetin ve diğ., 2001, s. 719

Şekil 1.8, Malcolm Baldrige Kriterlerine Göre Düzenlenmiş İş Mükemmelliği Modeli



Kaynak: Güneş Gençyılmaz ve Selim Zaim, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi” İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, Kasım 1999, s. 21

1.13.3. Deming Kalite Ödülü

Japonya’da bir firma için saygın ödüller arasında kabul edilen Deming Ödülü, Dr. Deming’in başarılı hizmetlerinin anısına oluşturulmuştur. Ödül, bağımsız bir komite tarafından yapılan inceleme ve değerlendirmeler sonucunda layık görülen firmalara verildiği gibi kişilere de verilmektedir. Deming Ödülü, bireysel, büyük ölçekli firmanın bütünü için, büyük ölçekli firmanın bir bölümü veya küçük ölçekli firmalar olmak üzere çeşitli kategorileri kapsamaktadır. Kişisel bazda verilen ödül, kalite kontrol ile ilgili gerek pratik gerekse teorik sahada önemli başarılarla imza atan veya istatistiksel kalite kontrolün yayılmasına önemli katkıda bulunan kişilere verilmektedir. Gençyılmaz ve Zaim’in çalışmasında yaklaşık olarak 55-60 arasında bireysel bazlı Deming Kalite Ödülünün 1999 yılına kadar verildiği belirtilmektedir. Aynı

çalışmaya göre şirket bazında yapılan ödül değerlendirmesi aşağıda verilen kriterleri kapsamaktadır.¹³⁴

- Anahtar işletme amaçlarına yönelik olarak organizasyonun politikası ve planlaması,
- Organizasyon ve yönetimi,
- Kalite kontrol eğitimi ve yayılımı,
- Kalite bilgilerinin toplanması, yayılması ve kullanımı,
- Analiz ,
- Standardizasyon,
- Kontrol,
- Kalite güvence,
- Sonuçlar,
- Gelecek planı,

1.13.4.Malcolm Baldrige, Deming ve EFQM Avrupa Kalite Ödülleri'nin Genel Değerlendirmesi

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumun bütününe yönelik uygulamalar olduğu bilindiğine göre kalite ödüllerinin de örgütün topyekün başarısına yönelik kriterleri değerlendirmesi ve kıyaslamalar yapması gereği ortadadır. Ödüllerin kurumlar açısından bir başka faydası da başarılar için model teşkil etmeleridir. Yukarıda detaylarıyla sunulan Avrupa Kalite Ödülü, Malcolm Baldrige ve Deming Ödülü'nde bazı ortak özellikler yer almaktadır. Bunlar; kurum yutttaşlığı, ürün üretiminin çevresel etkileri ve sosyal sorumluluktur. 1951'de Deming Ödülü'nün, 1987'de ABD'de Malcolm Baldrige Ödülü'nün ve 1991'de Avrupa Kalite Ödülü'nün verilmesinden bu yana geçen 40 yıllık süre içerisinde kalite bir kurum, yönetim felsefesi haline gelmiştir. Günümüzde bilgi erişiminde internetin üstlendiği önemli rolden de anlaşılacağı gibi bilgi teknolojisi konusunda dev adımlar atılmaktadır.

¹³⁴ Güneş Gençyılmaz ve Selim Zaim, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 2, Kasım 1999, s. 9, 35

Gelecekte herkese internet erişiminin kalitenin üstleneceği rolü şekillendireceği değerlendirilmektedir. Global iletişimin artmasıyla tüketiciler elektronik mesajlar aracılığıyla daha fazla geri bildirim sağlayacak, üreticiler de kalite geliştirme sürecinde müşteri yorumlarından daha fazla yararlanacaklardır. Bu kalite konusunda yeni standartların ve tekniklerin oluşumu anlamına gelmektedir. Bütün bunlar kalite ödüllerinin ve kalite standartlarının anahtar rolünü koruyacağını göstermektedir.¹³⁵

1.14. Türkiye’de Kalite Standartları

Bu bölümde Türkiye’de kalite standartlarının kökeni ile geçirdiği aşamaların yanında Türk Standartlar Enstitüsü ve Türk Standartları hakkındaki bilgilere yer verilmiştir.

1.14.1. Türk Kalite Standartlarının Evrimi

Türkiye’de üretilen mallarda belli standartların gözetilmesine ilişkin çalışmalar 15. yüzyılın sonunda başlamıştır. Beyazıd 1502’de yayınladığı Bursa Fermanı’nda bazı gıda maddeleri dokuma deri kösele ayakkabı tarım araçları gibi ürünlerin hammadde özelliklerini, saflık derecesini, yapım usullerini ve yapımın denetleme düzenini ilgililere duyurmuş fakat standartlar için belirli ölçülerin yayımlanması mümkün olmamıştır. Bununla birlikte Osmanlı’daki Ahilik Sistemi’nde günümüzde kalite kontrol ve kalite güvence standartları ile sistematize edilmiş standartlar ile benzeşen uygulamaların olduğu bilinmektedir.¹³⁶ Ancak 1930’da yürürlüğe konulan 1705 sayılı Ticarete Hile ve Yolsuzluğun Meni ve İhracatın Murakabesi hakkındaki kanun ile bir cins standart denetimi yapılmak istenmiştir. Bu kanun 1939’da 3018 sayılı kanunla değiştirilerek Ticaret Bakanlığı’nda bir standardizasyon dairesi oluşturulmuştur. 1954’de Türkiye Sanayii Odaları, Ticaret Borsaları

¹³⁵ Çetin ve diğ., 2001, s. 719

¹³⁶ Selahaddin Alsaç, “Osmanlı ve Türk Tarihinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları” (Yüksek Lisans Tez Projesi, DEÜ., SBE., 2005), s. 27

bünyesinde Türk Standartlar Enstitüsü (TSE) kuruluş çalışmaları başlatılmıştır.¹³⁷

1.14.2.Türk Standartlar Enstitüsü (TSE) Kuruluşu ve İşlevleri

TSE; her türlü madde ve mamuller ile usul ve hizmet standartlarını yapmak için özel hukuk hükümlerine bağlı ve tüzel kişiliği olan kamu kurumu dur. Kuruluş çalışmaları 1654 yılında başlamasına rağmen bugünkü anlamda faaliyete geçmesi 22 Kasım 1960'da olmuştur. Yalnız enstitünün kabul ve tescil edildiği standartlar “ Türk Standardı” adını almaktadır.

TSE Markası üzerine ve ambalajına konulduğu malların ilgili Türk standardına uygun olarak imal edilip piyasaya arz edildiklerini ve mamül ile ilgili bir problem ortaya çıktığında Türk Standartları Enstitüsü'nün garantisi altında olduğunu ifade eder.

TSEK Markası da üzerine veya ambalajına konulduğu malların henüz Türk standardı olmadığından ilgili milletler arası veya diğer ülkelerin standartları veya enstitüleri tarafından kabul edilen teknik özelliklere uygun olarak imal edilip piyasaya arz edildiklerini ve mamülle ilgili bir problem ortaya çıktığında Türk Standartları Enstitüsü'nün garantisi altında olduğunu ifade eder.

TSE'nin Görevleri ;¹³⁸

1. Her türlü standardı hazırlar veya hazırlatır.
2. Yabancı kaynaklı standartları inceleyerek benimseyebilir.
3. Kabul edilen standartların uygulanmasını ihtiyari olarak teşvik eder.
4. Uygulanmasının zorunluluğuna inandığı standartlar için ilgili bakanlığın onayına başvurur.
5. Kamu sektörü ve özel sektörün talebi üzerine standartları veya projelerini hazırlar ve görüş bildirir.¹³⁹
6. Standartlaşma konusunda yayın yapar ve arşiv oluşturur.

¹³⁷ Meydan Larousse, Cilt: 18, Sefa Kılıçoğlu ve Hakkı Devrim, 1992, s. 281

¹³⁸ Sanayi Ansiklopedisi., Nezihe Araz, 1989, s. 317

¹³⁹ www.tse.org.tr, 2006

7. Standartlaşma konusunda her türlü bilimsel, teknolojik incelemelerde bulunur, yabancı ülkelerdeki benzer çalışmalarını takip eder ve eşiti kuruluşlarla iletişimde bulunur.

Bu kurumun gelirleri standartlaşma çalışmalarından yararlanan iktisadi devlet teşekkülleri, Türkiye Ticaret Odaları, Sanayii Odaları ve Ticaret Borsaları ile bu kuruluşlara birimlerin karşıladığı ödeneklerden ve yayın gelirlerinden sağlanır.

Enstitünün en üst yetki organı üniversiteler; bilimsel kuruluşlar, standartlaşma ile ilgili bakanlıklar, İktisadi devlet teşebbüsleri, Türkiye Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği ile buna bağlı kuruluşların temsilcilerinden meydana gelen genel kuruldur. Enstitünün yönetim ve faaliyet birimlerini teknik kurul, yönetim kurulu, denetleme kurulu ihtisas kurulları ve genel sekreterlik hizmet birimleri meydana getirir.

Türk Standartlar Enstitüsü Kuruluşundan 1972 yılı başına kadar 1026 mamülün standardını tespit etmiştir. Kurum milletler arası standartlar teşkilatına (ISO) üyedir.

1.14.3. Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları

ISO, Uluslar Arası Standart Organizasyonu (International Standardization Organization) olup merkezi Brüksel'dedir. ISO'nun amacı , uzmanlaşmanın gelişimini sağlamak, mal ve hizmetlerin uluslararası dolaşımını kolaylaştırmak bununla birlikte uluslar arası ekonomik ve teknolojik işbirliği sağlamaktır.¹⁴⁰

Kalite güvencesi standartları, kalite güvence programları geliştirmek isteyen işletmeciler için yol gösterici bir özellik taşımaktadır. Türkiyede TS-ISO 9000 Kalite Sistem Standartları Serisi tedarikçi firmaların uygulayacakları kalite sistemlerinde ne gibi koşullar arandığını belirtir. Bunlar sadece bir kaç

¹⁴⁰ Selahaddin Alsaç, "Osmanlı ve Türk Tarihinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları" (Yüksek Lisans Tez Projesi, DEÜ., SBE., 2005), s. 13

firmanın değil, Türk sanayisini oluşturan tüm firmaların yerine getirebilecekleri ve gereksinim duyabilecekleri genel koşulları içeren uygulanabilir standartlardır.¹⁴¹

ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Standartlarının temeli 1963 yılında ABD’de savunma teknolojisindeki yüksek kaliteyi uygulayabilmek için hazırlanan MIL-Q-9858’e dayanmaktadır.¹⁴² ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin felsefesi “yaptığını yaz, yazdığını uygula”dır. Bir kuruluşun, kendi işletim sistemini, ISO 9000'nin 20 kavramı uyarınca yönergelere dönüştürmesi ve geliştirilen formlarla bu yönergelerin uygulanmasını, takibini/denetimini sağlaması, bu sistemin temelini oluşturmaktadır. Bu standartlar Milletler Arası Standardizasyon Teşkilatı'nın yayımladığı ISO 9000 (1987) numaralı milletler arası standart esas alınarak, TSE Mühendislik Hizmetleri Hazırlık Grubunca kurulan ilgili teknik komite tarafından hazırlanmış TSE Teknik kurulunun 1988 ve 1991 tarihli toplantılarında Türk Standardı olarak kabul edilerek yayımlanmasına karar verilmiştir.

ISO 9000 standartlarında revizyon ihtiyacının doğması üzerine 14 Eylül 2000 tarihinde ISO 9000: 2000 standardının taslağı yayınlanmış ve eski versiyonlar için son tarih olarak 2003 yılı belirlenmiştir. ISO 9000:2000 serisi standartlarında yeni olarak göze çarpan en önemli nokta kamu ve özel sektörde küçük, orta, büyük ölçekli kuruluşlar ile sanayi, hizmet ve yazılım ve diğer alanlarda tüm sektör kuruluşlarına eşit şekilde uygulanabilir olmasıdır.¹⁴³

Bugün Avrupa’da 400000'den fazla şirket ISO 9000 sertifikasına sahiptir ve sertifika için başvuran kuruluşların sayısı yılda ortalama olarak %35 artış göstermektedir. Aynı durumun Amerika'daki firmalar için de geçerli olduğu düşünülmürse, küreselleşen dünya pazarlarına mal ve hizmet sunan Türk işletmelerinin ISO 9000 Kalite Güvence Sertifikasına sahip olmamalarından dolayı pek çok engelle karşılaşabilecekleri kaçınılmazdır.

¹⁴¹ Özlem Doğan, a.g.m., s. 71

¹⁴² Alsaç, a.g.e., s. 12

¹⁴³ Deniz Balcı, “ISO 9001:2000 Belgelendirmesi İle Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi” (Yüksek Lisans Projesi, DEÜ., SBE., Toplam Kalite Yönetimi Bilim Dalı, 2004, s. 4)

1994 yılı verilerine göre ISO 9000 kalite güvence standartları sayesinde, Japonya'da %25 olan kalitesizlik maliyetleri , %1'e düşmüştür.¹⁴⁴

ISO kapsamındaki uluslararası standart modelleri (İSO 9000 serisi) beş grupta incelenir.¹⁴⁵ ISO standartlarından ilk üç tanesi kalite güvencesi amaçları için kullanılan kalite sistemi ile ilgili standartları ifade eder. ISO standartları aşağıda sıralanmıştır. Benzer bir şekilde Dupont firmasının ISO standartlarını uygulamaya başlamasıyla sağladığı faydalar Ross'un çalışmasında aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.¹⁴⁶

- Verimliliği %70'den %90'a yükselmiştir,
- Dönüşüm zamanı 15 günden 1,5 güne inmiştir,
- Yeniden işlem gerektirmeden geçen ürünlerin oranı %72'den %92'ye ulaşmıştır,
- Kontrol işlemleri 3000'den 1100'e düşmüştür .

1.16.3.1. TS. ISO 9001

Kalite sistemleri-tasarım, geliştirme üretim tesis ve serviste kalite sistemleri modelidir. Bu standart Milletler arası standartlar teşkilatının yayımlandığı İSO 9001 numaralı milletler arası standart esas alınarak TSE Belgelendirme ve Akreditasyon Özel Daimi Komitesince kurulan ilgili teknik komite tarafından revizyonu yapılmış ve TSE Teknik Kurulu'nun 13 Aralık 1994 tarihli toplantısında Türk Standardı olarak kabul edilerek yayımına karar verilmiştir. İSO 9001 standardı uygun ürün tasarımı ve temini konusunda yeterliliğin gösterilmesi gerektiği durumlarda kullanılan kalite sistem şartlarını belirtmektedir. Belirtilen şartlar tasarımdan servise kadar bütün aşamalarda öncelikle uygunsuzlukların önlenerek müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yöneliktir

¹⁴⁴ M. Gözalan, "ISO 9000 Standartlarına Değişik Bir Bakış", **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul: 1994, s. 250

¹⁴⁵ TS. ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Standartları Seçim ve Kullanım Kılavuzu, Ankara: TSE Yayınları, 1994, s. 47

¹⁴⁶ J.E Ross, **Total Quality Management**, Florida Atlantic University, Florida: Second Edition, , 1994, s. 367

1.16.3.2. TS. İSO 9002

Kalite sistemleri üretim-tesis ve serviste kalite güvencesi modeli olup belirtilen şartlara uygunluğun tedarikçi tarafından; üretim, tesis ve servis aşamasında sağlanması gerekli durumlarda kullanılır.

1.16.3.3. TS. İSO 9003

Kalite Sistemleri -Son Muayene ve Deneylerde Kalite Güvence Modeli olup belirtilen şartlara uygunluğun tedarikçi tarafından sadece son muayene ve deney aşamalarında sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır. Diğer kalite sistemlerinden farkı, son muayene ve deney içerdiği için bilimsel içerikli olmasıdır.

1.16.3.4. TS. İSO 9004

Kalite Sistemi Ve Kalite Yönetimi Elemanları-Kılavuz'u olup firmaların kuruluşu firma- müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, genel kalite sorumlulukları ve prensipleri hakkında bilgi verir.

1.16.3.5. TS. İSO 9005

Kalite Sözlüğü'dür. Bu standart kalite standartları ve yayınlarının incelenerek ilgili kalite terimlerinin belirlenmesi ve bunların tanımlarının yapılması suretiyle hazırlanmıştır. Amaç; iletişim ve anlaşmalarda paralellik sağlanması ve aynı zamanda kalite alanında kullanılan belli başlı genel terimlere açıklık kazandırılmasıdır.

1.15. Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi

Dünyanın dört bir yanında gittikçe artan sayıda kamu kuruluşu bilimsel ve teknolojik alanlardaki sürekli gelişimlere ayak uydurarak varlığını koruyup geliştirme çabalarını Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi çerçevesinde

sürdürmektedir.¹⁴⁷ Özellikle son 10 yılda kamuda TKY çalışmaları kamusal alanda hep özlemi çekilen değişim ve transformasyonu sağlayacak değerler arasında gösterilmektedir. Kamu çalışanları ve kamu hizmetinin alıcısı olan vatandaşlar kalite kavramını önemli olarak algılamaktadır çünkü TKY sadece müşteri kazanımı ve kaliteli hizmet sunumu ile ilişkili olmayıp ayrıca topluma hizmetle birleşmiş bir durumdadır.¹⁴⁸ Günümüzde kalite yerine kalitesizlik üreten ve kalitesizlik maliyeleri hergün artan kamu kurumlarının artık kanun zoruyla bile ayakta kalamayacağı belirtilmektedir. Bu durumda kamu bürokrasisinde topyekün bir yenilenme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bayrak, bu yenilenmede insan odaklı TKY yaklaşımının tüm organizasyonların olduğu gibi Türkiye'deki kamu kurumlarının da güvencesi ve geleceğe taşıyan garantörü olduğunu belirtmektedir.¹⁴⁹ TKY'nin kamu kesiminde uygulanmasındaki temel amaçlar; aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.¹⁵⁰

- Kamu kurumları tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak,
- Daha az maliyetle daha fazlasını üretmek (verimliliği arttırmak),
- Çalışanların yaptıkları iş ne olursa olsun katılımını sağlamak,

1.15.1. Kamu Hizmetlerinin Özellikleri

Kamu yönetiminin faaliyet alanının bilinebilmesi için öncelikle kamu hizmeti kavramının anlaşılması gerekir. Kamu hizmeti; toplumun ortak gereksinimlerini karşılamak ve toplumsal yaşamı düzenlemek, ve toplumu yönetmek üzere yetki verilen kamu otoriteleri tarafından yürütülen görevler olarak tanımlanmaktadır.¹⁵¹ Kamu hizmetleri, toplumsal değerlerin geliştirilerek paylaşımı gibi önemli bir misyonu üstlenmek zorundadır. Bu durum, özel sektörün kar güdüsü ile hareket etmesine karşılık, kamu

¹⁴⁷ Mehmet Yaşar, “Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Uygulamalarının Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi- Gaziantep Örneği”, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s. 1

¹⁴⁸ Balcı a.g.e., 256

¹⁴⁹ Bayrak, a.g.m., s. 46

¹⁵⁰ Nazmi Karyagdı, **Vergicilik Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, www.sgb.gov.tr, 9.12.2006

¹⁵¹ Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyon Raporu**, Ankara, 2000, s. 25

sektörünün toplumsal faydayı ön plana çıkarmasının bir sonucudur. Toplumsal faydayı ön plana çıkaran kamu hizmetlerinin ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.¹⁵²

1.15.1.1. Değişebilirlik İlkesi

Bu ilke, “uyum ilkesi” olarak da adlandırılmaktadır. Değişebilirlik veya uyum ilkesi, kolektif ihtiyaçlar ve kamu yararı gereklerindeki değişime kamu hizmetlerinin uyum sağlaması anlamına gelir. Kamu hizmetleri; teknik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşullardaki değişime uyum sağlamalıdır.

1.15.1.2. Eşitlik İlkesi

Kanun önünde eşitlik ilkesinin bir uzantısıdır. Bu ilkenin kamu hizmetlerine yansımaları olarak, “gerçek veya tüzel bütün kişiler, kamu hizmetleri karşısında eşit olmalıdır” denilebilir. Kamu mal ve hizmetlerinden, faydaların yayılma alanında bulunan herkes, aynı anda faydalanır. Örneğin şehir havasını temizlemek için kurulacak bir duman kontrol sisteminden orada yaşayan herkes aynı ölçüde yararlanır ya da bir kimsenin temiz havadan biraz fazla içine çekmesi diğerlerine kalan miktarda azalmaya yol açmaz.

1.15.1.3. Tarafsızlık İlkesi

Tarafsızlık ilkesi, eşitlik ilkesinin doğal bir sonucu ve uzantısıdır. İdare, kamu hizmetlerini yürütürken belirli kişi veya gruplar arasında; onların siyasal düşünceleri, etnik kökenleri, dinsel inançları v.b. nedenleriyle ayırım yapmamalıdır. Kamu hizmetini yürüten personel de, kendi siyasal, sosyal, dinsel eğilimlerini dışa yansıtmamakla yükümlüdür.

¹⁵² www.icisleri.gov.tr, 2006

1.15.2. Kamu Orgütlerinde TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Kamu sektöründe TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlar, bir başka deyişle TKY çalışmalarının kamuda özel sektöre göre daha yavaş ilerlemesinin nedenleri aşağıda sıralanan beş başlık altında toparlanabilir.

1.15.2.1. Liderlik İle İlgili Sorunlar

TKY'nin uygulandığı kamusal organizasyonlarda başarısız olma nedenlerinden belkide en önemlisini liderlik sorunları oluşturmaktadır. Bazı yöneticiler değişimin gerektirdiği yeniliklerin davranışa dönüştürülmesinden uzak durma eğilimi gösterebilmekte, bazıları da astlarına devredilmesi gereken yetki ve sorumluluk oranının arttığını hissettikçe rahatsızlık duyabilmektedirler.¹⁵³ Kamuda yetki devri konusunda bir alışkanlığın olmayışı, yöneticinin her şeyi bilme ve müdahale etme eğilimi çalışanların başarılarını ve kendilerini gerçekleştirmelerini engelleyen bir problemdir.¹⁵⁴ Kamuda görev yapan yöneticilerin danışmanlarla çalışma alışkanlığının olmaması, birimler arasındaki hatalı ve yıkıcı rekabetin yöneticiler tarafından önlenememesi, özellikle orta kademe yöneticilerin astlarının başarısından hoşnut olmaması TKY'nin başarılı olmasını etkileyen diğer faktörlerdir.¹⁵⁵

Kamu kurumlarında TKY uygulamalarını benimsemeyen yöneticilerin varlığı, bu yöneticilerin kaynak kullanımında TKY eğitimleri ve TKY uygulama teknikleriyle ilgili yeterli ekonomik desteği vermemelerine neden olmaktadır. Kamu yöneticileri, hizmetin temel sorumluluğunu üstlendiklerinden, hizmet sunumuna ilişkin kalite standartlarını ve düzeyini belirlemelidirler. Sonraki aşamada, belirlenen bu standartlara ve düzeye

¹⁵³ Kovancı, a.g.e., s. 161

¹⁵⁴ Osman İter Akınoğlu, "Toplam Kalite Yönetimi'nin Kamuda Uygulanmasının Pratik Güçlükleri ve Çözüm Önerileri" **1. Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kalder Yay. Cilt: 1, 1999, s. 140

¹⁵⁵ Özalp ve diğ. a.g.e., 1997, s. 340-346

ulaşılması amacıyla, hizmet sunum sürecinin yakından izlenmesi ve denetlenmesi gereklidir¹⁵⁶

1.15.2.2. İnsan Kaynakları İle İlgili Sorunlar

Kamuda hizmet kalitesinin en önemli belirleyicilerinden biri de insan kaynaklarının etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasıdır. Hem ülkemizde hem de diğer ülkelerde yapılan araştırma sonuçları kamudan hizmet alanların tatmin düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden birinin vatandaş ile temasda bulunan personelin tutum ve davranışları olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁵⁷ Çetin'in çalışmasında müşteri tatmininin büyük ölçüde müşterinin, örgütün kontak noktaları, hizmeti ve teslimatıyla ilgili deneyimlerine bağlı olduğu belirtilmektedir. Aynı çalışmada Malcolm Baldrige Ödülü'ndeki birçok maddenin başarılmasının insan kaynaklarının iyi yönetimine dayandığı vurgulanmaktadır.¹⁵⁸

Kamu sektöründe çalışanların seçimi ve kurumsal ilişkilerini düzenleyen kanunların yanında, kurumların personel politikaları da toplam kalite yönetiminde çeşitli zorluklarla karşılaşılmasına sebep olmaktadır. Kamuda izlenen yanlış personel politikaları, personelin önemli bir bölümünün kendisine verilen görevi yapmak noktasında yeterli eğitim, beceri ve tecrübeye sahip olmaması sonucunu doğurmuştur. Kalite uygulamalarına yeterli mali desteğin ayrılmadığı göz önünde bulundurulduğunda bu personelin eğitime alınması zorluğu önemli bir sorun teşkil etmektedir. Kamu kurumlarında eğitime alınan personelin yerini dolduracak personel olmaması, herkesin eğitim ihtiyacının olduğuna inanılmaması gibi engeller, insan kaynaklarının eğitimi konusundaki pratik engellerden diğerleridir.¹⁵⁹

Kamu kurumlarında kişiler ve birimler arasında aşırı yazışma, kırtasiyecilik ve "bugün git yarın gel" gibi uygulamalar çalışanlar arasında

¹⁵⁶ Eyüp Zengin, **Yerel Yönetim Birlikleri**, 1.b., Konya: Mimoza Kitapevi, 1999, s. 41

¹⁵⁷ Canan Ay ve Aylın Gülgün "Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etken Bir Araç Olarak; İş Tatmini " 1. **Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kalder Yay. Cilt 1, Ankara, 1999, s. 255

¹⁵⁸ Çetin ve diğ., 2001, s. 74-75

¹⁵⁹ Akınoğlu, a.g.m., s. 140

sorumluluktan kaçmak için alışlagelmiş bir davranış şeklini almıştır. Özellikle kamu kurumlarındaki alt kademe çalışanlarının “kanunlar, yönetmelikler ve amirler böyle emrediyor benim elimden bir şey gelmez” gibi kuralları bir siper haline getirerek üst makamlara başvurma yolunu tıkadıkları görülmektedir.¹⁶⁰

Kamuda TKY çalışmalarında insan kaynakları açısından önemli bir problem de bilginin iletimi konusundadır. Bazı çalışanlar üstlerinden gerekli bilgiyi gizleme eğilimindedir. Astlar yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilgileri vermeyerek kişisel sınırlamalar oluşturmakta bu nedenle verilen kararların bilgi eksikliği nedeniyle etkinsizliği söz konusu olmaktadır. Etkili olmayan kararlar da sadece yöneticinin değil organizasyonun tümünün tam çalışmasını etkilemektedir.¹⁶¹

Toplam kalite yönetiminde personelin motivasyonu başarıyı etkileyecek önemli faktörlerden biridir. Ancak, en önemli motivasyon unsurlarından biri olan ücretlendirme konusu maalesef kamu çalışanları için mevcut kanun, yönetmelik ve ücret politikaları çerçevesinde bir sorun oluşturmaktadır. Düşük ücretlerle çalışan personeli motive etmek oldukça zordur. Bunun yanında kamuda çalışanların takdir ve teşvik edilmesi için standart ve objektif kriterlere dayalı bir ödül ve mükafat sistemi bulunmamaktadır.

Kamu hizmetlerine olan talep artışı kurumların özellikle personel kapasitelerinin üzerinde gerçekleşmektedir. Bu durum, sunumu yapılan mal hizmetlerde personel ve ekipman gibi kaynak sıkıntısı çeken kurumlarda kalitenin arka plana itilmesine neden olmaktadır.¹⁶²

1.15.2.3. Sunulan Hizmet ve Müşteri İle İlgili Sorunlar

Hizmet sektöründe TKY'nin uygulanması hizmetlerin özelliklerinden kaynaklanan sorunlar sonucunda zorlaşmaktadır. Kaldı ki kamu ve özel

¹⁶⁰ Bayrak, a.g.e., s. 53

¹⁶¹ Herbert Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, çev. Bintuğ Aytek ve diğerleri, Ankara, 1979, s. 84

¹⁶² Hamza Kandur, “Kamu Sektöründe Toplam Kalite Çalışmaları Açısından Arşivlemenin Önemi”, www.kaliteofisi.com.tr, 10.11.2006

sektördeki hizmetlerin nitelikleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla TKY'nin kamu yönetiminde uygulanmasında en yaygın endişelerden biri de özel sektör ile kamu sektörünün sunduğu hizmet arasındaki nitelik farklılıklarıdır. Bu endişeyi giderecek en önemli beklenti, kamu hizmetinde özlenen kalitenin yükseltilmesidir.¹⁶³

Kamuda TKY uygulamalarında sorun olarak değerlendirilen başka bir husus da yöneticilerin yurttaşları bir “müşteri” olarak algılamalarındaki güçlüktür. Bu durum kamuda vatandaşların, “idarenin sunduğu kadarıyla yetinmek zorunda olan alıcılar olarak görülmesi” olarak da ifade edilebilir. Vatandaş kamu hizmetini tüketen bir müşteri olarak görmek, onun verilen hizmeti beğenmediğinde aynı hizmeti veren başka bir kuruma gidebileceği alternatifinin olduğunu kabul etmek anlamına gelir ki, bu pratikte mümkün değildir.¹⁶⁴ Örneğin Kocaeli-Körfez Bölgesinde ikamet eden bir kişinin belediyenin sunduğu hizmeti beğenmediği takdirde Değirmendere Belediyesi'nin ya da Karamürsel Belediyesi'nin bir müşterisi olma şansı yoktur.

Müşterilerle ilgili diğer bir konu hizmet beklentisinde olan vatandaş sayısının sürekli ve kontrolsüz bir biçimde artmasıdır. Kamu hizmetlerinden faydalanan müşteri sayısının artması her zaman gelir artışı anlamına gelmeyebilir. Bu nedenle kamu idarecilerinin müşteri kaygıları özel sektörde olduğu kadar güçlü değildir.¹⁶⁵

1.15.2.4. Stratejik Planlama İle İlgili Sorunlar

Kamu sektörü devlet ve hükümet politikalarından etkilendiğinden kamu kuruluşlarının kendilerine özel politikalar belirlemeleri her zaman mümkün olmayabilir. TKY kurumlarda uzun vadeli ve sürekli uygulamaları içeren bir yönetim felsefesidir. Kamu kurumlarında ise, kurum idarecilerinin sık

¹⁶³ Gülgün Tosun, “Türk Kamu Bürokrasisi Bağlamında Devlet-Toplum İlişkisinin Sorun Boyutları: Toplam Kalite Yönetimi Kurgularının Önündeki Engeller” **1. Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kalder Yay., Cilt: 1, Ankara, 1999, s. 91

¹⁶⁴ Tosun, a.g.e., s. 91

¹⁶⁵ Hamza Kandur, Kamu Sektöründe Toplam Kalite Çalışmaları Açısından Arşivlemenin Önemi www.kaliteofisi.com.tr, 10.11.2006

değişmesi stratejik planlama yapmanın diğer bir zorluğunu ortaya koymaktadır.¹⁶⁶ Kurumların açıkça belirlenmiş bir plan ya da stratejileri olmaksızın, bir başka ifadeyle vizyon oluşturmaksızın kalite iyileştirme çabalarına girişmeleri TKY uygulamalarında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri olduğu belirtilmektedir.¹⁶⁷

TKY uygulamalarında stratejik planlama merkezi otoritenin bizzat işin içinde yer almasını gerektirmektedir. Kalite uygulamaları konusunda hukuki düzenlemeler yapma, yatay ve dikey ilişkileri belirleme, kaynak ayırma ve kurumları ölçekleri oranında yetkilendirme devletin en üst kademelerinin sorumlulukları arasında yer almalıdır. Örneğin ABD’nde doğrudan Başkan’a bağlı Federal Kalite Enstitüsü kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi çalışmalarını koordine etmekte, tüm federal kamu kuruluşlarını ve yerel yönetim kuruluşlarını bu konuda bilgilendirmekte ve yapılan çalışmalarını desteklemektedir.¹⁶⁸

Stratejik planlama eksikliğinin getirdiği bir başka sorun da “yöntem ve araç odaklı olmak” noktasındadır. Bilinçli bir TKY uygulama stratejisinin olmayışı bazı kurumlarda kalite konusunda bazı gereklerin yerine getirilmesinin adeta kalite konusunda herşeye ulaşıldığı gibi algılanmasıdır. Örneğin 1970’li yıllarda Japonya’ya ziyaret eden ABD’li sanayiciler kalite kontrol çemberlerini (KKÇ) görmüşler ve TKY’yi de KKÇ olarak algılamışlardır.¹⁶⁹ Ülkemizde de TKY uygulamasına geçtiğini belirten bir çok kamu kurumunda kalite kontrol çemberlerinin kuruluyor olması ya da ISO 9000 Standartlarından her hangi birinin alınması ile pek çok sorunun çözümlendiği gibi algılanmaktadır. Yöntem ve araçlara çok fazla odaklanarak

¹⁶⁶ Kandur, a.g.m., www.kaliteofisi.com.tr, 1.10.2006

¹⁶⁷ Nevser Mine Tükenmez, “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler” **Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt: 11, Sayı:1, 1996, s.134-138

¹⁶⁸ Coşkun Can Aktan, “Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”, **Yerel Yönetimler Dergisi**, Yıl: 70, Sayı 419, Haziran 1998, s. 84

¹⁶⁹ Güler T. Erdoğan, “**Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma**” (Yayınlanmış Doktora Tezi, DEÜ., SBE., 2004), s. 37

bunların büyümesine ve kolaycılığına kapılmak TKY uygulamalarında karşılaşılan önemli sorunlardan biridir.

1.15.2.5. Bürokrasi İle İlgili Sorunlar

Kamu yönetiminin özel sektör uygulamalarına göre aşırı bürokrasiden dolayı hantallaşmış bir durumda olduğu bilinen bir gerçektir. Bu hantal yapıdan kamu hizmetini alan vatandaşlar kadar kamu kurumlarının iç müşterisi olan memurlar da şikayet etmektedirler. Sürekli olarak yetki ve sorumluluk dağılımının orantısızlığının sistemi tıkadığı yönetici ve çalışanları iş yapamaz hale getirdiğine vurgu yapılmaktadır. Bayrak, bürokrasinin TKY için bir engel halini almasını “bürokratik sabotaj” olarak nitelendirmektedir.¹⁷⁰ Genç'e göre kamuda danışma ve uzmanlığa gereken saygının gösterilmemesi, merkezci yönetim eğilimi, haberleşme ve temaslarda aşırı bürokratik eğilimler, TKY uygulamalarında karşılaşılabilecek sorunlar arasında yer almaktadır.¹⁷¹

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı bürokratik kuralların titizlikle uygulanmasını ve vatandaşlara hizmetin bu kurallara bağlı kalınarak yerine getirilmesini öngörmektedir. Bu anlayış kamu kurumlarının verdikleri hizmetlerde dikkatini, vatandaşların beklenti ve memnuniyetinden daha çok kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmaya yoğunlaştırmasına neden olmaktadır.¹⁷² Kamu sektöründe bu anlayışın hakim olmasının önemli nedenlerinden biri de kamudaki “hesap verebilirlik” ilkesidir. Hesap verebilirlik kısaca “bir kimsenin ya da kurumun yaptıklarından dolayı başka bir otoriteye açıklamada bulunması” olarak tanımlanabilir.¹⁷³ Kamu yöneticileri kamu hizmetini sunarken TKY’de birinci amaç olan müşteri memnuniyetinden daha çok hizmetle ilgili uygulama ve harcamalarının hesap verebilirliğini ön planda

¹⁷⁰ Bayrak, a.g.e., s. 57

¹⁷¹ Genç, a.g.m., 1999, s. 67

¹⁷² Asım Balcı, “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri” **1. Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kalder Yay. Cilt 1, Ankara, 1999, s. 269

¹⁷³ Barbara Romzek, “Dynamics Of Public Sector Accountability In An Era Of Reform”, **International Review Of Administrative Sciences**, Volume: 66, No:1, 2000, s. 21-44

tutmaktadırlar. Genç'in çalışmasında bu durum "teftiş korkusu" olarak nitelendirilmektedir.¹⁷⁴

Bürokrasi sorununun bir başka boyutu TKY ilkelerine aykırı örgütlenme modelidir. Çoğu zaman tek bir iş niteliğindeki bir faaliyette bile yetkiler bölünmüş durumdadır. Her yetkili mercinin kendi kurallarını ve yöntemlerini uygulaması, bakanlık ve genel müdürlük gibi birimlerin tüm yetkileri elinde tutmak istemeleri ve yerel birimlere fazla inisiyatif vermemesi, destek hizmet veren birimleri ön plana çıkararak asıl üretim yapan yerel birimlerin ikinci plana düşmesine neden olmaktadır.¹⁷⁵

1.15.3. Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmasından Sağlanacak Faydalar

TKY'nin devlet-toplum ilişkilerinde veya kamu hizmetlerinde uygulanmasındaki temel beklentiler yapısal ve kültürel bir değişime işaret etmektedir. Bu geniş çaplı zihniyet değişiminin de aslında kalite termonolojisini kullanarak bir kültürel değişim gerçekleştirme olduğu vurgulanmaktadır.¹⁷⁶

Yapılan çeşitli araştırmaların sonuçları TKY'nin kamuda uygulanmasının; özelde uygulayıcı kurumlara, genelde de ulusal ekonomiye önemli faydalar sağlayacağını ortaya koymaktadır. Kamu hizmeti veren kuruluşlar, toplum yaşamında çok önemli bir işlevi yerine getirmektedirler. Bu kuruluşlarda hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, kayıpların azaltılması, etkinliğin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde TKY'nin önemli bir rol oynayacağı değerlendirilmektedir. TKY'nin kamu açısından diğer bir faydası da kamuda işgücünü kuvvetlendirmesi ve çalışan motivasyonunu arttırmasıdır. Böylelikle işgörenlerin faaliyetlerin oluşumundaki katkıları, onların işlerini daha çok benimsemelerine neden olacak, çalışanların katılımı ve yaratıcılığının ortaya çıkması kamuda hep

¹⁷⁴ Nurullah Genç, "TKY'nin Temel İlkelerine İşletmeciliğimizin Sorunları Açısından Eleştirel Bir Yaklaşım" **Başak Dergisi**, Kasım-Aralık, 1999, s. 77

¹⁷⁵ www.sgb.gov.tr, 2006

¹⁷⁶ Tosun, a.g.e., s. 90

eleştirilen bürokratik iş yapma alışkanlıklarını değiştirebilecektir.¹⁷⁷ Kamu sektöründe TKY başarılı uygulandığı takdirde sonuçları kamu hizmetini alan vatandaşların memnuniyetini yükseltecek ve vatandaşların kamu hizmetlerinden aldığı tatmin düzeyi toplumun bir bakıma huzur ve refah düzeyini de etkileyecektir. Genel olarak kamuda TKY uygulanması ile elde edilecek kazanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;¹⁷⁸

- Sunulan hizmetin kalitesi iyileşir,
- Vatandaşın doyumu artar,
- Kaynak İsrafı azalır,
- Hizmeti geliştirme süresi kısalır,
- Verimlilik artar,
- Vatandaşa sunulan hizmette esneklik artar,
- Süreç işi işlem sayısı azalır,
- Sunulan hizmetin süresi kısalır,
- Vatandaş devlet arasındaki bağ kuvvetlenir.

1.16. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örnekleri

TKY ile ilgili tartışmalar devam ederken son 20 yılda gittikçe artan sayıda özel sektör örgütünün yanında kamu örgütleri de TKY uygulamalarına başlamıştır. 1992 yılında yapılan bir araştırmanın verileri ABD’de kamu örgütlerinin %68 gibi büyük bir oranda TKY uygulamalarına başladığını ve uygulamalarının değişik safhalarında olduğunu, %16’sının da yakında TKY uygulamak istediğini belirttiğini ortaya koymuştur.¹⁷⁹

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren Federal Express Corporation, Ritz Carlton Hotel Company ve Custom Research Inc. gibi hizmet işletmeleri

¹⁷⁷ Kayağdı, a.g.m., www.sgb.gov.tr, 2006

¹⁷⁸ Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara: 2000, s. 63

¹⁷⁹ Pan S. Kim ve diğerleri, “Creating a New Organizational Culture : The Key to Total Quality Management in the Public Sector” **International Journal of Public Administration**, Cilt 18, No: 4, 1995, s. 677

toplam kalite yönetimini başarıyla uygulayarak Malcolm Baldrige Ulusal Kalite ödülünü almaya layık görülmüşlerdir.¹⁸⁰

Türk işletmeleri ve kamu örgütleri de son yıllarda toplam kalite uygulamaları konusunda önemli başarılarla imza atmaktadırlar. Aslında Türk kalite bilincinin Osmanlı dönemine kadar dayandığı hatta Ahilik Sistemi'nin toplam kalite yönetimi ilkeleri ile oldukça örtüşen esaslar paralelinde birkaç asır devam ettiği bilinmektedir. Alsaç'ın çalışmasında TKY' nin insana ve müşteriye dönük olması bilinci yanında ISO 9000 Kalite Sistemleri'nin "ürün izlenebilirliği" ilkesinin de TKY ortaya çıkmadan yüzyıllar önce sistemli şekilde uygulandığı belirtilmektedir.¹⁸¹ Bununla birlikte bilinen ilke ve uygulamalarıyla TKY, 1980'li yılların sonundan itibaren öncelikle ülkemizdeki özel sektörün lokomotif şirketleri tarafından sonra da kamu kurumları tarafından ele alınmış, 1990'lı yıllarda da başarılı uygulamalar göze çarpmaya başlamıştır. 1996'dan başlayarak bugüne kadar, Avrupa'da beş büyük ödül ve dokuz başarı ödülü kazanılmıştır. Türkiye'nin İngiltere'den sonra Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü en fazla kazanan ülke olması, Avrupa'nın geleceğine en fazla özen gösteren şirketler arasında ülkemizdeki kurumların da yer aldığı somut bir göstergesidir.¹⁸² Arçelik, Beko Elektronik, TNT Expres, Eczacıbaşı Vitra ve Brisa gibi lokomotif özel sektör başarılarının yanında, Kocaeli Sanayi Odası 2003 yılında Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü alan ilk kamu örgütü olmuştur.

Türkiye'nin bu konuda sürekli gündemde kalması bir çok Avrupa şirketi tarafından takip edilmektedir. Toplam kalite yönetimini iş mükemmelliğine ulaşmada amaç değil bir araç olarak kullanıp buna iş yapma şekillerini ve kültürlerini de ekleyerek bazı Avrupalı emsallerinden daha iyi durumda olan Türk şirketleri artık bu avantajlarını tüm ürün ve hizmetlerine yansıtarak dünyada hakettiği yeri alma eğilimindedir.¹⁸³

¹⁸⁰Tosun, a.g.e., s. 119

¹⁸¹Selahaddin Alsaç, "Osmanlı ve Türk Tarihinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları" (Yüksek Lisans Tez Projesi, DEÜ., SBE., 2005), s. 27

¹⁸²www.kalder.org, 2006

¹⁸³Serkan Özlü, "Toplam Kalite Yönetiminde TÜSİAD_KALDER (EFQM) Modeli ve Özel Sektörde Bir Firmaya Sanal Olarak Uygulanması" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ.,

TKY konusunda kamu sektöründe adından söz etiren bir uygulama Değirmendere Belediyesi'nde gerçekleştirilmiştir. Belde, dünya çapında örnek bir belediye olmak vizyonu ile çıktığı yolda önemli mesafeler katetmiştir. Beldede su baskınları %99 oranında önlenmiş, personel giderlerin %11 azalma sağlanmış, personelin grup çalışmalarına katılması sağlanarak, kurslar ve seminerler ile belde halkının şehircilik kültürü ve vatandaşlık bilinci artırılmıştır.¹⁸⁴ Bu çalışmaların en dikkat çekici yönü, kamu sektöründe kalitenin ölçülmesinde temel sıkıntılardan biri olan performans kalitesi aşamasının, halk tarafından belediye başkanının üçüncü kez göreve getirilmesiyle gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu, yuttaşların TKY süreçlerini denetleyecek merkezi bir kurum rolünü üstlenebildiklerini göstermektedir.

2. LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞE BAKIŞ

Bu bölümde liderlik ile dönüştürücü liderlik kavramlarının gelişimi ile dönüştürücü liderliğin özellikleri, davranış boyutları ve klasik liderlik anlayışlarından farklılıkları analiz edilmeye çalışılmıştır.

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

20. yüzyılın yönetim alanında en yoğun bilimsel çalışma yapılan konularından biri liderlik olmuştur. Liderliği çözümlene noktasında hem teorisyenler hem de uygulayıcılar büyük çaba sarfetmişlerdir. Bu çabalar sonucunda liderlik literatürüne 5000'den fazla çalışma ve 350'den fazla tanım kazandırılmıştır.¹⁸⁵ Liderlikle ilgili geliştirilen tanımlar liderliğin her dönemde tartışılabilirliğini arttırmış bütün bu tanımların ortak ve farklı yönleri liderliğin açıklanmasına katkıda bulunmuştur. Erçetin, Maxwell ve İpçioğlu tarafından aktarılan liderlik ile ilgili aşağıda kronolojik sırada verilen

SBE., 1999), s. 60

¹⁸⁴ Ertuğrul Akalın, "Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite ve Değirmendere Belediyesi Uygulamaları" **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı**, Cilt 1: Ankara, TODAİE Yayını, Yayın No:289, Ankara, 1999, s. 177

¹⁸⁵ Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.b., Ankara: Nobel Yay., 2000, s. 2

tanımların liderliğin evrimini ve bu kavrama bakış açısındaki farklılığı yansıttığı ifade edilebilir.¹⁸⁶

- Liderlik sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir. (1902-C.H.Cooley)
- Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya çıkarmaktır. (1911- F.W. Blackmar)
- Liderlik en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. (1921-E.L. Munson)
- Liderlik insanları ikna ederek onlara istediğini yaptırabilme sanatıdır. (1930- C.M. Bundel)
- Liderlik amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir. (1950-R.M. Stogdill)
- Liderlik örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır. (1964-J.Lipham)
- Liderlik yetki kullanarak kararlar alabilmektir. (1968-R.Dubin)
- Liderlik örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. (1986- R.R. Krausz)
- Liderlik sezgisel ve analitik düşünceyi tam anlamıyla kullanarak yaratıcı olmaktır. (1990-C.Norris)
- Liderlik etkidir; ne daha fazla ne de az. (Maxwell- 1993)¹⁸⁷
- Liderlik karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir. (1993-T.J Kovalski)
- Liderlik farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. (1994-R. Heifetz)
- Liderlik, amaç, kültür, strateji temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır. (G.R. Sullivan&M.V. Harper)
- Liderlik organizasyonun amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koymaktır. (2000- Hollsapple)¹⁸⁸

¹⁸⁶ Erçetin, a.g.e s.4

¹⁸⁷ John Maxwell, **İçinizdeki Lideri Geliştirmek** 1.b., Ankara, Beyaz Yay., 1993, s. 148

2.2. Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili teorileri farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Koçel, liderlik teorileri ile ilgili aşağıda verilen sınıflandırmayı baz almaktadır.¹⁸⁹

2.2.1. Özellikler Teorisi

Bu teoride önderin sahip olduğu özellikler önderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bu görüşe göre lider diğer grup üyelerinden farklıdır. Lideri farklı kılan özellikleri önceden bilinirse hem lideri izleyenlerden ayırt etmek kolaylaşacak hem de lider olarak yetiştirilecek kişilere bu özellikler kazandırabilecektir. Başarılı önderlerle diğerlerini ayırmada sadece önder değişkeninin kullanılması özellikler teorisini yetersiz kılmıştır.

2.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu teorinin ana fikri lideri ayırt eden faktörün liderin özellikleri değil davranışları olduğudur. Bu teoride liderin kendisi kadar izleyenlerine de belirli bir ağırlık verilmiştir. Çünkü lideri lider yapan ve etkinliğini belirleyen husus çalışanlarıyla iletişimi yetki devri, planlama ve kontrol gibi davranışlarına astlarının verdiği tepkidir. Ohio State Üniversitesi'nin önderin nasıl tanımlandığını tespit etmeye yönelik çalışmaları, Michigan Üniversitesi'nin lideri işe ve kişiye yönelik olarak ayırt eden çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Mc Gregor'un lider davranışlarını açıklamada kullandığı X ve Y Teorileri ile Rensis Likert'in lider davranışlarının gruplanmasını amaçlayan Sistem 1 - Sistem 4 Modeli Davranışsal Teori'nin önemli araştırmalarıdır.

¹⁸⁸ İsa İpçioğlu, "İşletmelerde liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" www.ogu.edu.tr, 2006

¹⁸⁹ Koçel, a.g.e., 2001, s. 468

2.2.3. Koşul Bağımlılık Teorisi

Bu teori liderlikte lider özellikleri ve davranışları yanında diğer bir değişken olan “koşullar” değişkenini baz almaktadır. Teorinin temel varsayımı değişik durumların değişik liderlik tarzları gerektirdiği üzerine kuruludur. Teorinin en çok bilinen modellerinden Fred Fiedler’in “Etkin Liderlik Modeli” lider davranışlarının etkinliğinin üç önemli durumsal değişkenden etkilendiğini belirtirken, diğer bir model olan Yol-Amaç Teorisi’nde, liderin en önemli işinin izleyiciler için amaç belirlemek ve onların bu amaca ulaşabilmesi için yardım etmek olduğu vurgulanmaktadır.

2.3. Yönetici-Lider Ayrımı

Genel olarak liderlik ile yöneticiliğin aynı olmadığı konusunda bir görüş birliği vardır . Bu ayrım çoğu zaman “Her lider yöneticidir, ama her yönetici lider değildir” ifadesiyle anılır. Aslında yöneticilik ile liderlik arasında bu denli yalın bir ayırmadan daha fazlası olduğu gibi; bütün liderlerin de yönetici olduğunu söylemek çok anlamlı olmayacaktır. İdeal olarak ihtiyaç duyulan ise yönetici liderlerdir, ki bu tip liderlerin liderliğe atfedilen karizma özelliği ile belirli yönetsel yetenekleri kendilerinde birleştirdikleri vurgulanmaktadır. Yönetici-Lider ayrımı ile ilgili aşağıda aktarılan görüşlerin, farklılığı vurgulamada yeterli olacağı değerlendirilmektedir.

Liderlik esnekliktir, örnek olmaktır, yetki vermektir. Yönetim daha katı, bürokratik ve kontrollüdür. Liderler organizasyonda kendi istekleri ile değişimi başlatmakta; yöneticiler ise değişimlere göre kendilerini ayarlamakta veya ona uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.¹⁹⁰

Yönetimin özünde otorite, emir verme, rasyonellik, kurallar, prosedürler kontrol vb. konular yer almasına rağmen liderliğin özünde; yaratıcılık , belirsizliklerle başetme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan

¹⁹⁰ Selen Doğan, **Vizyona Dayalı Liderlik** 1.b., İstanbul: Philip Richard’s İnsan Kay. 2001, s. 15

okuma gibi konular öne çıkmaktadır.¹⁹¹ Lider olan yöneticilerle diğerlerini ayırt eden fark, liderlerin iç dünyalarını bir sanatkar inceliğiyle yönetmelerinden kaynaklanmaktadır.¹⁹²

Liderleri yaratan kendi gelişim süreçleri içerisinde her türlü çatışmayla mücadele ederek hayatta kalma ve diğerleri arasında doğal bir farklılaşma gücüdür. Oysa yöneticiler çoğu zaman buhran ve çatışmayla varolmadığı gibi yönetim alanlarının olabildiğince olumluya gitmesi için planlama organize etme ve kontrol görevlerini yerine getirmeye çalışırlar.¹⁹³

Bennis ve Nanus'un yaptığı bir ayrıma göre yöneticiliğin anlamı; yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir. Liderlik ise etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyet ve görünüştür.¹⁹⁴

2.4. Örgütlerde Liderliğin Önemi

Örgütlerin çözümlenmesinde insan davranışları önde tutularak çalışan insanın örgütlerde nasıl güdüleneceği üzerinde durulmuştur.¹⁹⁵ Birey yalnız başına erişemeyeceği bazı ihtiyaç ve hedeflerini belirlediği takdirde kendisi ile birlikte hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek bir grup oluşturma eğilimine girecektir. Grubun etkinliği ve verimliliği için bireylerin çabalarının bir eşgüdüm altında birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerekir. İşte bu grubu yönlendiren, onu örgütleyip bir plan dahilinde harekete geçiren ise lider olarak nitelendirilen kimsedir.¹⁹⁶ Örgütlerde yönetimin üst basamaklarında bulunan kişilerin örgüt yaşamını idame ettirebilecek izleyicileri ile birlikte değişen şartlara uyum sağlayabilen liderlik davranış karakteristiklerini taşımaları gerekmektedir.

¹⁹¹ Mehmet Şişman, **Öğretim Liderliği**, 2.b., Ankara: Pagem Yay. 2004, s.17

¹⁹² Nurullah Genç, "2005 Yılı Kayışdağı Darülaceze İdarecileri Hizmetiçi Eğitimi Konuşması" www.ibb.gov.tr, 2006

¹⁹³ Robert F. Cox, "Theoretical Foundations Of Leadership in TQM" **Journal Of Construction Education**, Fall, Vol. No. 3, 1997, s. 172

¹⁹⁴ Mahmut Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No:282, İstanbul, 2002, s. 167

¹⁹⁵ Rıdvan Karalar, **Genel İşletme**, 6. Baskı, Eskişehir: A.Ü. Yay., 1997, s. 15

¹⁹⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 1.b., Beta Yayınları İstanbul, 1998, s.343

2.5. Dönüştürücü Liderlik

Değişim ve yeniden yapılanmanın örgütleri niteleyen en önemli kavramlar olduğu günümüzde çevresel belirsizlik ve ani değişimler örgütleri bir dönüşüm ile sonuçlanabilecek yapısal değişikliklere zorlamaktadır. Örgütlerde dönüşüm süreci vizyon sahibi ve yenilikçi liderler tarafından yerine getirilebilir. Özalp'a göre bu liderler, örgütün çıkarlarını bireysel çıkarlarının üzerinde tutan sürekli kendi kendini yenileyen örgütler yaratarak dönüşüm atmosferini sağlayan dönüştürücü liderlerdir. Bu durumda dönüştürücü liderlik, değişimin ve yeniliğin yönetiminde gerekli olan bir hareket tarzını ifade etmektedir.¹⁹⁷ Dönüştürücü liderlik, liderin kendisinin ve ardından gelenlerin duygularını tanıması, kontrol etmesi ve yönlendirmesi ile mümkündür.

2.5.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Aşağıda daha geniş bir perspektif ile sunulacak olan dönüştürücü liderlik kuramının temelleri Burns'e dayanmakla birlikte ilk kez Bass tarafından tartışmaya açılmıştır. Bass, dönüştürücü liderliği, izleyenleri üzerinde büyük etkiler yaratan bir liderlik tipi olarak literatürle tanıştırmıştır. Bass'a göre dönüştürücü liderler; astlarının görevlerini iyi bir performansla başarmalarının önemini çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak, çok daha üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak olacağına inandırarak izleyenleri değiştirir ve güdülerler. Dönüştürücü liderin izleyenleri de; lidere güvenirlere, inananlara ve saygı duyarlar.¹⁹⁸

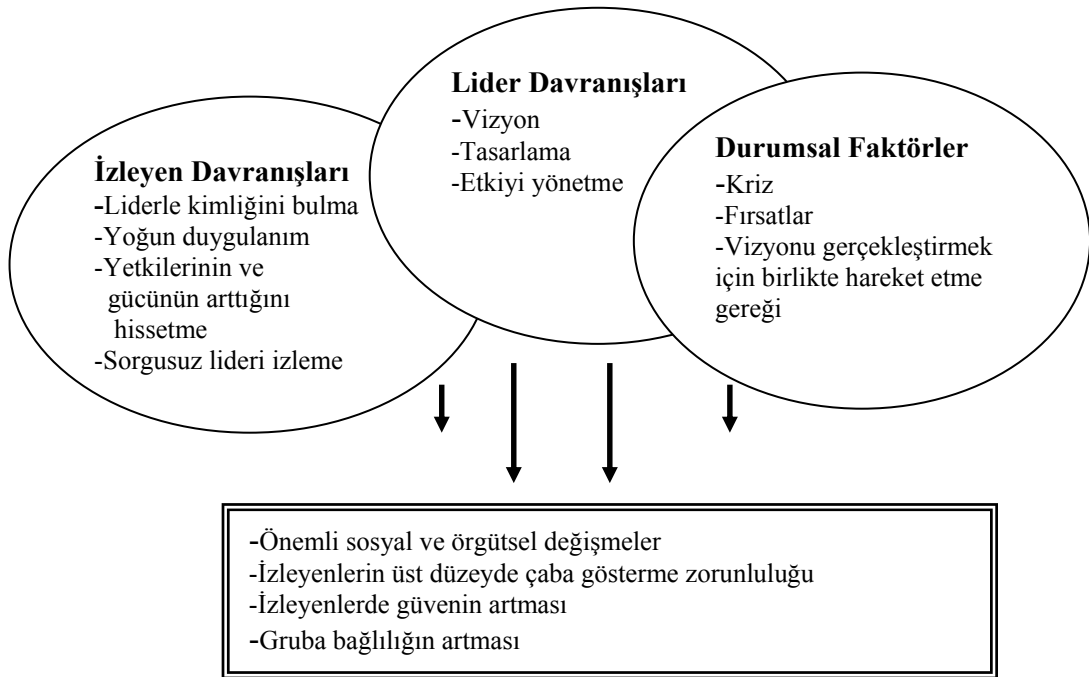
Gary Yukl, dönüştürücü liderliği "örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci" olarak

¹⁹⁷ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, 1.b., Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 2000, s. 345

¹⁹⁸ B.M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision" **Organizational Dynamics**, Vol. 19, Issue 3, 1990, s. 21

tanımlamıştır.¹⁹⁹ Leitwood, dönüştürücü liderliği “insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için tekrar yapılandırılma süreci”²⁰⁰ olarak tanımlarken; İşcan’ın çalışmasında dönüştürücü liderler, “çalışanların kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlar.”²⁰¹ olarak sunulmaktadır. Dönüştürücü liderlik Herriegel, JW Slocum ve Woodman tarafından lider tarafından karizmatik yeteneklerin kullanımı, ilgi ve kişilik güçleriyle izleyenlerin duygularını yoğunlaştırma ve üst düzeyde güdülendirme süreci olarak tanımlanmış²⁰² olup yazarların dönüştürücü liderliğe ilişkin sundukları kavramsal çerçeve aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Şekil 1.9, Transformasyonel Liderliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve



Kaynak: D. Herriegel, J.W.Slocum ve JR. W. Woodman, Organizational Behavior West Publishing Company, 1995, s. 378

¹⁹⁹ Özalp, a.g.e., s. 346’den aktarılmıştır.

²⁰⁰ K. D., Leitwood ve M. Genge, “**Transformational Leadership**” International Handbook Of Educational Leadership and Administration, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 1996, s. 839

²⁰¹ Ömer Faruk İşcan, “Dönüştürücü /Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Akdeniz Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 2006, s. 164

²⁰² Erçetin, a.g.e., 2000, s. 60; Herriegel ve Diğerlerine (1995) atfen.

2.5.2. Dönüştürücü Liderliğin Gelişimi

Dönüştürücü liderlik 1980 'li yıllardan sonra liderlik araştırmalarında en çok ilgi çeken ve yer bulan liderlik yaklaşımlarından biridir. Son yirmi yıldır dönüştürücü liderliğin hem yerel hem de küresel düzeyde zihinleri meşgul etme düzeyi artmıştır.²⁰³

Dönüştürücü liderlik araştırmalarının ilk kez 1978 yılında J.M Burns tarafından liderliğin politik yönü, ve moral değerleri vurgulanarak başlatıldığı bilinmektedir. Burns, politik liderliği “işe yönelik” ve “dönüştürücü” olmak üzere ikiye ayırmıştır. Burns'e göre işe yönelik liderlik süreci bir kimsenin bazı unsurları karşılıklı olarak değiştirmek için diğerleriyle bağlantıya girdiği zaman başlamaktadır. Dönüştürücü liderler ise izleyicilerinin; inanç, gereksinim ve değerleri üzerine yoğunlaşmıştır.²⁰⁴ Bass, 1985 yılında hazırladığı MLQ (Çoklu Faktör Liderlik Anketi) ile Burns'un yeni teorisini ölçülebilir ve anlaşılabilir bir noktaya taşımıştır. Bu anket yoluyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur.²⁰⁵ 1985 yılında B.M. Bass ve Avolio yaptıkları araştırmalarda liderlikte yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım geleneklere ve geçmişe daha bağlı transaksiyonel (sürdürümcü) liderlik ile, yeniliğe değişime ve reforma dönük transformasyonel liderlik biçimleridir.²⁰⁶ Aynı çalışmada dönüştürücü liderlerin dört temel davranış boyutuna sahip olduğu belirtilmiştir. Podsakoff ve arkadaşları 1990 yılında dönüştürücü liderliğin bilinen davranış boyutlarına farklı bir bakış açısı ile yaklaşmış ve dönüştürücü liderlikte altı davranış boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bass ve Avolio, 1993 ve 1996 yıllarında yaptıkları çalışmalarda da dönüştürücü liderliğin astları üzerinde ; eksra çaba, etkililik ve doyum olmak üzere üç etki yarattıklarını belirtmişlerdir.²⁰⁷

²⁰³ Allix, M.Nicholas “Transformational Leadership, Democratic or Despotic ?”, **Educational Management & Administration**, 2000, s. 197

²⁰⁴ Özalp, a.g.e., s. 346'den aktarılmıştır.

²⁰⁵ Levent Arslan, “Liderlikte Post-Modern bir Paradigma : Dönüşümcü Liderlik” www.insanbilimleri.com, 10.09.2006'den aktarılmıştır.

²⁰⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 1.b., Beta Yayınları İstanbul, 1998, s. 368'den aktarılmıştır.

²⁰⁷ Karip, a.g.m., s. 449'dan aktarılmıştır.

Dönüştürücü ve sürdürümcü liderlik kuramının özellikle; Yol-Amaç, Durumsallık ve Davranışçı Liderlik araştırmalarından etkilendiği belirtilmektedir. Bass'a göre dönüştürücü liderlik bilimsel yönetime karşı anti tez olarak geliştirilmiş ve Weber'in karizmatik otorite kavramından etkilenmiştir.²⁰⁸

Dönüştürücü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği Çok Faktörlü Liderlik Anketi kullanılarak; eğitim kurumlarından ordulara, emniyet teşkilatlarından, sağlık kurumlarına ve yerel yönetimlere kadar hem işletmelerde hem de kamu sektöründe ölçülmeye çalışılmıştır. Dönüştürücü liderlik ile ilgili 20 yılı aşan araştırma sürecinde Burns, Bass ve Avolio ile birlikte bir çok bilim adamının bu yaklaşıma ilgi gösterdiği bilinmektedir. Bunlardan bazıları Ticy ve Devanna (1983), Conger Kanungo (1987), Yukl (1989), Sashkin (1990), Podsokoff (1990), Jantzi ve Leithwood (1992), Sosik (1993), ve Pielstick'tir. (1997)²⁰⁹ Bass, 1998 yılındaki çalışmasında, ilk kez 1978'de Burns tarafından dikkat çekilen ve 1985 yılında ilk ampirik çalışmayı kendisinin yaptığı dönüştürücü liderlik modelinin bir çok yönüyle araştırıldığını fakat bir çok yönünün de hala geliştirilmeye açık olduğunu vurgulamıştır.²¹⁰

2.5.3. Dönüştürücü Liderlikte Davranışsal Boyutlar

Dönüştürücü liderliğin davranış boyutları ilk kez B.M. Bass'ın araştırmaları sonucunda; idealize edilmiş etki, esinsel motivasyon, entellektüel uyarma ve bireysel destek sağlama olarak sınıflandırılmış, daha sonraki bir çok araştırmacı tarafından bu davranış boyutları temel alınmıştır. Bass ve Avolio (1988); dönüştürücü liderleri belirleyen dört davranış boyutunu "4I" olarak sembolize etmiş ve bunları kişisel destek, idealleştirilmiş

²⁰⁸ Semiha Şahin, "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler" (Yayımlanmış Doktora Tezi, DEÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003), s. 27'den aktarılmıştır.

²⁰⁹ Levent Eraslan, "Liderlikte Post-Modern bir Paradigma : Dönüşümcü Liderlik"
www.insanbilimleri.com, 10.09.2006

²¹⁰ Bernard M. Bass, **Transformational Leadership**, Lavrence E-II Baym Associates Inc., 1998, s. 175

etki, zekaya dayalı teşvikler oluşturma ve ilhamdan gelen motivasyon olarak belirtmişlerdir.²¹¹

1990 yılında Podsakoff dönüştürücü liderlik için altı anahtar boyut olduğunu öne sürmüştü ve bunları vizyon belirleme, model oluşturma, grup hedeflerini teşvik etme, yüksek performans beklentisi, bireysel destek sağlama ve entellektüel uyarma olarak sınıflandırmıştır.²¹² Aradaki farklılık incelendiğinde Podsakoff'un dönüştürücü liderliğin bilinen davranış boyutlarına; vizyon belirleme, yüksek performans beklentisi ve model olma boyutlarını eklediği görülecektir. Podsakoff'un "vizyon belirleme" davranış boyutu, bir vizyonun net bir şekilde tanımlanmasını ve ifade edilmesini ölçen bir liderlik davranışıdır. "model oluşturma" boyutu liderin astlarına takip etmeleri için organizasyon hedefleri ile tutarlı bir örnek sunmasını ölçen liderlik davranışıdır. "grup hedeflerini teşvik etme" astların işbirliği yapmasını ve grup hedeflerine ulaşmak adına kendi kişisel amaç ve çıkarlarından fedakarlık etmesini ölçen liderlik davranışıdır.

Podsakoff sınıflandırması da son yıllarda dönüştürücü liderlikle ilgili bazı ampirik çalışmalarda yer bulmuş olmasına rağmen bizim araştırmamızda aşağıda sıralanan dönüştürücü liderliğin en çok kabul görmüş temel dört davranış boyutu baz alınacaktır. Dönüştürücü Liderlikte lider ve izleyici birbirlerinin üst düzey gereksinimlerini karşılayarak motive olurlar ve bu sayede ulaşılması çok güç olan amaçlara bile ulaşıp büyük başarılar sağlayabilirler. Lider ve izleyici arasında bu kadar yoğun bir etkileşimi gerektiren dönüştürücü liderlik davranışının temel boyutları; "Bireysel Destek, Esinsel Motivasyon, Entellektüel Uyarma ve İdealize Edilmiş (İdealleştirilmiş) Etki" dir.²¹³

²¹¹ B.M. Bass ve B.J. Avolio, **Transformational Leadership Charisma and Beyond**, Emerging Leadership Vistas, MA: Lexington Books, 1988

²¹² Tipparat Laohavichien, Lawrence Fredendall "Influence Of Leadership Style On Quality Management Practices" Sixteenth Annual Conference Of POMS, Chicago, IL, 2005, s. 3'den aktarılmıştır

²¹³ Bernard M. Bass, **Bass&Stogdill's Handbook Of Leadership**. The Free Press: New York, 1990 s. 53

2.5.3.1. İdealize Edilmiş Etki (İdealleştirilmiş Etki)

Bu davranış boyutu liderin bireysel olarak karizmatik özellikleri ile izleyenleri üzerinde; güven saygı ve hayranlık yaratması ile ilgilidir. Lidere duyulan güven astlarının algılama ve kabul derecelerini radikal biçimde değiştirebilecek güçtedir. Bununla birlikte karizma, lidere genellikle onu izleyenlerin affettiği nitelikleri tanımlamaktadır.²¹⁴ İdealize edilmiş etki karizmanın yanında, liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve vizyon belirleme davranışlarını da içerir.²¹⁵ Bu nedenle idealize edilmiş davranış boyutu; “davranış olarak idealleştirilmiş etki” ve “atfedilen idealleştirilmiş etki” olarak iki alt boyutta ele alınmaktadır.²¹⁶ Bass, dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutunu liderin yüksek ahlak ve etik standartlara sahip olması ile karakterize etmektedir.²¹⁷ Bununla birlikte Bass 1998 yılındaki çalışmasında dönüştürücü liderliğin karizmatik ve etik davranışlarının hala modelin en çok tartışılan konuları olduğunu ifade etmektedir.²¹⁸

2.5.3.2. Esinsel Motivasyon

Bu davranış boyutu idealize edilmiş etki boyutuyla yakından ilgili olmasına rağmen farklılığını karizmaya bakış açısı oluşturmaktadır. İdealize edilmiş etki davranış boyutunda liderin karizması bireyler üzerinde etkili iken esinsel motivasyon boyutunda sözü edilen, karizmanın tüm organizasyonu bütüncül bir tarzda etkilemesidir. Bahsedilen etkiyi yaratan liderin motive edici söylemleri ve sloganlarıdır. Örneğin zenci lider Martin Luther Kings' in “I have a dream” sloganı büyük kitleleri peşinden sürüklemiş ve adeta King'e

²¹⁴ K. D., Leitwood ve M. Genge, “**Transformational Leadership**” International Handbook Of Educational Leadership and Administration, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 1996, s. 840

²¹⁵ B.M. Bass, B. Avolio, “MLQ-Multifactor Leadership Qestionnaire”, Mind Garden, Palo Alto, California, 94306, www.gysu.edu, 11.11.2006

²¹⁶ Emin Karip, “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:16, Güz, Ankara, 1998, s. 447

²¹⁷ B.M. Bass, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision”. **Organizational Dynamics**, Vol. 19, Issue 3, 1990, s. 21

²¹⁸ Bass, a.g.e., 1998, s. 175

atfedilen karizmanın bir sembolü haline gelmiştir.²¹⁹ Bass, yüksek performans beklentileriyle iletişim kuran yöneticilerin ilham vererek motivasyon sağladıklarını belirtmektedir.²²⁰ Dönüştürücü liderler esinsel motivasyon ile örgüt içerisinde ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlarlar. Dönüştürücü liderlikte liderin astları üzerindeki telkin ve motive edici davranışları, izleyicilerin paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını ispat etmeye ve vizyon doğrultusunda harekete geçmelerine neden olur.²²¹

2.5.3.3. Entellektüel Uyarma

Entellektüel Uyarma davranış boyutu, izleyicilerin zekalarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara akılcı yaklaşımlarını, problemleri alternatif yollarla çözmelerini ve liderin düşüncelerini bile sorgulamaya teşvik eder. Bu sayede izleyiciler kendi inançlarını sorgular ve yaratıcılıklarını harekete geçirirler.²²² Bass'a göre çalışanların eski problemlere yeni bakış açıları geliştirmesini sağlayabilen yöneticiler zekaya dayalı teşvik yaratma davranışlarına sahiptirler.²²³ Karip'e göre bu tarz liderler, problemlerin tespitinde farklı yaklaşımları tespit eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlayarak, örgütün değişimci ve yenilikçi kapasitesini ortaya koyar.²²⁴ Dönüştürücü lider, entellektüel uyarma davranışları gösterirken, astlarının zekayı geliştirme, akılcılık ve sorun çözümede dikkatli olma yönlerini güçlendirmeye çalışır.

²¹⁹ Iain Hay, "Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms" **School of Geography, Population and Environmental Management**, Flinders University, 2006, s. 8

²²⁰ Bass, a.g.e., 1990, s. 218

²²¹ Muammer Aşar, "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entellektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ., SBE., 2004), s. 70

²²² Ulaş Çakar, Yasemin Arbak, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirirmi?"

Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma" **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt: 18, Sayı: 2, Yıl: 2003, s. 85

²²³ Bass, a.g.e. 1990, s. 218

²²⁴ Karip, a.g.m., s. 447

2.5.3.4. Bireysel Destek Sağlama

Bireysel Destek sağlama, çalışanlarına saygı duyan ve onların kişisel his ve ihtiyaçlarına duyarlı olan lider davranışlarını ifade etmektedir. Bu boyut çalışanların değişim sırasında karşılaşılabilecekleri problemlerin liderler tarafından ciddiye alınmasını ve bu problemlerin çözümünde çalışanlarına birincil ve yakın ilgi gösterme davranışlarını içerir.²²⁵ Dönüştürücü lider çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak, onlara karşı farklı fakat adil davranır. Sonuçta çalışanlar liderin bu tutumu nedeniyle kendilerini özelleştirilmiş ilginin getirdiği yüksek bir teşvikle motive olmuş hissederler ve bu da bireysel performansı artırır.²²⁶ Bass'a göre ihmalkarlık gösterdiği gözlemlenen çalışanlarına özel ilgi veren yönetici kişiselleştirilmiş destek davranışları gösterir.²²⁷

2.5.4. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri

Literatürde dönüştürücü liderlikle ilgili birçok özellik vurgulanmıştır. Bununla birlikte dönüştürücü liderlik, bilinen anlamda bir takım özellikleri içinde bulunduran ve sadece bunlar ile sınıflandırılacak bir yaklaşım değildir. Örneğin dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderliği; katılımcı, demokratik, otoriter ya da elitist liderlik gibi kavramlarla ilişkilendirmez. Dönüştürücü lider, otoriter, demokratik ya da elitist olabilir. Örneğin dönüştürücü lider bireysel destek sağlamada eşitlik gözetmeyebilir, telkinle güdüleyen lider de kullandığı yöntem ve araçlar bakımından otoriter olabilir.²²⁸ Dönüştürücü liderlere atfedilen özellikler son yıllarda liderlik araştırmalarında geniş bir yer tutmakla birlikte ortak olduğu değerlendirilen özellikler aşağıda sıralanmıştır.

²²⁵Kenneth Leithwood ve Rosanne Steinbach, "Total Quality Leadership: Expert Thinking Plus Transformational Practice", **Annual Meeting Of The American Educational Research Association**, Atlanta Georgia, 1993, s.11

²²⁶Ömer Faruk İşcan, "Dönüştürücü /Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", **Akdeniz Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 2006, s. 164

²²⁷ Bass, a.g.e., 1990, s. 218

²²⁸ Karip, a.g.m., 1997, s. 463

2.5.4.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Dönüştürücü liderliğin temel özelliklerinden biri, paylaşılmış bir vizyona sahip olmasıdır. Dönüştürücü liderlikte vizyon, içerdiği değerlerin yanında prensip odaklıdır. Vizyona giden yolda lider, dönüşümü bizzat hazırlayan ve organize eden kişidir.²²⁹ Dönüştürücü liderler çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlamaya çalışarak onların vizyona ulaşma sürecinde katılımını, potansiyelini ve başarısını arttırlar. Dönüştürücü liderlikte hem lider hem de çalışanlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri amaçları arama yolunda değişmektedirler.²³⁰ Leli (1999) dönüştürücü liderlerin örgütteki vrolan sistemlerle çalışmak yerine onları vizyon doğrultusunda değiştirdiklerini belirtmektedir.²³¹

2.5.4.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık

Dönüştürücü liderler astlarının kendilerinde doğal olarak var olan becerilerin farkına varmalarını sağlayarak onları belirli hedefler doğrultusunda kanalize edebilirler.²³² Dönüştürücü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar. Yaratıcı düşünce; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir. Bir başka deyişle yeni yöntemleri ve yeni fikirleri içinde bulunduran bir değişim sürecidir.²³³ Dönüştürücü liderlikte zihinsel uyarım; astların örgütsel problemlerin daha fazla farkına varmaları, ve mevcut problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşabilmeleri için etkilenmeleri özelliğini ifade etmektedir. Friedman'a göre dönüştürücü liderler, izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter . Onlara negatif düşünceleri reddetmeyi öğretir ve olumlu düşüncenin gücüne inanırlar.²³⁴

²²⁹ Levent Eraslan, "Liderlikte Post-Modern bir Paradigma : Dönüşümcü Liderlik" www.insanbilimleri.com , 2006

²³⁰ İşcan, a.g.m., 2006, s.164

²³¹ Ulaş Çakar, "**Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi**" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, SBE:, 2002) , s. 42'den aktarılmıştır.

²³² Tipparat Laohavichien, Lawrence Fredendall "Influence Of Leadership Style On Quality Management Practices" **Sixteenth Annual Conference Of POMS**, Chicago, IL, 2005 s.3

²³³ Eraslan, a.g.e., s. 80-99

²³⁴ Şule Erçetin **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.b., Ankara: Nobel Yay. 2000, s. 58'den aktarılmıştır.

2.5.4.3. Karizma Gücü

Karizma, liderle kimliğini bulan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir.²³⁵ Karizma Dönüştürücü liderlik için anahtar bir yapıdır. Çünkü dönüştürücü liderin izleyicilerini dönüştürme isteği ve izleyicilerinden beklediği yüksek performans izleyicilerle arasında yüksek bir duygusal bağ oluşmasını gerektirir.²³⁶ Dönüştürücü lider, grup üyelerince olağanüstü özellikleri olduğu şeklinde algılanır. Liderin grup üyelerinde yarattığı sadakat ve heves onların esin yeteneğini geliştirir. Lider davranışı, astlar için bir örnek oluşturur. İzleyicilerin 'kendilerini adama düzeylerini yükseltir. Bununla birlikte liderin karizmatik davranışları ve söylemleri dönüştürücü liderlik için yeter şart değildir. Lider semboller ve sloganlar kullanarak izleyenleri yüksek düzeyde etkileyebilir. Örneğin, Amerikan başkanlarından Franklin Roosevelt'in 1933'de büyük kriz sonrası "korkmamız gereken korkunun kendisidir" söylemi başkana atfedilen karizmanın bir sembolü olmuş, benzer bir şekilde F. Kennedy'nin "arkadaşlar ülkenizin sizin için ne yapabileceğinizi değil, sizin ülkeniz için ne yapabileceğinizi sorun" ifadesi sembolleştirilmiştir. Fakat izlenen süreç sonrası bütün bunların bir seçim kampanyasının parçası olduğu ve oy toplamak için yaratılan sloganlar olduğu anlaşılmıştır.²³⁷

2.5.4.4. Yüksek İletişim ve Motivasyon Becerisi

Dönüştürücü liderler izleyenlerinin bilinçlerini sonuçların önemliliği üzerinde yoğunlaştırırlar. Dönüştürücü liderin yüksek motivasyon gücü astları üzerinde grup değerlerinin ve örgütsel değerlerin bireysel değerlerin üzerine çıkmasını sağlayabilir.²³⁸ Dönüştürücü liderler izleyenleri ile etkin iletişim sistemi kurarak onları motive eder. Liderin kendine affettiği görev, insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini

²³⁵ Erçetin, a.g.e., 2000, s. 58

²³⁶ Garry Dessler, **Management. Prentice Hall:** New Jersey, 2001, s. 42

²³⁷ Adel Safety, (Forevard: Enver Yücel) **Multidisciplinary Global Leadership,** The School Of Government and Leadership The University Of Bahçeşehir, İstanbul, 2003, s. 327

²³⁸ Robert F. Cox, "Theoretical Foundations Of Leadership in TQM" **Journal Of Construction Education,** Fall, Vol.: 3, 1997, s. 172

sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Eğer lider bir mesajını açık bir şekilde aktarıp onları motive edemiyorsa, bir mesaja sahip olmasının hiçbir önemi yoktur.²³⁹ Sosik'e göre dönüştürücü lider, insanlar arası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi arttıran bir kişiliğe sahiptir.²⁴⁰

Dönüştürücü liderlikte izleyenlerle iletişim otantik davranışlar üzerine kuruludur. Safety'nin çalışmasında doğal olmayan davranış ve söylemlerle etki yaratmak isteyen liderlerin Bass tarafından taklitçi ya da çok bilmiş "Pseudotransformational Leader" olarak nitelendirildiği belirtilmektedir.²⁴¹ Bass'a göre bu tip liderler lafazandır ve empati sahibi değildirler. İletişim kurmakta zorlanırlar. Reel amaçlar peşinde değildirler, karmaşa yaratırlar ve timsah gözyaşı dökerler.

2.5.4.5. Değişim Öncüsü Olma

Dönüştürücü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler. Değişimi gerçekleştirecek çevresel tehdit ve kaynakları algılayabilirler. Dönüştürücü liderliğe enerjisini veren içinde yatan değişim arzusudur. Dönüştürücü liderler kendilerini adeta bir değişim temsilcisi olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları organizasyonları değişim ekseninde düzenlemektir.²⁴² Dönüştürücü lider değişime yol açacak faaliyetleri planlar, alışılmış yöntemleri ve fikirleri değiştirebilmek için mücadele eder ve bunu başarabilmek için tüm koşullara göğüs gerer.²⁴³

²³⁹ C.John. Maxwell, **Liderlik Nitelikleri: Reddedilemez 21 Liderlik Yasası**. (Çev: İbrahim Şener), İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999 s.29

²⁴⁰ John J. Sosik, Jeronica Godshalk, **Transformational Leadership, Learning Goal Orientation And Expectations for Career Success in Mentorprotege Relationship: A Multiple Levels of Analysis Perspective**, The Leadership Quarterly, 2004, s.5

²⁴¹ Safety, a.g.e., 2003, s. 341

²⁴² Noel.M. Tichy, Mayr.A. Devanna. **The Transformational Leader**. John Wilwy & Sons. New York . 1986 s.79

²⁴³ Aykut Berber, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 11, Sayı 36, Mayıs, 2000, s. 33-50

2.5.4.6. Duygusal Dayanıklılık Cesaret ve Risk Alma

Dönüştürücü liderlikte, Liderin duygusal dünyası ile liderlik becerileri arasında ilişkileri ortaya koyan bilimsel çalışma verileri mevcuttur. Örneğin Gardner ve Stough'un (2002) duygusal zeka ve liderlik ilişkisini inceleyen çalışmasının bulguları liderin duygusal zekası ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında anlamlı ilişkileri ortaya koyarken, Mandell ve Pherwani'nin (2003) duygusal zeka ile dönüştürücü liderlik ilişkisi ve cinsiyetlere bağlı farklılıkları incelemek üzere yaptıkları çalışmanın bulguları yine duygusal zeka ve dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ilişkileri ortaya koymuştur.²⁴⁴

Dönüştürücü liderler cesaretlidirler. Zorluklara karşı mukavemetleri ve dayanıklılıkları yüksektir. Kriz dönemlerinde soğukkanlılıklarını muhafaza edebilir buhranın yarattığı değişim fırsatlarını görebilirler. Hatalarının dahi kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar.²⁴⁵ Bu tarz liderler riskleri göze alabilir ve hata yapmaktan korkmazlar. Hatalarının bile kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar.

2.5.4.7. Polimatik Kişilik

Buhler, dönüştürücü ve yenilikçi liderlerin öğrenmeye istek duyduklarını, bu sayede elde edecekleri sürekli profesyonel gelişme ile hem kendilerine hem de örgütlerine fayda sağladıklarını belirtmektedir.²⁴⁶ Dönüştürücü liderler yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Buldukları grubun bireylerinden daha üst düzeyde düşünebilen dönüşümcü liderlerin bu özelliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme, gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklı olduğundan bahsedilebilir.²⁴⁷ Dönüştürücü

²⁴⁴ Çakar ve Arbak, a.g.m., 2003, s. 87'den Gardner ve Stough (2002) ; Mandell ve Pherwani'ye (2003)' atfen.

²⁴⁵ Dilaver Tengilimoğlu, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması" **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz, 2005, s.6

²⁴⁶ Patricia Buhler, "Leaders vs. Managers", **Supervision** Vol. 56, May 1995, s. 2

²⁴⁷ Noel M Tichy ve Mary Anne Devana, "The Transformational Leader", **Training and Development Journal**, July, 30-2 1986,

liderler konularında derinlemesine bilgi sahibi olmalarının yanında,²⁴⁸ parça bilgileri de küresel tasarımlara dönüştürebilirler.²⁴⁹ Gençel'in çalışmasında, Deming'in kalite uygulamalarında derinlemesine bilgi sahibi olma hususuna özel önem verdiği aktarılmaktadır.²⁵⁰ Dolayısıyla dönüştürücü liderlerin polimatik kişiliğe sahip olma özelliklerinin TKY uygulamaları için uygun bir davranış kalıbı oluşturacağı söylenebilir.

2.5.4.8. Güvenilirlik ve Özgüven

Bass, (1985) dönüştürücü liderlerin idealleştirilmiş etki davranış boyutunun temelinde astları tarafından dürüst olarak algılanan ve yüksek düzeyde saygı gören kişiler olmalarının yattığını belirtmektedir.²⁵¹ House'a göre de dönüştürücü lider özelliğinde kendine olan yüksek inanç ve güven, izleyicilerini etkileyecek güçlü bir motivasyon yeteneği vardır.²⁵²

Dönüştürücü lider grubun ve organizasyonun kendini anlaması ve güven duygusunu arttırmasına önem verme yolu ile astların sadece varolma amacını gütmekten uzaklaştırarak, başarı ve büyümeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarını geliştirecek örgütsel iklimi oluşturur.²⁵³ Dönüştürücü lider izleyenleri üzerinde güven yarattığı kadar kendisi de köklü bir özgüven duygusu içerisindedir. Edinsel, dönüştürücü liderin enerjisini; "bir süt kazanındaki sütü sürekli ayak darbeleri ile tereyağına çevirebilecek ve kazandan çıkarıp kurtarabilecek kadar dayanıklıdır" şeklinde ifade etmektedir.²⁵⁴ Hunt'a göre Bu tarz liderler korku ve kıskançlık gibi hisleri aşarak doğruluk ve özgürlük gibi idealler ile ahlaki değerleri ortaya

²⁴⁸ Ali Akdemir, "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Liderlik Profili", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt: 1, İstanbul 1997, s. 142

²⁴⁹ Kerim Edinsel "Kendi Kendini Yöneten Örgüte Geçişte Liderlik Sorunları", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt: 1, İstanbul, 1997, s. 51

²⁵⁰ Gençel, a.g.m., s. 167

²⁵¹ Semiha Şahin, "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler" (Yayımlanmış Doktora Tezi, DEÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003, s. 27)' den aktarılmıştır.

²⁵² Muammer Aşar, "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi" (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ., SBE., 2004) s. 69'dan aktarılmıştır.

²⁵³ Tengilimoğlu, a.g.e., 2005, s. 5

²⁵⁴ Edinsel, a.g.m., s. 51

çıkarırlar.²⁵⁵ Gökkeya'ya göre, dönüştürücü liderin izleyenleri lidere derin bir saygı, güven ve hayranlık duygusu içerisindedir. Liderin bu itibarı kazanmaları için yaptıkları ile, izleyicilerin yaptıkları arasında uyum ve izleyicilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutmaları gerekir.²⁵⁶

2.5.5. Dönüştürücü Liderliğin Karizmatik ve Sürdürümcü Liderlik Yaklaşımlarından Farklılığı

Bass tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarının temeli; kendisinin, dönüşümcü ve sürdürümcü lider davranışını ölçmek ve bu liderlik türleri ile iş birimi etkinliği ve tatminin ilişkisini irdelemek amacıyla geliştirdiği “Çoklu Faktör Liderlik Anketi” (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) üzerine kurulmuştur. Bu araştırmalar ve nitelermeler sonucunda dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik kavramları bugünkü şeklini kazanmış ve yönetim bilimi alanında, üzerinde çalışmalar yapılmasına olanak sağlamıştır.²⁵⁷ Bu bölümde dönüştürücü liderlik karizmatik liderlik ve sürdürümcü liderlik ile karşılaştırılmaktadır.

2.5.5.1. Dönüştürücü Liderlik ve Karizmatik Liderlik

Karizmayı liderin doğasından kaynaklanan bir yetki olarak görenler, karizmatik yetkinin lidere yönelik kişisel bir atıf olduğunu belirtmektedirler. Buna göre izleyicileri karizmatik liderin insanüstü süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai yeteneklere sahip olduğuna inanırlar. Bu güçlerin grubun yararına olacak bir biçimde lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekir. Karizmatik liderlikte lider ile izleyiciler arasında ussal olmayan bağlar bulunur.²⁵⁸

²⁵⁵ James G. Hunt, **Leadership is A New Synthesis**, Sage Publications Inc., USA, 1991, s. 187

²⁵⁶ Muammer Aşar, “**Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi**” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ., SBE., 2004) s. 69’ dan aktarılmıştır.

²⁵⁷ Aykut Berber, “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, Yönetim, Yıl: 11, Sayı 36, Mayıs 2000, s.33-50

²⁵⁸ Tanıl Kılınç, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt: 2, İstanbul, 1997, s. 384

Dönüştürücü liderlik kuramını ortaya atan Bass ise, karizmatik liderliği dönüştürücü liderlik kapsamında değerlendirmiştir. Bunun gerekçesi olarak da karizmanın, dönüştürücü liderlik süreci için gerekli ama yeterli olmamasını göstermiştir. Örneğin, film yıldızları, ses sanatçıları, sporcular gibi bazı karizmatik karakterler izleyenlerde kendileri ile kimlik bulan güçlü duygular yaratırken; izleyenleri üzerinde, sistematik transformasyonel bir etki sağlayamamaktadırlar.²⁵⁹ Dean, karizmatik liderlikte astlarının lider üzerinde yoğunlaştığını, dönüştürücü liderlikte ise astların paylaşılmış amaç ve vizyon üzerinde odaklandıklarını belirterek, karizmatik liderin dönüştürücü lider davranışları göstermede bir kesinlik olmasını belirtmektedir. Barbuto ise karizmatik liderlerin astları için rekabetin önemli olduğunu fakat dönüştürücü liderliğin astlara bir ilham verme faaliyeti olduğunu vurgulamıştır.²⁶⁰

2.5.5.2. Dönüştürücü Liderlik ve Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik

Yeni liderlik araştırmaları daha önce liderliğin ihmal edilen yönü olan lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikleri de içine almaya başlamıştır. Bu yeni yaklaşımlar liderlikle ilgili özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı olarak adlandırılmıştır. Bu liderlik yaklaşımı bazı araştırmacılar tarafından; sürdürümcü, transaksiyonel, geleneksel ya da etkileşimci liderlik olarak da anılmaktadır.

Liderliğin dönüştürücü ve transaksiyonel olarak ayrımı ilk kez Bass tarafından yapılmıştır. Buna göre transaksiyonel liderlik iş yaşamına yönelik kısa dönemli düşünmeyi teşvik eden bir liderlik tarzı olarak nitelendirilmiş, dönüştürücü liderliğin de takım çalışmasını ve sürekli gelişmeyi uyaran bir liderlik olduğu vurgulanmıştır.²⁶¹ Sürdürümcü liderliğin felsefesi lider ve izleyenler arasındaki karşılıklı iletişime dayanmaktadır. Sürdürümcü liderlikte

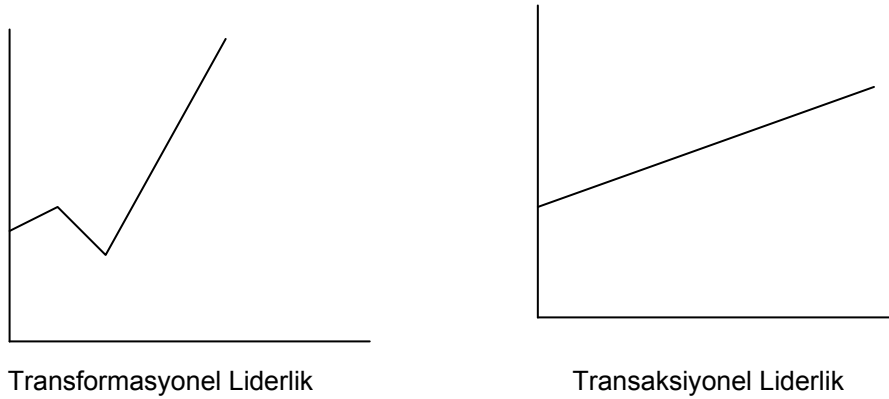
²⁵⁹ Erçetin, a.g.e., 2000, s. 59'dan aktarılmıştır.

²⁶⁰ Meliha Görgülü, "Dönüştürücü Liderliğin Eğitime Getirdikleri" (Yüksek Lisans Projesi, DEÜ., SBE., 2006), s. 36'dan Dean ve Barbuto'ya atfen.

²⁶¹ Tipparat Laohavichien, ve Lawrence Fredendall "Influence Of Leadership Style On Quality Management Practices" **Sixteenth Annual Conference Of POMS**, Chicago, 2005, s. 3'den aktarılmıştır.

izleyenler; liderlerinin vaatleri, ödülleri ve pekiştiricileri ile motive edilir.²⁶² Sürdürümcü liderler geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Dönüştürücü liderler ise kuruluşların; misyon strateji faaliyet ve fonksiyonlarında değişimler yapmak suretiyle organizasyonu etkileyen ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içerisinde şoka sokan bu kısa süre içerisinde başarının düşmesine neden olan ancak izleyicilerin davranışlarında reformun ve yeniliğin gerekliliğine inanarak değişim yaptıran kişilerdir.²⁶³ Burns'e göre de transformasyonel ve transaksiyonel liderlik yaklaşımları uslub olarak birbirlerinin karşıtıdır.²⁶⁴ aşağıdaki grafikte iki liderlik biçimi ile örgütsel başarı arasındaki değişimin boyutları verilmektedir.

Grafik 1.1, Transformasyonel ve Transaksiyonel (Sürdürümcü) Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler



Kaynak: Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 1.b., İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s. 370

Sürdürümcü lider, izleyenlerin ihtiyaçlarını her iki tarafının katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Sürdürümcü liderlikte lider astlarının amaçlarına

²⁶² Levent Eraslan, "Liderlikte Post-Modern bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik" www.insanbilimleri.com, 2006

²⁶³ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 1.b., İstanbul Beta Yayınları, 1998, s. 370

²⁶⁴ Ulaş Çakar, "**Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi**" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, SBE:, 2002), s. 40'dan aktarılmıştır.

ulaşmalarına yardımcı olur; izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına olduğunun bilincindedirler.²⁶⁵

şahin'in çalışmasında dönüştürücü ve sürdürümcü liderlik tarzları arasındaki en temel ayrımın çalışanları güdüleme yaklaşımları arasındaki farklılık olduğu belirtilmektedir. Aynı çalışmada dönüştürücü ve sürdürümcü liderlik tarzlarının Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile de ilişkilendirildiği aktarılmaktadır. Buna göre sürdürümcü liderler fiziksel, güvenlik, ait olma ve tanınma gibi gereksinimlerini karşılıarken, dönüştürücü liderler st düzeyde kendini gerçekleştirme gereksinimlerine yoğunlaşırlar.²⁶⁶

2.6. Dönüştürücü Liderliği Etkileyen rgtsel Faktörler

"Durumsallık Teorisi" liderlik davranışının, içinde yer aldığı koşullara bağlı olduğu görüşünü, uzun yıllar önce, alan araştırma sonuçları ile ortaya koymuştur. Dönüştürücü liderlik, örgütün sosyo kültürel değerleri üzerinde yoğunlaşarak örgütün değişme ve gelişme kapasitesini açığa çıkartan bir liderlik yaklaşımı olduğundan bu tarz liderliği belirli örgütsel koşullar ile değerlendirmek faydalı olacaktır. Literatürde dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel koşullar ile ilgili araştırmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel faktörleri belirleyerek, kavramsal bir ereve oluşturmaya yönelik önemli çalışmalardan biri, Oklahama State niversitesi'nden Badrinarayan S. Pawar ve Kenneth Eastman tarafından gerçekleştirilmiştir. zalp'ın²⁶⁷ bu yazarların araştırmalarına dayalı olarak verdiği bilgilere göre hem dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel faktörler, hem de örgütün hangi koşullarda dönüştürücü liderliğe eğiliminin güçlü ya da zayıf olabileceği konusunda çeşitli varsayımlar bulunmaktadır. Belirtilen araştırmalara göre dönüştürücü liderliği etkileyen faktrlerler, örgütün verimlilik ya da çevreye uyum üzerindeki yoğunlaşma

²⁶⁵ A. Shriberg ve C.Lloyd, **Practicing Leadership: Principles And Applications**, John Wiley&Sons Inc. New York, 2002, s. 208

²⁶⁶ Semiha şahin, "**Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler**" (Yayımlanmış Doktora Tezi, DE. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003), s. 26

²⁶⁷ zalp, a.g.e., 2000, s. 359-361

derecesi, teknik ve stratejik alt sistemlerin nisbi üstünlüğü ve örgütsel yapı şeklinde sıralanmaktadır.

2.6.1. Örgütün Verimlilik ve Çevreye Uyum Üzerindeki Yoğunlaşma Derecesi

Bu faktör bir örgütün verimlilik ya da çevreye uyum konusunda yapacağı stratejik bir seçim ile ilgilidir. Buna göre örgütler verimlilik amacı üzerinde yoğunlaştıklarında, çevreye uyum süreçleri kesintiye uğrayarak, denge ya da verimlilik eğilimli süreçler etkin hale gelmektedir. Bu durumda verimlilik amacı üzerine yoğunlaşmış liderlik rolü, liderlikten çok geleneksel yönetim görevleri üzerinde odaklanmış yönetsel roller ile ilgilidir. Liderler yeni hedefler belirlemek yerine önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Bu nedenle verimlilik üzerine odaklanmış örgütlerin dönüştürücü liderlikten çok, sürdürücü liderlere eğilimi daha fazladır.

Bir örgütün stratejisini çevreye uyum üzerinde yoğunlaştırması durumunda ise beklentilere ve değişime zamanında karşılık verebilmek için, değişime uyarlanma ve yenilenme kapasitesini güçlendirmek gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda lider, izleyicilerinin enerjisini geleceğe dönük vizyon üzerinde yoğunlaştırarak, örgütün çevresel değişime uyarlanması için çaba gösterir. Çevreye uyum sürecinde liderler aynı zamanda örgütsel değişimi sağlayacak yeni değer ve inançların kabul edilmesi üzerinde odaklanır. Böylece örgütün çevreye uyum sağlama ihtiyacı arttıkça, dönüştürücü liderliğe olan eğilimi de güçlenmektedir. Çevreye uyum üzerinde yoğunlaşma, örgütte verimlilik unsurunun gözardı edildiği anlamına gelmemektedir.²⁶⁸

²⁶⁸ Ramazan Erturgut “Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik ve Bir Uygulama” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, OGÜ., SBE., 2000), s. 72

2.6.2. Teknik ve Stratejik Alt Sistemlerin Nisbi Üstünlüğü

Bu faktör de örgütteki teknik ve stratejik faaliyetlerin birbirine üstünlüğü ile ilişkilendirilmektedir. Buna göre örgütün stratejik alt sistemi, dış çevre koşullarına uyum sağlaması, çeşitli fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Teknik alt sistem ise, belirli yöntem ve prosedürlere göre girdilerin çıktılara dönüştüğü alt sistemi ifade etmektedir. Stratejik alt sistemlerin içinde yer aldığı koşullar belirsizlik ile nitelendirilirken, teknik alt sistemler, önceden tahmin edilebilir koşullarda faaliyet göstermektedirler.

Örgütün teknik alt sistemlerinin nisbi bir üstünlüğünün söz konusu olduğunda, örgüt çevresel değişimlere daha az duyarlı hale gelmektedir. Bu durum aynı zamanda dış çevreye uyum yerine, verimlilik amacı üzerinde daha fazla yoğunlaşması anlamına geldiğinden, örgüt durumunu koruma ya da küçük çaptaki aşamalı değişimlerle sürekliliğini sağlamaya çalışır. Böylece liderlik sürecinde örgütün iç çevresi üzerinde odaklanmış gözetim ve kontrol faaliyetleri daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle örgütün dönüştürücü liderliğe olan eğilimi nisbeten düşük seviyede kalırken, sürdürümcü liderliğe olan eğilimi artmaktadır. Diğer taraftan, stratejik alt sistemlerin nisbi bir üstünlüğü söz konusu olduğunda, örgütün dış çevreye olan duyarlılığı önemli ölçüde artacağından, örgüt değişen koşullara zamanında karşılık vermek için köklü değişikliklere ve yeniliklere daha açık hale gelebilir. Bu durumda çevresel değişimin baskısı arttıkça, örgütün kendini yenileme ve bir dönüşüme uğrama ihtiyacı da artacağından, yeniliğe ve değişime öncülük edebilecek, dönüştürücü liderler de önem kazanacaktır. Günümüz örgütlerinin neredeyse 24 saat değişime hazır olma zorunluluğu örgütün stratejik karar mekanizmalarının en iyi şekilde yapılandırılmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü artık değişimin yönünü miktarını ve şeklini öngörmek çok zordur bu durum liderlerin ve yöneticilerin önceden çok boyutlu ve çeşitlilik içeren hazırlıklar yapmaya yöneltmektedir.²⁶⁹

²⁶⁹ Levent Eraslan, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüştürücü Liderlik" www.insanbilimleri.com , 2006

2.6.3. Örgüt Yapısı

Örgütsel yapı açısından liderliği etkileyen faktörlerin başında “ yetki ve sorumluluğun dağılış şekli” gelmektedir. Geleneksel örgütlerde örgüt piramitinin sivri olduğu bir yapı söz konusu iken, Yetkilendirilmiş örgütlerde örgüt piramiti oldukça basıktır ve sadece birkaç yönetim basamağı sözkonusudur. Bunun dışında örgütteki; amaca yönelik belirli görev ve fonksiyonların gruplandırılma biçimi, işbölümü ve uzmanlaşma derecesi gibi yapısal unsurlar, dönüştürücü liderlik davranışını etkilemekte ve bir anlamda örgütün dönüştürücü ya da yönetsel liderliğe olan eğilimini ortaya koymaktadır.²⁷⁰

Katı hiyerarşik yapılarda, örgüt genellikle etkinlik ve verimlilik amacı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca mevcut durumun sürekliliğini sağlamada temel alınan bürokratik ilke ve yöntemler örgütün dış çevrede ortaya çıkan değişikliklere daha kapalı bir yapılanma içerisine girmesine neden olmakta ve iç çevrenin gözetim ve kontrolü, çevresel değişimlere uyarlanmaktan daha önemli hale gelmektedir. Böylece örgüt işe yönelik ve yönetsel liderlerin daha etkin rol oynayabilecekleri koşulları da hazırlamaktadır. Buna karşılık, daha esnek ve yalın, katılımın ve işbirliğinin teşvik edildiğı, daha az hiyerarşi kademesi ve bütünleşik iş süreçleri ile nitelendirilen örgütlerde, yeniliklere ve değişime öncülük edebilecek değerler önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda lider, yeniliğe ve değişime yönelik amaçların örgütün bütününde benimsenmesi ve tüm çalışanların değişim ve yeniden yapılanma süreçlerinde aktif rol oynayabilecekleri koşulların hazırlanması için çaba gösterir. Bu tür bir yapılanma içine giren örgütlerde, dönüştürücü liderleri destekleyebilecek faktörlerin önem kazanmasıyla birlikte, dönüştürücü liderliğe olan eğilimlerinin de arttığı görülmektedir. Dönüştürücü liderliğin ve TKY uygulamalarının gerektirdiğı örgüt yapısı konusuna ikinci bölümde de değinilecektir.

²⁷⁰ Ramazan Erturgut “Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik ve Bir Uygulama” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, OGÜ., SBE., 2000), s. 72

2.7. Dönüştürücü Liderlik Örnekleri

Tarihsel süreç içerisinde dönüştürücü liderliğe örnek gösterilebilecek değerlerden en büyükleri arasında M. Kemal Atatürk yer almaktadır. Ulu Önder Atatürk'ün dönüştürücü liderliğin bütün karakteristiklerini ve davranış boyutlarını taşıdığı ifade edilmektedir. Atatürk, yıkılmış bir imparatorluktan her şeyi ile yepyeni bir devlet kurarak; yönetsel, sosyal, kültürel ve ekonomik alanda köklü değişim ve dönüşümler gerçekleştirmiştir. Atatürk'ün dönüştürücü liderliğin belirgin karakteristiklerinden; değişimin öncüsü olma, ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım ve yaratıcılık, karizmatik etki, etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi, duygusal dayanıklılık ve risk alma, güvenilirlik ve özgüven sahibi olma, polimatik kişilik özelliklerinin tamamına sahip olduğu belirtilmektedir.²⁷¹ Baykal'ın çalışmasında Atatürk'ten yaptığı aşağıdaki alıntılar²⁷², ulu önder Atatürk'ün dönüştürücü lider davranış boyutlarına sahip olduğunun bir başka göstergesidir.

- Çalışanları teşvik edin, destekleyin, rehberlik edin ve başarıya uğradıklarında savunun.
- Çalışanları “müteşebbis” olarak geliştirin ve destekleyin; zekice risk almalarını teşvik edin.
- Çalışanlara düşüncelerini ve tavsiyelerini sorun. Bu onların perspektiflerini genişletir ve genellikle yararlı fikirlerin doğmasına yol açar.

Çeşitli örgüt ve işletmelerde yapılan araştırmaların sonuçları dönüştürücü liderliğin diğer olumlu örneklerine işaret etmektedir. Bunların en çarpıcılarından biri de Chrysler Corporation'un Başkanı Lee Iacocca'nın liderliğidir. Iacocca, yarattığı vizyon ile işletmesini kısa bir süre içerisinde iflastan karlılığa geçirirken, çalışanlar arasındaki bölünme ve ihtilafı ortadan kaldırmış bütün bunlar yapılırken işletmenin maliyetlerinde ve çalışan sayısında azalma gerçekleştirilmiştir. Iacocca'nın çalışanlar tarafından yüksek

²⁷¹ Eraslan, a.g.m., s. 86

²⁷² Adnan Nur Baykal, **Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları**, 13. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002, s. 7

moralle izlenen ve yüksek görüş gücüne sahip bir lider olduğu belirtilmiştir.²⁷³ Walt Disney’de Michael Eisner’in General Electric’te Jack Welch’in, Microsoft’ta Bill Gates’in Mc. Donalds’ta Ray Kroc’ın, Honda’da Soichiooro’nun yaptığı uygulamalar dönüştürücü liderliğe örnek gösterilebilir.²⁷⁴

²⁷³ Doğan, a.g.e., 2001, s. 36

²⁷⁴ Ulaş ÇAKAR ve Yasemin ARBAK, “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma” **D.E.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, Yıl: 2003, s. 86

BÖLÜM II

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLİŞKİSİ

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE YÖNETİM TEORİSİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yönetim teorilerine bakış, yönetimin ilk çağı, klasik yönetim teorileri, ve günümüz yönetim teorilerini oluşturur. Klasik Yönetim Teori'sinde insan makineye yardımcı bir parça olarak görülmüş, Neoklasik Teori'de, yönetici ve çalışanlara kavramsal becerilerinin yanı sıra sosyal boyut da eklenmiştir. Modern Yönetim Teorisi, sistemi bir bütün olarak görmesinin yanında, görev ve ihtiyaçların insanlar ve süreçler yolu ile tatmin edileceğini ifade etmiştir. Yönetim organizasyon alanında günümüzdeki değişimlerin ise daha çok organizasyon ağırlıklı olduğu belirtilmektedir. Yeni yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen bir çok faktör vardır. Bütün bu gelişmeler organizasyonların yapılandırılmalarını köklü bir şekilde etkilemiştir. Takım organizasyonu, sıfır hiyerarşi, personel güçlendirme v.b. bu gelişmelerin sonucudur. Bütün bu yeni kavram, teknik ve uygulamalar yeni bir yönetim anlayış ve yaklaşımı oluşturacak derinlikdedir. Toplam kalite yönetimi anlayışı da bu yeni yönetim ve organizasyon anlayışlarından biridir.²⁷⁵

İşletmeler arasındaki rekabetin artması, üretim ve pazarlama fonksiyonlarının işletmelerin faaliyet gösterdiği ulusal sınırların ötesine taşması ile 1980'lerden sonra müşteri memnuniyeti çok daha önemli bir konuma gelmiştir. Müşteri odaklı mal ve hizmet üretimi hem yerel hem de global anlamda belirli bir kalite anlayışını benimsemeye ve uygulamaya yöneticileri mecbur kılmıştır. Bu sayede kalite gereksinimine paralel olarak yönetim kültüründe de değişme ve gelişmelerin ivme kazandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

²⁷⁵ Çetin ve diğ., a.g.e., s. 10-13

Günümüzde bir organizasyonda tescil edilmiş bir kalitenin varlığı yönetsel başarı ile nerdeyse eş anlamlı kullanılmakta, kalitesizliğin sorgulanmasında da yine yöneticilik sorgulanan brincil faktör olmaktadır. Bugün işletmelerde kalite adına alınmayan bir kararın, hatta bir nefesin sağlıklı olma oranını oldukça düşük olduğu tüm kademedeki yöneticiler tarafından benimsenmektedir.²⁷⁶

2. TKY FELSEFESİNDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ

TKY felsefesinin organizasyonlarda benimsenmesi ve uygulanmasında vurgu iş görenlerde olmasına rağmen TKY'nin uygulanmasında orta ve üst kademenin rolü oldukça önemlidir. Bir organizasyonda TKY gerek ve uygulamalarının kabulü; üst yönetimin tam katılımı ile mümkündür. Bu katılım ve destek sözle değil bizzat aktif olarak katılma ve iş görenlere liderlik yapılması ile sağlanabilir.²⁷⁷ Aşağıda TKY felsefesinde liderlikle ilgili olduğu değerlendirilen faktörler sıralanmıştır.

2.1. Toplam Kalite Yönetiminde İnsana Dönüklük

“Ekonomik amaçlara dayalı bir oluşum olan işletmenin insani unsurunu göz ardı etmek mümkün değildir. İşletme bünyesinde farklı görevler için bir araya gelen insanların yönetimi ve yönetimle ilgili faaliyetlerin de organizasyonu gereklidir. Klasik Yönetim Modeline göre çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite Yönetimi modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı başarılı ve kalıcı olacaktır. Bu öğelerin başında insan faktörü gelmektedir. TKY felsefesi insana en ön sırada değer vermeyi gerektirir.²⁷⁸ İnsanlarda kalite anlayışını yerleştirmek her zaman toplam kalite kontrolünün temelini oluşturmuştur. Örneğin İmai'ye

²⁷⁶ Kovancı, a.g.e., s. 21

²⁷⁷ Kadir Ardiç, “**Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri**”
www.bilgiyönetimi.org, 2006

²⁷⁸ Cantürk Köletelioğlu, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Karşılaşılan Güçlükler**”, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 44

göre; toplam kalite kontrolde ilk ve öncelikli uğraş, insanların kalitesine yönelik olmalıdır.²⁷⁹

TKY uygulamalarından sonuç almak isteyen organizasyonlarda insana verilen değer in göstergesi eğitilmiş iş gücü, ve katılımcı ortamın temini ile yaratıcı fikirlerin öncelikle çalışanlardan gelmesidir. TKY uygulamalarının yararına ve gereğine inanan her yönetici öncelikli sorumluluğunun çalışanlarına sahip çıkmak ve gözetmek olduğunu bilmelidir. Genç, bu durumu işletme açısından şöyle ifade etmektedir. “eğer siz çalışanlarınıza sahip çıkarsanız onlarda şirketlerine sahip çıkarlar, şüphesiz, makineye hükmettiğiniz gibi insana hükmedemezsiniz.”²⁸⁰

2.2. TKY de Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar

Deming; herhangi bir kurumdaki sorunların %85 oranında yöneticilerden kaynaklandığını ifade etmektedir.²⁸¹ Powell da, kalite yönetimi uygulamalarında liderliğin kalite performans sonuçları için birincil faktör olduğunu ifade etmekte; lider inancından ve desteğinden yoksun kalite uygulamalarından elde edilecek yararın hep sınırlı düzeylerde kalacağına dikkati çekmektedir.²⁸² Özellikle örgütlerde en önemli anahtar rolü üstlenen ve örgüt şemasında en üst mevkiyi işgal eden kişilerin inanç ve desteği olmaksızın kalite uygulamalarının yürütülmesi mümkün değildir. Ne yazık ki tepe yöneticisinin belirli problem hakkında güçlü inançları ve öncelikleri varsa danışma ve alternatif çözüm bulma yolları adeta kapalıdır. Bu durum bir örgüt için değişimi bazen imkansız kılmaktadır.²⁸³ Tepe yönetiminin TKY uygulamalarına yeterli desteği vermemesi kalite uygulamalarının başarısız olmasında en önemli nedendir.

²⁷⁹ Çetin ve Diğ., 2001, s. 77’den aktarılmıştır.

²⁸⁰ Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, İstanbul: Timaş Yayınları, 1997, s.31

²⁸¹ Yaşar, a.g.e. 2003, s. 5’den aktarılmıştır.

²⁸² Laohavichien, ve Fredendall a.g.e. 2005, s. 9’den aktarılmıştır.

²⁸³ Halis, a.g.e., 2004, s. 157

2.3. Lider Davranışlarının Kalite Yönetimi Uygulamalarına Etkisi

Literatürde Toplam Kalite Yönetiminde hangi liderlik yaklaşımının daha başarılı olabileceğine dair farklı liderlik tipleri ortaya konulmasına rağmen, bunların çoğunun liderin katılımcılığın önünü açması iletişim ve yaratıcılığa imkan verecek örgütsel iklimi yaratması özelliklerine atıfta bulunduğu söylenebilir. Küreselleşen dünya ekonomisini kontrol eden devasa firmaların bir çoğunun kurucuları ve yöneticileri; çarpıcı yetenekleri olan, yenilikçi bilgi ve becerilere sahiptirler. Henry Ford, üretim hattını, mezbaadaki üretim hattından esinlenerek geliştirip, otomobili geniş kitlelerin satın alabileceği bir mal haline getirmiştir. William Boeing, askeri üretim teknolojisini sivil amaçlı uçak üretiminde kullanırken, John D. Rockefeller küresel bir dağıtım sistemi inşa etmiş, Bill Gates de standart bir bilgisayar işletim sistemi yaratmıştır.²⁸⁴ Kuruluşlarda örgütsel iklimin olumsuzluğu ve yönetici engelinden dolayı bireyselliklerini ortaya koyamayan çalışanların kuruluştan ayrılması dahi engelleme nedeniyle çalışmalarını silik bir kişilikle sürdürmek durumunda kaldıkları belirtilmektedir.²⁸⁵ Bu durum bir çalışanın verimsizliğinden dolayı ekonomik anlamda bir maliyet artışı yarattığı gibi, kuruluştaki informal ilişkiler değerlendirildiğinde sosyal yapıyı ve örgüt kültürünü de etkileyecektir.

3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİ TKY UYGULAMALARI İLE İLİŞKİLİ KILAN GÖRÜŞLER

Deming'den başlamak üzere birçok kalite uzmanı etkili bir kalite yönetimi programı için vizyoner bir liderliği gerekli bir koşul olarak görmüştür. Konuyla ilgili birçok teorik makalede de Deming ve diğerlerinin gerekli gördükleri vizyoner liderliğin dönüştürücü liderlik olduğu ileri sürülmektedir. Laohavichien ve Fredendall (2005) dönüştürücü liderliğin Podsakof tarafından vurgulanan altı boyutunun temel (infrastructure) kalite uygulamalarında rolü olduğunu ileri sürmüşlerdir.²⁸⁶ Aynı çalışmada;

²⁸⁴Zoltan ACS Morck ve B.Yeung, "The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A policy Perspective", **Small Business Economics**, 1997, s. 7

²⁸⁵ Ali Akdemir, **Yönetici Engeli**, 2. b ., Kocaeli, 2001, s. 172

²⁸⁶ Laohavichien, ve Fredendall, a.g.m., s. 8

Beer (2003) tarafından organizasyonlardaki üst düzey yöneticilerin dönüştürücü veya sürdürümcü liderlik özelliklerine sahip olmasının kalite uygulamalarını etkilediğini belirtildiği aktarılmaktadır.

Bass ve Avolio tarafından 1994 yılında özel ve kamu sektöründe görev yapan, eğitim sağlık ve endüstri dalında faaliyet gösteren farklı örgütlerden toplam 130 lider ve bunların 877 ast'ı üzerinde yapılan araştırma bulguları, transformasyonel ve transaksiyonel örgüt kültürü ile kalite geliştirmenin beş faktörü arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. İlgili çalışmaya gönüllü olarak katılan liderlerin bir kısmının da Malcolm Baldrige Kalite ödülü almış olan örgütlerde yöneticilik yaptığı vurgulanmıştır.²⁸⁷

Stone (1992) yaptığı araştırmalarda, sürdürümcü liderlerin yönetsel amaçların gerçekleşmesini sağlamak için ürünün kalitesini geliştirme ve çalışanların beklentilerinin açığa çıkarılması davranışlarına önem verdiğini belirtirken; dönüştürücü liderlerin ise uzun vadede yüksek düzeyde ürün geliştirmeye, değişime ve gelişme yanında izleyicilerin iş doyumuna da odaklandığını vurgulamıştır.²⁸⁸

Leithwood ve Steinbach (1993) okul müdürleri üzerinde yaptıkları araştırmalarda dönüştürücü liderliğin “takımlarla çalışma” ve “vizyon belirleme” davranışlarının okullardaki kalite uygulamalarının başarıya ulaşmasında etkili olduğunu belirtmişlerdir.²⁸⁹

Sosik; (1993) Bass'ın dönüştürücü liderliğin örgütlerin beklenenin üzerinde performans gösterebilmesi için en etkili liderlik tarzı olduğunu ifade ettiğini belirterek, dönüştürücü liderliğin Deming'in 14 temel faktörü ile yüksek

²⁸⁷ Bass, a.g.e., 1998, s. 70

²⁸⁸ Vehbi Çelik, “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:16, Güz, Ankara, 1998, s. 432

²⁸⁹ Kenneth Leithwood ve Rosanne Steinbach, “Total Quality Leadership: Expert Thinking Plus Transformational Practice”, **Annual Meeting Of The American Educational Research Association**, Atlanta Georgia, 1993, s. 22

derecede uyumlu olduğunu ileri sürmüştür.²⁹⁰ Waldman (1994), kalite uygulamalarının hayata geçirilmesi için transformasyonel liderliği önemli bir etken olduğunu belirtirken; Powell (1995), kalite yönetimi uygulamalarında liderin değişim ve dönüşüme açık olmadığı sürece sağlanacak yararın her zaman sınırlı kalacağına değinmiştir.²⁹¹

Yaşar, (2003) okullardaki TKY uygulamalarının yöneticilerin bilgi seviyesi ve kişilik özellikleri ile farklılaştığını belirtmiştir.²⁹² Serinkan, (2005) TKY uygulamalarının başarısızlığa uğrama nedenlerinin başında tepe yönetiminin yeterli desteği vermemesinin geldiğini belirtmiş ve TKY uygulamalarında başarı sağlanabilmesi için tepe yöneticilerinin örgütlerdeki köklü değişimlerin gerekliliğini algılayabilen dönüştürücü lider özellikleri taşıması gerektiğini ifade etmiştir.²⁹³ Gerçel, toplam kalite yönetiminde dönüşümün “risk almak demek” olduğunu belirterek, İnsanları ve kitleleri risk almaya razı edebilecek inançlı ve güçlü lider tipinin dönüştürücü liderlik olduğunu belirtmiştir.²⁹⁴ Toker ve Şahin, kamu kuruluşlarındaki kalite uygulamalarının kamuda reorganizasyon ihtiyacından dolayı başarılı olmadığını, sorununun büyük ölçüde yönetim sorumluluğundan kaynaklandığını belirterek kamudaki reorganizasyonun: güçlü, bilgili ve eğitimli profesyonel yöneticiler tarafından sağlanabileceğini belirtmişlerdir.²⁹⁵

3.1. TKY Davranış Özellikleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen MLQ Ölçeği (Çok Faktörlü Liderlik Anketi) 1985’den sonra birçok kamu ve özel sektör kuruluşunda endüstri işletmelerinden okullara, ordudan, bakanlıklara ve kar amacı

²⁹⁰ Sosik, a.g.e., s. 455

²⁹¹ Laohovichen ve Fredendall, a.g.m., s. 4’den aktarılmıştır.

²⁹² Yaşar, a.g.e., 2003, s. 135

²⁹³ Celalettin Serinkan, “İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, Yıl: 16, Sayı: 50, Şubat, 2005, s. 86-103.

²⁹⁴ Haluk Gerçel, “Dönüşümü Sağlamada Toplam Kalite Yönetimi Lideri” **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı**, Cilt 1: Ankara, TODAİE Yayını Yayın No:289, 1999, s. 162

²⁹⁵ Fikriye Toker ve Ümit Şahin, “Toplam Kalite Yönetiminde Yöneticinin Rolü- Kocaeli İli Sağlık Hizmetleri Yönetici Profiline TKY Açısından Değerlendirilmesi” www.bilgiyönetimi.org.tr 2006

gütmeyen sivil toplum kuruluşlarında uygulanmıştır. Araştırmalar Transformasyonel Liderlik davranışlarının, Transaksiyonel (sürüdürümcü) liderlik davranışlarından daha etkili ve astlar açısından doyurucu olduğunu ortaya koymaktadır.²⁹⁶

Sosik, 1997 yılında yaptığı çalışmasında, Bass tarafından 1985 yılında tanımlanmış olan “Geniş Tanımlı Liderlik Gelişim Modeline” (FRLD) göre Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarındaki beş kritik davranışsal faktör ile liderlik tarzları arasındaki ilişkileri Tablo 2.1.’deki gibi sınıflandırmıştır.

Tablo 2.1, TKY Davranış Özellikleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki

Geniş Tanımlı Liderlik Gelişim Modeli (FRLD)	TKY Davranış Özellikleri				
	Değişimin Öncüsü Olma	Sürekli Gelişme	Takım Çalışması	Güven İnşa Etme	Vizyona Odaklanma (Kısa Vadeli Hedeflerden Vazgeçme)
İleriye dönük Liderlik Tarzları (Bass , 1985)					
Dönüştürücü (Transformasyonel)	+	+	+	+	+
Sürdürümcü (Transaksiyonel)	?	?	?	+	-
İstisnalarla Yönetim (MBE)	-	?	-	-	-
Laissez –Faire (Liberal)	-	-	-	-	-

Kaynak: John J. Sosik, “Leadership Styles And Deming’s Behavior Factors” Journal Of Business And Psychology, Volume 11, No. 4, Summer, 1997

TKY davranış özelliklerinden “Değişimin Öncüsü Olma”; liderin aktif olarak değişim fırsatları aramasını ve bunları değerlendirmesiyle ilgilidir. “Takım Çalışması” özelliği liderin çalışanlarına görevleri ve sosyolojik durumları ile birbirleriyle uyum içinde çalışmalarını sağlayacak duygusal

²⁹⁶ Bernard M. Bass, **Transformational Leadership**, Lavrence E-II Baym Associates Inc., 1998, s. 8

atmosferi sağlama konularında örgütsel ortam yaratma davranışlarını içermektedir. “Sürekli Gelişme” faktörü liderin tüm çalışanlarını örgütsel ayarlamalar ve iş ile ilgili süreçler konusunda cesaretlendirme davranışlarını içermektedir. TKY davranış özelliklerinden “Güven Yaratma” faktörü liderliğin çalışanların ihtiyaçlarını anlaması ve son olarak “Vizyona Odaklanma” TKY faktöründe liderden beklenen; çalışanlarla ve işle ilgili süreçlerde kısa dönemli amaçları uzun dönemli amaçlara çevirmek için çaba sarfetmesidir. Buna göre TKY davranış faktörleri aşağıda sıralanan 3 liderlik tarzı ile değerlendirilmiştir.²⁹⁷

3.1.1. Liberal Liderlik (Laissez-Faire) ve TKY Davranış Özellikleri

Bass’a göre TKY davranış özellikleri ile ilgili olarak en etkisiz veya pasif olduğu değerlendirilen liderlik tarzı liberal liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, serbest bırakıcı ya da “bırakınız yapsınlar”cı liderlik olarak da bilinmektedir. Bu tarzdaki bir yönetici; ilgisizlik, olayların seyrini müdahale etmeksizin izlemesi ve beklemesi hatta “yokluk” ile ifade edilir. Örneğin lider; sorunları ele almak istemez, sonuçlarını önemsemez, olumsuz eğilimle seyir gösteren örgütsel çatışmalara müdahaleden kaçınır ve araya girmekten çekinir.²⁹⁸ Nelson’a göre bu tarz yönetim liderliğin olmaması durumudur. Leli, bu özellikteki bir kişinin liderlik ve yönetim becerilerinin olmadığını belirtmektedir. Bryman’a göre de Liberal liderlik tarzında lider sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınır, izleyiciler de kendi başlarının çaresine bakmak zorunda kalırlar.²⁹⁹ “Laissez Faire” tarz yöneticinin izleyicileri, anlaşmazlık ve başkaldırı içeren davranışlar gösterirler. Bundan dolayı liberal liderlik tarzı TKY davranış özelliklerinden hiç biri ile ilişkilendirilmemiştir.

²⁹⁷ Sosik, a.g.m., s. 456

²⁹⁸ Sosik, a.g.m., s. 457’den aktarılmıştır.

²⁹⁹ Ulaş Çakar, “**Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi**” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, SBE:, 2002) s. 41, Nelson:1998, Leli :1999 ve Bryman: 1992’a atfen.

3.1.2. İstisnalarla Yönetim (MBE-A/P) ve TKY Davranış Özellikleri

FRLD Modelinde aşağıda açıklanan iki tür istisnalarla yönetim tarzı belirtilmektedir. Bunlar; Pasif İstisnai Yönetim, ve Aktif İstisnai Yönetimdir

3.1.2.1. Pasif İstisnai Yönetim (MBE-P)

Pasif İstisnalarla yönetimde yöneticiler kurallar ve ilkeler koyarlar ama bu kuralların dışında örgütsel problemler oluştuğunda problemin çözümü için beklerler. Bu tarz yöneticilik problemlerin büyümesine yol açtığı gibi örgütsel çatışmalara da dolaylı olarak zemin hazırlamaktadır. Pasif istisnalarla yönetimde liderler yavaştır, gönülsüz olarak süreçlere ve çıktılara müdahale vardır. Bu yönüyle pasif istisnalarla yönetim “Laissez Faire” tarz liderlikle benzeşmektedir. Bu liderlik tarzında da örgüt üyeleri; takımdaşlık, özgüven, ve Vizyona odaklanma davranışlarından oldukça uzaktır. Bu yüzden MBE-P liderin yalnızca izleyenler standartları karşılamadığında müdahale etmesi üzerine kuruludur. Rektif bir yaklaşımdır. Lider, sorun ortaya çıkıncaya kadar hiçbir şey yapmaz.³⁰⁰

3.1.2.2. Aktif İstisnai Yönetim (MBE-A)

Orta derecede etkili ve aktif bir liderlik tarzıdır. Aktif istisnai yöneticiler örgütsel ilkelerle ilgili ayarlamalarda dikkatlidirler. Problemlerin tespitinden hemen sonra düzeltici çabalarını sergilerler. Fakat Aktif istisnalarla yönetimde liderlik davranışları rutin bir sıra izlemektedir. Liderler eylemleri izlerler, kurallar koyarlar ve bu kurallarla ilgili istisnaları gözlemlerler. Bu tarz liderlikte hatalara yoğunlaşma vardır. Örgütsel süreçlerde ve konulan kurallara uymada hata olmadığı sürece sorun yok gibidir. Bu yüzden çalışanlar risk almaktan ve değişim eğilimli olmaktan kaçınırlar. Vizyona yönelik davranışlar sergilemezler. Çünkü daha çok hata yapmamaya odaklanmışlardır.

³⁰⁰Ulaş Çakar, “**Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi**” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, SBE:, 2002) s. 41

İstisnai liderliğin her iki tipinde de TKY davranış özelliklerinden takım çalışması, değişimin öncüsü olma, güven yaratma ve vizyona odaklanma davranışları arasında negatif bir ilişki kurulmuştur. Sadece Aktif İstisnai yönetimde, hata ayıklamadan, süreç kontrolüne geçişte liderin “sürekli gelişme” yi sağlayabilecek davranışları gösterebileceği belirtilmiştir.³⁰¹

3.1.3. Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik ve TKY Davranış Özellikleri

Sürdürümcü liderliğin toplam kalite davranış özelliklerine uygunluğu İstisnai yönetim tarzlarından ve liberal liderlik tarzından daha fazladır. Sürdürümcü liderlikte lider; amaçları koyarak, örgütsel çıktıları belirgin bir hale getirir ve bunlar arasındaki sınırları çizer. Ödül ve cezalandırmanın kriterlerini açıkca ortaya koyar. Bu, çalışanların kazanımlarının lider açısından tanınması ve ödüllendirilmesi ile birlikte izleyenlerde bir motivasyon düzeyi oluşturur. Sürdürümcü liderin bu net tavırları karşısında çalışanlar genellikle kendilerinden beklenen olağan performansları sergilerler.³⁰²

Bununla birlikte Kanter'e göre (1984) sürdürümcü liderler kendileri ve çalışanlarını bir değişim öncüsü gibi görmezler. Locke ve Latham'a göre de (1984) sürdürümcü liderlikte izleyenlerin lidere bağlılığı sadece örgütsel amaçlara ulaşmak ve yapılan işten alınan sonuçlarla ilişkilidir.³⁰³

Sürdürümcü liderler kısa dönemli sonuçlar üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu; dönüştürücü liderlik davranış özelliklerinden vizyona odaklanma ile uyumlu değildir. Kısa dönemli hedefler belirleme aynı zamanda sürekli gelişimi sağlayacak düzenlemelerden uzak kalınmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte Toplam kalite yönetimi sonucunda ortaya çıkabilecek örgütsel sonuçların ve müşteri memnuniyetinin net bir şekilde sürdürümcü

³⁰¹ Sosik, a.g.m., 1997, s. 457

³⁰² Bass, a.g.m., 1985, s. 19

³⁰³ Sosik, a.g.m., 1993. 452

liderler ve izleyenler tarafından anlaşılması onları değişimin öncüsü olma noktasında uyurabilecektir.

Sürdürümcü liderlikte TKY özelliklerinden takım çalışmalarını liderin takım ve grupların verimliliğine bakış açısına göre gelişir veya gelişmez. Takım çalışmalarının gelişebilirliği sürdürümcü liderin amaçlara ulaşmada takımlardan verim alma deneyimleri ile şekillenecektir.

Güven yaratma unsuru TKY özelliklerinden Sürdürümcü liderlikle en yüksek derecede ilişkilendirilen davranış faktörüdür. Sürdürümcü liderin ve izleyenlerinin içinde buldukları sınırları net bir şekilde çizilmiş örgütsel prosedürler ile liderin bunları muhafaza etme davranışları çalışanlar üzerinde güven oluşturmakta ve örgütsel performanslarına yansımaktadır.

Sürdürümcü liderlik; TKY kritik faktörlerinden Vizyona odaklanma ile negatif ilişkilendirilirken, Güven inşa etme faktörü ile pozitif derecede ilişkilendirilmektedir. Değişimin öncüsü olma, sürekli gelişme ve takım çalışmaları ile uygunluğunun derecesi sürdürümcü liderin ve çalışanların amaçlarına ulaşmada bu faktörleri benimsemelerine bağlıdır.

3.1.4. Dönüştürücü Liderlik ve TKY Davranış Özellikleri

TKY uygulamaları ile etkileşimi en yüksek liderlik tarzı dönüştürücü liderliktir.³⁰⁴ Transformasyonel liderlik tarzının TKY davranış özelliklerine uygunluğu sürdürümcü, (transaksiyonel) İstisnai, (MBE) ve liberal (Laisses Faire) liderlik tarzlarından çok daha fazladır. Bu tarz liderler, çalışanları liderlere ve yöneticilere de birer “moral ve ilham kazandırıcı” ya dönüştüren liderlerdir.³⁰⁵

Dönüştürücü liderlikte güven inşa etme davranışları yüksek düzeydedir. Dönüştürücü lider, uzmanlığı ve yetenekleri sayesinde kendi

³⁰⁴ Sosik, a.g.m., 1997, s. 458

³⁰⁵ Bass, a.g.m. 1990, s. 4

bireysel çıkarların vazgeçmek pahasına, sağlam temellere dayalı güven oluşturur. Liderin izleyenleri bu güven sayesinde örgütsel amaçlara ulaşmada alışılmış davranış kalıplarından sıyrılarak risk alma davranışları sergileyebilirler. Dönüştürücü liderlikte idealleştirilmiş etki davranış boyutu güven yaratma konusunda anahtar bir işlev taşımaktadır.

Dönüştürücü liderler değişimin öncüsü durumundadırlar. Dönüştürücü liderler değişimi gerçekleştirmede dört önemli liderlik yeteneği sergilerler.³⁰⁶

Bunlar;

1. Değişim için en uygun koşulları belirleyebilmek için iç ve dış çevreyi bütün unsurları ile göz önünde bulundurarak ayak uydurmaya çalışırlar.
2. Amaçlarına ulaşmada geleneksel değerlere ve inançlara kararlı bir duruş ve meydan okuma davranışı sergilerler. Lider, entelektüel uyarma davranışları sergileyerek çalışanların bilinen problemlere farklı bakış açıları geliştirmelerini mümkün kılar.
3. Açık ve net bir usluapta vizyon cümlelerini ifade ederek vizyonun çalışanla tarafından sloganlaştırılmasını sağlarlar.
4. Lider bölümler arasında işbirliği oluşturmak, organizasyon, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki süreçleri düzenlemek için takım çalışması stratejilerinden yararlanır.

Dönüştürücü liderler takım çalışmalarına özendirirken;

- Her çalışanı kendi bireysel ilgilerinin üzerinde takımın sinerjisine ve takım menfaatlerinde birleştirirler.
- Müşterek görev duygusu ve sahipliği yaratırlar.
- Vizyonu açıkça ifade ederler ve vizyona kolektif yolları gösterirler.

³⁰⁶ Hunt, a.g.m., 1991, s. 188

Dönüştürücü liderler vizyona odaklanma davranışları gösterirler. Lider vizyonun anlaşılması ve vizyona olan bağlılığın artırılabilmesi için ütopyik sonuçlara işaret eder. Uzun döneme amaçlar üzerinde yoğunlaşma, diğer rutin örgütsel faaliyetlerin yerine geçer.

Sosik, Dönüştürücü liderlik ile TKY Davranış faktörleri arasındaki uygunluğu aşağıdaki maddelerle açıklamıştır.³⁰⁷

1. Örgütün bütününde güven yaratarak korkuyu azaltırlar.
2. Sürekli gelişimi sağlamak için çalışanlarda bir “uyarma” sağlarlar.
3. Örgütsel kültürde bir değişim ve gelişim yaratarak değişimin öncülüğünü yaparlar.
4. Sürekli gelişmeye ulaşmak ve örgütsel bağlılığı arttırmak için yeni kavram ve değerler oluştururlar.
5. Çalışanların gelişimi için her türlü eğitim yolunu kullanarak kişisel gelişimi hızlandırırılar.
6. Yeni problem çözme stratejileri geliştirerek bunları takım ve grup çalışmalarının etkinliği için kullanırlar.

3.2. Kamu ve Özel Sektör Arasındaki Farklılıklarının Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına ve Dönüştürücü Liderliğe Etkisi

Özel teşebbüsün ürettiği mal ve hizmetlerin niteliği kamusal mal ve hizmetlerin niteliklerinden farklıdır. Kamu hizmeti, devletin veya göçermiş olduğu yetkilere sahip kamu kişilerinin veya bunların denetiminde kurulan ve işleyen teşebbüslerin kamu çıkarları doğrultusunda kollektif gereksinimleri karşılamak ve tatmin etmek için topluma arz edilmiş devamlı veya muntazam faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır³⁰⁸ Kamu faaliyetlerinin işleyişi ve alınan kararların uygulanması hem süreç hem de etkililik olarak özel sektörden farklılık göstermektedir.

³⁰⁷ Sosik, a.g.m., 1993, s. 457

³⁰⁸ Arif Herekman, **Kamu Maliyesi**, Cilt: 1, Ankara: Sevinç Matbaası, 1987, s. 23

En az yapılan işin niteliği kadar yönetici davranışları da kamu ile özel sektör arasında farklılık arz etmektedir. Kamuda yöneticiler ile çalışanlar arasında hiyerarşi yoğun ilişkiler ön plandadır. Toplam kalite yönetimi açısından değerlendirdiğimizde bu durum, zaman zaman örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkilemekte, çalışanların örgütsel faaliyetlerin iyileştirilmesi ile ilgili süreçlere katılımını sektöre uğratmaktadır. Özel sektörde yöneticiler ile çalışanlar kurumdan ve birbirlerinden beklentileri hakkında daha net bir fikre sahiptir. Özel sektörde katılımcı ve motive edici bir yönetim sergilemek ve yetki devri yapmak kamu sektöründen hem daha kolay hem de uygulanabilir durumdadır. Bunun yanında kamu kurumlarındaki yoğun yönetici sirkülasyonu yöneticilerin başarıyı yakalamada uzun bir yolculuğu gerektiren toplam kalite uygulamalarına istekliliğini azaltmakta ve yönetici kurumu verimli kılacak liderlik becerilerini ortaya koyamamaktadır. Bu sebeple kamu kurumlarında dönüştürücü liderlik davranışlarına sahip yöneticilerin varlığı bu kurumların evrilmesi ve müşteri memnuniyetini sağlamış kurum olabilmeleri için potansiyel bir yönetsel sermayeyi ifade etmekte olduğu kadar; kamu sektöründe çalışıyor olmak da bu tarz yöneticilerin, kalite uygulamaları konusunda dönüştürücü davranışlar sergilemesi konusunda çekinik kalmasına neden olabilmektedir. Bununla birlikte kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik yönelimleriyle ilgili bazı araştırmalar her iki sektördeki yöneticilerin de benzer davranışlar sergilediklerini ortaya koymaktadır.³⁰⁹

Bass'ın, 1998 yılındaki çalışmasında 7115 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarının dönüştürücü liderliğin kamu ve özel sektör örgütlerine göre etkilenme düzeyini ortaya koyduğu belirtilmektedir. Buna göre kamu örgütlerinde entelektüel uyarma ve İdealleştirilmiş etki davranışları özel sektör örgütlerinden daha yüksektir. Esinsel motivasyon ve bireysel destek sağlama davranışlarının da özel sektör örgütlerinde daha yüksek değerler aldığı belirtilmektedir.³¹⁰ Bunun yanısıra kamu örgütlerinde sürdürücü liderlik (transactional) davranışlarının boyutları özel sektörden oldukça

³⁰⁹ Salih Güney ve Uğur Zel, "Özel ve Kamu Sektör Yöneticilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt: 1, İstanbul, 1997 s. 448

³¹⁰ Bass, a.g.e., 1998, s. 9

yüksektir. Yine de dönüştürücü liderlik boyutlarından yarısında kamu örgütlerindeki yöneticilerinin yüksek değerlere sahip olması kamu örgütlerinde de önemli bir dönüştürücü liderlik potansiyeli olduğu göstermektedir.

4. ÖRGÜTLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SÜRECİNİ OLUŞTURMADA DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ADIMLARI

Örgütlerde kalite uygulamalarına geçiş ve örgütsel dönüşüm süreci, üst kademe yöneticilerinin aktif rol oynamalarını gerektiren bir yönetim faaliyetidir. Dolayısıyla kalite uygulamaları sürdürümcü liderlik özelliklerinden çok dönüştürücü liderlik özelliklerini gerekli kılmaktadır. Üst yöneticilerin TKY uygulamalarına katılımı ve desteği sözde değil bizzat aktif olarak katılma ve işgörenlere liderlik yapılması ile sağlanacaktır. TKY'nin organizasyonda sürekli ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bir takım adımların hiyerarşik bir düzen içinde uygulanması gerekecektir.³¹¹ Aşağıda örgütün kalite uygulamalarına geçiş süreci, dönüştürücü liderlik uygulama safhaları ile uyumlu olarak verilmiştir.

4.1. Değişim İhtiyacının Farkına Varma

Toplam kalite yönetimi çalışmalarının özünde örgütsel bir dönüşüm ve yeni bir kültür yaratma ihtiyacı yatmaktadır. Dönüştürücü liderliğin başat özelliklerinden biri de değişim ihtiyacını algılayabilen bir yapıda olmasıdır. Günümüzde yöneticilerin kariyerlerini korumaları ve geliştirmelerinin “sürekli hareketliliği” yönetebilmelerine bağlı olduğu belirtilmektedir. Sürekli hareketliliği yönetmek, değişimi yönetmek anlamına gelmektedir.³¹² TKY uygulamalarının da bir değişim faaliyeti olduğu değerlendirildiğinde, liderin değişimleri algılama ve yönetebilme becerilerinin ne denli önemli olduğu anlaşılacaktır. Drucker, değişim liderinin her ürünü, her pazarı, her dağıtım kanalını, her müşteriyi ve son kullanıcıyı ömür açısından bir denemeye tabi

³¹¹ Kadir Ardıç, “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri” www.bilgiyönetimi.org 2006

³¹² Canan Çetin, “Bireysel Kalite” www.canancetin.com, 2007

tuttuğunu belirtmektedir. Drucker'a göre değişim lideri bunu düzenli bir program dahilinde yapar ve hemen harekete geçmeye hazırdır.³¹³ Yukarıda belirtilenlerin hemen hepsi

Dönüştürücü bir lider bu aşamada varolan durumun yetersizliklerini ve fırsatlardan yararlanma gereğini algılar. Gordon'a göre dönüştürücü liderin, yeniden canlanma gereğini kabul etmesindeki bireysel dinamikler; geçmişle ilgisini kesme, geçmişin etkisinden kurtulma ve geçmişten farklılaşmadır.³¹⁴

4.1.1. Liderin Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini Benimsemesi

Mal ve hizmet üreten örgütlerde sürdürümcü liderlerin ilgileri; büyüme, kar, yeni ürün geliştirme, pazar payı düşük maliyet ve topluma hizmet gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Bu konular bir kurum/işletme için hayati öneme sahip olmakla birlikte bunların istenen ölçüde gerçekleşebilmesi için, öncelikle sistemi bir bütün olarak düşünerek, tedarikten mamulün ya da hizmetin sunumuna kadar geçen tüm sürece bakmak gerekmektedir.³¹⁵ Yönetimin başarısı, kalite, bilgi ve becerisini yayma, kaliteyi artırıcı her çalışmanın iyiye götüreceği duygusunu izleyenlerine aşılmasına ve TKY anlayışını kabul eden bir yönetimin dönüştürücü davranışlar göstermesine bağlıdır.³¹⁶ Lider TKY uygulamalarının değerini kavradıkça değişim süreci içindeki rolünün ne kadar önemli olduğunun da farkına varacaktır.

TKY felsefesini örgütte uygulamak isteyen bir tepe yöneticisi öncelikle bu isteğin kaynağını ve gerekçesini çok iyi belirlemelidir. Sadece diğer ülkelerde ve sektörlerde uygulanarak başarı kazanan yeni moda bir yönetim felsefesi³¹⁷ olduğu için değil örgütün yapısal özelliklerine, örgütün süreçlerine ve örgütsel çevreye bakarak karar vermelidir. Bu özelliklerin bir kısmı TKY

³¹³ Peter, F. Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Garbon I.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999, s. 86

³¹⁴ J.R.Gordon, **A Diagnostic Approach To Organizational Behavior**, 4th Edition Allyn&Bacon 1993, s 79

³¹⁵ Ardiç, a.g.m., www.bilgiyönetimi.org 2006

³¹⁶ A.V., Feigenbaum **Total Quality Control**, Third Edition Ed., Mac Graw Hill International Ed., 1991

³¹⁷ Kovancı, a.g.e., s. 39

felsefesine ters düşebilecektir. Bu yüzden liderin herkesten önce TKY felsefesinin özüne kendisinin inanması ve TKY uygulamalarının esaslarını bilmesi gerekir.

4.1.2. Örgütsel Kültürün İncelenmesi

Bu aşama organizasyonda örgüt kültürü ile ilgili bilgilerin toplanması ve mevcut durumun tespiti faaliyetlerini içermektedir. Organizasyonda kalite uygulamalarının başarısı örgütün topyekün hazır bulunuşluluk seviyesi ile yakından ilgilidir. Örgüte hakim olan motiflerin (alışkanlıklar, gelenekler, ortak inançlar, davranış birliği moral ve etik değerler gibi) lider tarafından analiz edilmesi gerekir. Liberatore ve Ersen, örgütte tüm koşullar var olsa dahi kültürel değişimin bugünden yarına gerçekleşebilecek bir süreç olmadığını belirterek, yerleşmiş olan kültürü dikkate almadan değişimi gerçekleştirmenin çok güç olduğuna, bu konuda dikkatli ve sabırlı davranmanın başarı için gerekliliğine vurgu yapmaktadır. 1994 yılında ABD’de gerçekleştirilen TKY’nin uygulanmasında örgüt kültürünün rolünün değerlendirildiği bir araştırma sonuçlarına göre, (Alexandra 1994) TKY’nin oluşumu ve gelişmesi ortalama yedi yıllık süreyi içeren bir kültürü gerekli kılmaktadır. Araştırma, dönüşüm sürecinin başarısındaki en önemli rolün, insanı ve insana dönük uygulamaları temel alan, uygulayan ve sonuçlarını öngörmeye çalışan İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) desteği olduğunu ortaya çıkarmıştır.³¹⁸

Örgütsel kültür incelenmeksizin toplam kalite yönetimi uygulamalarını adeta bir hazır giyimmiş gibi kurumda/işletmede uygulamaya koymak başarısızlığa yol açabileceği gibi kalite uygulamalarına hazırlanan diğer örgütleri de olumsuz etkileyecektir. Zira bu inceleme sonucunda örgütün hazır bulunuşluluk düzeyine göre kalite uygulamalarının başlatılmasına karar verilecektir.

³¹⁸ Güler T. Erdoğan, “Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma” (Yayınlanmış Doktora Tezi, DEÜ., SBE., 2004) Liberatore, Ersen:1997 ve Alexandra:1994’e atfen

Örgüt kültürünün incelenmesi dönüştürücü liderin, izleyenleri hakkında bilgi sahibi olma davranışları ile örgüt içindeki süreçlere etkiyen, formal ve informal ilişkilerin lider tarafından bilinmesini gerektirir. Ayrıca dönüştürücü lider izleyenlerini entellektüel olarak uyarabilmek için örgütün yeniliklere açık olma düzeyini bilmek durumundadır. Drucker, gerçeğin sınanmasının yerini hiçbir pazar araştırmasının ve bilgisayar modellemesinin alamayacağını belirtmekte ve etkileri araştırılan her şeyin önce küçük çapta denemeye tabi tutulmaya yani pilot araştırmasının yapılması gereğine işaret etmektedir.³¹⁹ Buna göre dönüştürücü lider örgütün yeniliklere açık olma kapasitesini ortaya koyabilmek adına pilot çalışmalar yapabilir.

Dönüştürücü liderlikte “idealleştirilmiş etki” davranış boyutları liderin kendisine organizasyon tarafından verilen formal (yönetmelik) yetkinin yanında karizmatik özelliklerinin de etkili olmasını öngörmektedir. Lider formal yetkisinin dışında kişiliğinden kaynaklanan yeteneklerini de kullanarak; örneğin informal grupları, birimler arasındaki çatışmaları, iletişimdeki sızma ve engelleme unsurlarını görebilir ve örgütte ne olup bittiği konusunda daha fazla bilgi sahibi olabilir. Örgütsel kültürün incelenmesi aşamasında işgörenlerin TKY uygulamalarına verebileceği desteği belirlemek amacıyla anket, uygulanabilirlik testi ve diğer ölçmeye yönelik araçlar kullanılabilir. Bu tür araştırma ve testlerin sonucu TKY'nin örgüt içinde yayılımının daha kolay ve hızlı gerçekleşmesini sağlayacaktır.

4.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Kararının Verilmesi

TKY uygulamalarında kalite çalışmalarının başlatılması ve devam ettirilmesinde öncelikli sorumluluğu üst yönetim üstlenmektedir. Dolayısıyla TKY üst yönetim tarafından verilen ve desteklenen stratejik bir karar ile başlar. Lider, işgören için öncelikle izlenecek bir kişidir. Liderin inanmadığı, anlamadığı, anlatmadığı ve sahiplenmediği bir şeyin uygulama safhasında başarısız olması kaçınılmazdır. TKY uygulama kararı veren lider,

³¹⁹ Peter, F. Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Garbon 1.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999, s. 101

uygulamanın bizzat içinde bulunacağı gibi, işletmenin kültürünü değiştirmek için çaba sarf edecek, bu yeni felsefeyi işletme kültürü haline dönüştürmesi, sonrada bu kültürün kurumsallaştırması gerekecektir.³²⁰

TKY uygulama kararının kurum/işletme çalışanlarına bildirildiği ilk anlar önem taşımaktadır. Yönetici başlangıç konuşmalarına diğer taraftan beklenen tepkiler kadar önem vermelidir.³²¹ Bu yüzden kalite uygulamalarına geçiş kararının açıklanacağı ilk toplantıya tepe yöneticisi bizzat katılmalı ve bir konuşma yapmalıdır. TKY felsefesinin önemini ve organizasyon için gerekliliğini belirtmeli, kalite geliştirme çabalarının sürekliliğinin müşteri beklentileri doğrultusunda faaliyetlere yön verilmesi gerektiğini vurgulamalı ve yetkilendirdiği kişileri tanıtmalıdır.³²² Dönüştürücü liderlerin iyi bir hatip oldukları bilinmektedir. Bu tarz liderler konuşmaları, hatta jest ve mimikleri ile büyük kitleleri etkileyebilmektedirler. Dönüştürücü lider davranışları taşıyan bir tepe yöneticisinin kullandığı etkili uslub ve yüksek ikna kabiliyeti bu aşamada büyük önem taşımaktadır.

4.3. Toplam Kalite Yönetimi İçin Vizyon Oluşturma, Misyon Belirleme ve Strateji Geliştirme

Toplam Kalite uygulamaları, kurumun/işletmenin plan kural ve politikalarının oluşturulmasında TKY ilkelerinin temel alınmasını gerektirmektedir. Toplam kalite uygulama kararı verilen bir örgütün açıkça belirlenmiş kalite amaçlarının olmalıdır. Periyodik olarak belirlenen kalite amaçlarından daha önemli bir husus örgütsel vizyonun belirlenmesidir. çalışanlara heyecan verici bir vizyon resmi çizmek, kalite uygulamalarında itici gücü oluşturacaktır. (örneğin: dünyada yenilikçi ürün ve hizmetler sağlayan en rekabetçi kuruluş olmak, kendi jeostratejik bölgesinde en caydırıcı hava kuvveti olmak, gibi)

³²⁰ Ardiç, a.g.e., www.bilgiyönetimi.org , 2006

³²¹ Canan Çetin, **Müzakere Teknikleri**, İstanbul: Beta Yayınları, 2002, s. 154

³²² Kovancı, a.g.e. , s. 46

TKY uygulamasına karar verilen işletmelerin ilerlemesi ve gelişmesini sağlamak için problemlerin çözülmesi ve hatta önlenmesi gerektiğini bilen liderler, işletmenin problem alanlarının tanımlanması ve bu alanların sorunsuz hale getirilmesi için amaçların belirlenmesi ile işe başlarlar.³²³ Belirlenen kalite amaçları ile vizyonunun birbiriyle tutarlı olması gerekmektedir.

Örgütün geçmişte yapmakta olduğu, hali hazırda yapmayı sürdürdüğü, ve gelecekte de yapmaya devam edeceği faaliyetler örgütün varoluş sebebini yani misyonunu ifade etmektedir. Başka bir tanıma göre misyon; örgütün tanımı, kime hizmet verdiği, hangi ürün ve hizmetleri ürettiği, ve bütün bunların nasıl hazır hale getirebileceğinin tanımlanmasıdır.³²⁴ Toplam kalite yönetimi felsefesine göre bir örgütün misyonu müşteri tatminine odaklanmıştır. Yani müşterinin tatmin olması örgütün sürekliliğini sağlayacaktır. Bundan dolayı örgütün net misyon ifadeleri olmalıdır. Kamu kuruluşlarında misyon genellikle ilgili kurumun kuruluş ve görevine ilişkin mevzuatta belirtilmektedir. Örneğin 24/12/1994 tarih ve 22151 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği'nde vergi dairelerinin misyonu belirtilmiştir.³²⁵ Dönüştürücü özelliklere sahip bir lider, örgütün misyonu ile ilgili olarak sorunları ve başlangıçlarını gözden geçirecektir.

TKY'ye uygun strateji geliştirme faaliyetleri, belirlenmiş kalite amaçları ile kalite politikalarının bir uygulama sırasına konulması faaliyetlerini içerir. Kalite uygulamalarına uygun strateji oluşturulurken örgütsel yapının hiyerarşi yoğun ilişkilerden yatay organizasyon yapısına doğru kıvamlı bir geçiş yapması amaçlanmalıdır. Müşterilerde, politik sistemde, rakiplerde ve teknolojideki değişiklikler ile organizasyonun ve çalışanlarının bu değişikliklere karşı tutumları işletmenin başarısı ve başarısızlığını etkileyen önemli parametreler arasındadır. Başarılı olan örgütler değişen şartlara

³²³ Ardiç, a.g.e., www.bilgiyönetimi.org, 2006

³²⁴ Güler T. Erdoğan, "Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma" (Yayınlanmış Doktora Tezi, DEÜ., SBE., 2004) s. 19

³²⁵ Toplam Kalite Yönetimi El Kitabı, www.kalitekontrol.org.tr, 12.02.2007

kendilerini uyarlayabilmiş olanlardır. Bu da ancak stratejik planlama ile olacaktır. Stratejik planlama örgütün bir stratejik yayılma yaklaşımını benimsemesiyle etkili kılınabilir. Stratejik yayılma, uzun vadeli işletme hedeflerini tanımlayan bir yaklaşımdır.³²⁶

Lider konuşmalarında vizyon, misyon ve strateji arasında güçlü bağlantılar kurabilmelidir. Goldberg, strateji ve taktiklerle ilgili her mesajın vizyon ve misyon cümlelerine bağlanmasının lider açısından önemini vurgulamıştır.³²⁷ Bunun yanında örgütün misyon cümlelerini açık ve net olarak anlayabilmek bir lidere örgüt amacına en uygun stratejiyi seçme ve uygulama imkanı verecektir.³²⁸ Kalite uygulamalarına hazırlanan bir organizasyonda dönüştürücü liderin kendisine atfedilen; “övünç duyma, güven ve saygı kazanma” gibi karizmaya dayalı “idealleştirilmiş etki” davranışları ile liderin “vizyon oluşturma ve misyon belirleme” gibi “idealleştirilmiş etki” davranışları etkili olacaktır. İşgörenlerin hayalleriyle yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olma, ve örgüt için vizyon oluşturma dönüştürücü liderlikte etkililiğin temel faktörlerinden biridir.³²⁹

4.4. Toplam Kalite Yönetimi Politikasının Belirlenmesi

TKY uygulamaları herkesin hakkında bilgi sahibi olduğu ve amaçlarına ulaşmak için çalıştığı, iyi düzenlenmiş bir kurum/işletme politikası oluşturmayı gerektirmektedir. Politika liderlik etkinliklerinin yönlendiricisi niteliğindedir. Büyük bir değişim söz konusu olduğunda politikaların duyurulması gerekir. 1980’lerden bu yana organizasyonların kalite politikalarının sürekli bir biçimde duyurulmakta olduğu bilinmektedir.³³⁰

³²⁶ Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s. 23

³²⁷ Doğan, a.g.e., 2001, s.118

³²⁸ Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997, s.,47

³²⁹ Vehbi Çelik “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:16, Güz, Ankara , 1998, s. 426

³³⁰ Çetin ve diğ., 2001, s. 41

Drucker, başarılı bir değişim lideri olmak isteyen bir teşebbüsün sistematik yenilikler konusunda bir politikasının olması gerektiğine işaret etmektedir.³³¹ ASQC/Gallup tarafından yapılan araştırma sonuçları kalite politikasını belirleme sorumluluğunun, işletmelerin yönetim kurullarında değil tepe yöneticilerinde olduğunu belirtmektedir.³³² Tepe yöneticisi ve beraberindeki üst yöneticiler uygulamalar konusundan neyin önemli neyin önemsiz olduğuna karar vererek politikanın iskeletini oluşturmalıdır. Bununla birlikte kalite politikasının tepe yöneticisinden kapıda bekleyen görevliye kadar herkesi kapsamasına özen gösterilmelidir.

Toplam kalite yönetiminin getirdiği değişim insan kaynaklarında da yeni bir politikanın oluşturulmasını gerektirecektir. TKY'nin özde katılımcı bir yönetim olması organizasyonda çalışanların bir "değer" olarak algılanmasını zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı insan kaynağının katılıma teşvik edilmesini sağlayacak etkili bir insan kaynakları bölümünün kurularak bu bölümün uygulamalarını aktif hale getirecek etkili bir insan kaynakları politikasına ihtiyaç vardır.³³³ Toplam kalite yönetimi uygulama politikasının insan kaynakları yönetimi açısından felsefenin özüne uygun belirli değişiklikleri gerektirdiği bilinmektedir. Erdoğan, Toplam kalite yönetimi felsefesinin etkisiyle İKY'de görülen değişimlerin beş noktada toplanabileceğini ifade etmektedir.³³⁴ Bunlar;

- İş yerine örgüte odaklanmak,
- Bireysel performansın yanında ekip performanslarını desteklemek,
- Hiyerarşi yerine eşitlik,
- İstikrar yerine değişim,
- Komuta ve kontrol yerine katılımıdır.

³³¹ Peter, F. Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Garbon I.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999, s. 97

³³² Kovancı, a.g.e., s. 61

³³³ Güler T. Erdoğan, "**Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma**" (Yayınlanmış Doktora Tezi, DEÜ., SBE., 2004) s. 24

³³⁴ Nihat Erdoğan, "Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları" **1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli: 2002

Örgütte dönüştürücü davranışlara sahip liderlerin kalite yönetimi politikasını belirlerken amaçlarından biri de statükoyu değiştirmek olmalıdır. TKY politikasının belirlenmesinde dönüştürücü lider, varolan yönetsel çerçeveyi aşmak için geleneksel olmayan araçları ve uygulamaları yürürlüğe koyabilir. Kalite organizasyonunda politikanın belirlenmiş olması, kurum/işletmeye bir amaç ve bu amaca ulaşmak için kullanılacak yolları da göstermiş olacaktır. Chrysler Şirketi'nin kalite politikası "en iyi olmak"tır. Bu politika, bireylerin ve operasyon birimlerinin her birinin müşteri ihtiyaçlarını kesin olarak anlamasını ve ürün ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını hiçbir hata olmaksızın karşılayacak şekilde sunulmasını gerektirir.³³⁵

4.5. İzleyenlerde Grup Bilinci Oluşturma ve Takım Çalışmasına Özendirme

Toplam kalite yönetimi uygulamalarında çalışan katılımı, uygulamaların kritik faktörleri arasında yer almaktadır. Çünkü toplam kalite yönetimi anlayışına göre, örgütün başındaki bir ya da birkaç kişinin zihinsel gücü ve liderliği yeterli değildir. Örgütteki bütün çalışanların birikimi ve yetenekleri vazgeçilmez önemdedir.³³⁶ Çalışanların katılımı, örgüt içerisinde kişiler ve birimler arasındaki iletişim kanallarının açık olmasına bağlı olduğu gibi, çalışanlar arasında iş birliği ve takım çalışmalarının özendirilmesi ile de yakından ilgilidir. Kalite uygulamalarının başarıya ulaştığı organizasyonlarda çalışanlar kalite iyileştirmeleri için yeni fikir ve öneri oluşturmada kendilerini sorumlu hissederler. Eğitilen ve güçlendirilen takımlar, kendi endüstrilerindeki en iyi kaliteyi üretme yeteneği taşırlar.³³⁷ Kalite uygulamalarının yapıldığı organizasyonlarda dönüştürücü liderlerin statükoyu reddeden ve güven yaratan davranışları izleyenlerde yüksek duygulanım oluşturacak ve gruba bağlılığı arttıracaktır.³³⁸

³³⁵ Çetin ve diğ., 2001, s. 41

³³⁶ Nurullah Genç ve Muhsin Halis, **Kalite Liderliği**, İstanbul: Timaş Yayınevi, 2006

³³⁷ Çetin ve diğ., 2001, s. 79

³³⁸ D. Herriegel ve R.W. Woodman **Organizational Behavior** West Publishing Company, 1995, s. 378

Bu aşamada dönüştürücü liderin gündemini birey ve grup arasında uyum sağlama ve işbirliği yapma oluşturmaktadır. Lider bu etkileşimi sağlayabilmek için örgütteki anahtar süreçlerle ilgili sembolik ve dramatik eylemleri kullanabilir. Bunun yanında grup ve takım çalışmalarının özendirilmesi için kalite çemberlerinin veya süreç iyileştirme ekiplerinin elde ettiği başarılar, tören ve seramoniler yapılarak kutlanmalıdır. Bunun yanında yöneticiler takım çalışmalarına özendirilmede sorun haline dönüşebilecek noktalara dikkat etmelidir. Örneğin kalite uygulamalarından kalite çemberlerine sadece maliyet düşüşü açısından bakmak bir yanlıgı olacaktır. Bir çok husus maliyetlerde önemli düşüşler sağlamayabilir fakat çalışanların morallerini yükseltmede ve takım çalışmasını yerleştirmede önemli etkilere sahiptir.³³⁹

4.6. Çalışanları Eğitim ve Yetkilendirme Yoluyla Güçlendirme

İşletmenin teknoloji ve kalite yönetim sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, üretilen ürün ya da sunulan hizmet kalitesinin, sistemin en temel unsuru olan işgörenin bilgi, beceri düzeyi ile isteğine bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle liderler insanı en önemli kazanç olarak göz önünde tutmalı ve bu inançla hareket ederek insan kaynağının en iyi kullanımını üzerinde yatırımdan kaçmamalıdır.³⁴⁰

Toplam kalite yönetiminin eğitim konusundaki sloganı “daha çok eğitim ve yeniden eğitim”dir. Eğitim, bütün personele, uygulamanın her aşamasında ve ihtiyaç duyulan her konuda verilir. Eğitim aynı zamanda alışlagelmiş verimsiz iş yapma süreçlerinin ve geçmişe ait kültürün değiştirilmesi için gereklidir. Toplam kalite yönetimi ile fark yaratmayı amaçlayan örgütlerde çalışanlara problem belirleme ve çözme yetenekleri ile kaliteyi iyileştirme yolunda farklı beceriler kazanabilmeleri için eğitim verilmesi esastır.

³³⁹ Hodgetts, a.g.e., çev. Canan Çetin, s. 255

³⁴⁰ İsmail, Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995, s. 16

TKY uygulamaları sorumlulukların en alt düzeye kadar indirilmesini gerektirmektedir. Buna rağmen özellikle kamuda yöneticilerin yetki ve sorumluluğu paylaşmakta çekingen davrandıkları bilinmektedir. Bundaki temel neden liderin etkinliğini kaybetme korkusu ve yetki devrini bir belirsizlik olarak algılamasıdır. Schermerhorn, dönüştürücü liderliğin öğelerinden birinin de yetkilendirme ve güçlendirme olduğunu belirtmiştir.³⁴¹ Bunun yanında dönüştürücü liderliğin “bireysel destek sağlama” davranış boyutu çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri ve bireysel gelişimleri için eğitilmeleri konusundaki lider davranışlarını içermektedir.

Dönüştürücü lider bu aşamada izleyenleri güçlendirmek adına geleneksel olmayan taktiklerle model oluşturarak, vizyonu gerçekleştirmek için farklı yollar ve araçlar kullanabilir.³⁴² Liderler aynı zamanda lider olacak kişileri liderlik için temel teşkil edecek motivasyon, takım kurma, problem çözme, performans geliştirme, koçluk ve çalışanlara lider olma için yardım etme gibi konularda eğitmelidirler. Bu, çalışanla lideri birbirine yakınlaştıracak gibi örgütsel gelişmeyi de sağlayacaktır.³⁴³ Dönüştürücü lider, yetki devrinin yarattığı belirsizliği ortadan kaldırmak için yönetsel enformasyon sistemlerini bir araç olarak kullanabilir.

4.7. İzleyenlerde Dönüşüm Bilinci ve İnancı Oluşturma

Kalite uygulamalarına geçiş sürecinde tüm çalışanlar tarafından değişimin anlaşılması, gerekliliği konusunda ikna edilmesi ve değişim sürecine katılmalarının sağlanması gerekmektedir. Liderin izleyenlerde dönüşüm inancı oluşturma çabaları, onları değişimin gerekliliğine inandırma ve motive etme davranışlarından oluşur. Dönüştürücü lider, sürecin bu aşamasında öncelikle çalışanları değişimin gerekliliği konusunda ikna etmeli, daha sonra değişimin net getirileri konusunda izleyicileri üzerindeki motivasyon gücünü kullanmalıdır. Çalışanları köklü değişimler konusunda

³⁴¹ J.R. Schermerhorn, **Management And Organizational Behavior Essentials**, John Wiley&Sons Inc., 1996, s. 109

³⁴² Gordon, a.g.e., 1993, s. 81

³⁴³ Ardiç, a.g.e. www.bilgiyönetimi.org, 2006

belli bir uzlaşa içerisinde ikna etmek sürdürümcü davranışlarla sağlanamaz. Dönüştürücü liderin izleyenlerini ikna ve motive edebilmesi için yeri geldiğinde kişisel risk alması ve geleneksel olmayan davranışlar sergileyerek güven sağlaması gerekecektir.

4.7.1. İzleyenleri Değişimin Gerekliliğine İnandırma

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları da hem örgütsel kültürde hem de işlerin alışlagelmiş yapılış biçimlerinde etkileri her kademedeki çalışan tarafından hissedilebilecek dönüşümleri gerektirmektedir. Organizasyondaki süreçler arasında farklı ilişkiler farklı yapılanmalar gerekebileceği gibi bazen organizasyonun topyekün reorganizasyonu, kalite uygulamalarının başarısı için gerekli olabilecektir. TKY'ye uygun örgütsel atmosferin temin edilebilmesi için çalışanların nelerin neden ve nasıl değişeceğini, değişimden sonraki pozisyonlarının ne olacağı konusunda hem bilgilendirilmesi hem de ikna edilmesi gerekecektir. Unutulmamalıdır ki işgörenlerden net olarak göremedikleri bir gelecek resmi için normalin üzerinde performans sergilemeleri beklenemez. Drucker, insanların nerede durduklarını ve kiminle çalışacaklarını bilmeye ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir.³⁴⁴ Buna göre çalışanlar kurumun değerlerini ve kurallarını bilmek isterler eğer çalışanlara göre çevre tahmin edilebilir ve anlaşılabilir değilse onları ikna etmek, hatta örgütte tutmak bile zorlaşacaktır. Başarılı bir TKY uygulaması için liderin öncelikle söyledikleri ile yaptıkları arasında uyum olması kendisini izleyenler üzerinde çok önemli ve olumlu bir etki yapacaktır.³⁴⁵ Dönüştürücü lider bu aşamada izleyenlerini belirli amaçlara inandırma konusunda karizma ve ilham verme becerilerini kullanacaktır. Lider bunu yaparken en çekici alternatif olarak vizyonu, en kabul edilmez seçenek olarak da statükoyu ortaya koymalıdır.³⁴⁶

³⁴⁴ Peter, F. Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Garbon 1.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999, s. 104

³⁴⁵ Kovancı., a.g.e. 2001, s.41

³⁴⁶ Gordon, a.g.e., 1993, s. 84

İzleyenleri değişimin gerekliliğine ikna etme süreci lider ile astları arasında bir müzakere sürecine benzetilebilir. Bu durumda lider konumundan kaynaklanan otoritesini bir kenara bırakarak yeri geldiğinde izleyenleri ile pazarlık yaparcasına değişimin gerekliliğini çalışanlara anlatabilmelidir. Bu, belirli strateji ve taktiklere uygun tavizlerin ve değiş-tokuşların örgütsel kazanımı arttıracak şekilde planlanmasını gerektirecektir. Çetin, tarafların müzakere süresinde kendi davranışlarını karşı taraftan gelecek tavizlere göre şekillendirdiklerini belirtmektedir.³⁴⁷ Ayrıca TKY ile sağlanacak değişim ve gelişim konusunda yöneticilerin ve çalışanların farklı değerlere sahip olması yukarıda değinilen değiş-tokuşlar için yeni imkanlar yaratabilir.

4.7.2. Motivasyon

İnselberg'in çalışması örgütlerde motivasyonun toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre mal ve hizmet üreten kurum/işletmeler varlıklarını sürdürebilmek, pazar paylarını arttırarak müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için önce personelini sonra kaliteyi ön plana almanın bilincindedirler. Çalışanların motivasyonunun yüksek olduğu örgütlerde işgörenlerin sürekli gelişmesi sağlandığı için motivasyon toplam kaliteye geçiş ve devam ettirmede çok olumlu ve pozitif bir rol oynamaktadır.³⁴⁸

Toplama kalite uygulamalarında örgüt çalışanlarının tanınması onların nasıl motive edilebileceği konusunda da ipuçları verecektir. İnsanların nasıl motive edilmesi gerektiği araştırılırken motive olmuş insanların motivasyonunu bozan yönetici ve diğer çalışanların da nasıl engellenebileceğinin araştırılması gerekir. Yüksek performanslı çalışanların kendi kendilerini motive edebildikleri bilinmekle birlikte, çalışanları harekete geçirebilecek ekstra motivasyon yöntemlerine de ihtiyaç duyulmaktadır.³⁴⁹

³⁴⁷ Canan Çetin, Müzakere Teknikleri, İstanbul: Beta Yayınları, 2002

³⁴⁸ Anette İnselberg, "İşletmelerde Motivasyonun Toplam kalite Yönetimine Etkisi ve Bir Uygulama" Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezii Marmara Ü., SBE İstanbul, 2002, s.29

³⁴⁹ Kovancı, a.g.e., s. 210

Kalite örgütlerinde lider, çalışan çalışanların yeteneklerini göstermelerini sağlayan bir koordinatördür.³⁵⁰

Hause ve Shamir dönüştürücü liderlerin izleyicilerinin kendilerine olan güvenlerini artırma yeteneğine dikkat çekmişlerdir.³⁵¹ Dönüşümcü liderler çalışanları, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Bu sayede çalışanlar, görevlerinin öneminin daha fazla farkına varmakta, işletmedeki görevlerin kendi bireysel çıkarlarının üzerine çıkarmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır³⁵²

4.8. Toplam Kalite Uygulamalarına Geçiş ve Geçişin Yönetilmesi

Helriegel ve Slocum, dönüştürücü liderliğin öğelerinden birinin de “etkilerin yönetimi” olduğunu vurgulamışlardır.³⁵³ TKY uygulamalarına geçiş de şüphesiz örgütteki yapı, süreç ve kişiler üzerinde farklı etkiler yaratacaktır. Koşulların ve çalışanların zorlandığı, işten çıkarma ve maliyetlerin azaltılması gibi önlemlerin alınabileceği bu aşamada çalışanlarda bir umutsuzluk ve moral bozukluğu görülebilir. Örneğin, örgütte TKY uygulamalarına geçiş aşamasında bazı çalışanların statülerin ve güç odaklarının etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır. Bunun yanında eski düşünce ve inanışların terkedilmesi bazı çalışanları bunalıma sürükleyebilir. Bu noktada dönüştürücü liderlerin duygusal destekte bulunması; geçişten etkilenen kişi ve birimlerle yakından ilgilenmesi gerekir. Liderin psikolojik rahatlama sağlayacak davranışlar sergilemesi çalışanların özgüvenini tazeleyecektir.

TKY uygulamalarına geçişte uygulama programı içeriğinin, kuruluş ve görev dağılım belgelerinin, sorumlulukların uygulama programının resmi olarak tüm çalışanlara duyurulmasının, özellikle tepe yönetim olmak üzere

³⁵⁰ Genç ve Halis, a.g.e., 2006

³⁵¹ Doğan, a.g.e., 2001, s., 34’den aktarılmıştır.

³⁵² Mahmut Paksoy, “**Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**”, İstanbul, İşletme Fak. No: 282, 2002, s. 197

³⁵³ Erçetin, a.g.e., 2000, s.,60’den aktarılmıştır.

yönetici basamaklarının onay ve desteğinin sağlanmasının uygulama sürecinin etkinliğinde büyük rolü olduğu belirtilmektedir.³⁵⁴ Toplam kalite yönetimi anlayışı çalışanlara anlatıldığında kavramlar üzerinde özellikle durulmalıdır. Çünkü kavramlar TKY sisteminin kalbinde yer almaktadır. Bazı örgütlerin çok sıkı bir şekilde problem çözmeye yoğunlaşmalarına rağmen başarısız olmalarının temelinde kalite kavramlarını anlamamak yatmaktadır.³⁵⁵

Dönüştürücü liderlikte, organizasyonun görev alanlarında, stratejilerinde ve faaliyetleri ile ilgili süreçlerde farklılıklar ve değişimler gerçekleştirilmektedir. Dönüştürücü liderler bu sayede işgörenlerin düşünce ve davranışlarında yeniliğin ve değişimin gereğine ve yararına inanmaları için bir reformun yapılmasını sağlamaktadır.³⁵⁶ Örneğin TKY'ye geçişte, kurumda kaydedilen aşamaların gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi için özdeğerlendirme araçları ve anketleri kullanılması gibi süreç yönetimi uygulamaları, bireylerin ve bölümlerin performanslarının net bir şekilde bilinmesini sağlayabileceği gibi, kurumdaki atıl iş gücünü de ortaya çıkaracaktır. Dönüştürücü lider, TKY uygulamalarına geçişteki ilk küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanabilir. Dönüştürücü liderliğin TKY uygulamalarına geçiş sürecindeki bireysel dinamiklerinden biri de örgütte meydana gelen radikal değişiklikleri çalışanları ile paylaşmasıdır.

4.8.1. TKY Uygulama Tekniklerinin Kullanılması

Kalite yönetimi ile ilgili uygulamaları başlatmada tepe yöneticisi bizzat bu uygulamaların içerisinde yer alarak yöneticilik görevinin yanında lider rolünü de etkili bir şekilde yerine getirmelidir. Aksi takdirde, önceki bazı uygulamalar gibi yönetimin istediği fakat işin içine girmediği, alt kademelere direktifler yağdırdığı, sonrada nereden çıktığını bilmediği bir sorunla karşılaştığında programın peşini bıraktığını düşünen alt kademe çalışanları

³⁵⁴ Güler T. Erdoğan, “**Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma**” (Yayınlanmış Doktora Tezi, DEÜ., SBE., 2004) s. 19

³⁵⁵ Çetin ve Diğ., a.g.e., 2001, s. 79

³⁵⁶ Paksoy, a.g.e, s. 197

TKY uygulama tekniklerine sıkı sıkıya sarılmayacaklardır.³⁵⁷ İşgörenler TKY uygulama tekniklerini öğrenebilmeleri için kapsamlı ve sürekli bir eğitim programına tabi tutulmalıdır. Üst yönetim çalışanların TKY tekniklerini öğrenebilmeleri için gerekli mali kaynağı sağlamalıdır.³⁵⁸ Bu aşamada liderlerden beklenen TKY tekniklerinin kullanılması ve grup çalışmaları sonucunda ortaya çıkan önerilerle; tablo, histogram ve pareto analizi gibi uygulamalara ait nicel verilerin hemen değerlemeye alınarak mal ve hizmet üretimi ile ilgili proseslerde uygulamaya konulmasıdır. Dönüştürücü davranışlara sahip lider TKY tekniklerinin uygulanması sürecinde bireysel destek davranışları ile entellektüel uyarma boyutlarına ait davranışları gösterebilir.

4.8.2. Değişime Karşı Direncin Yönetilmesi

Genel olarak insanlar değişime direnç gösterir. Değişimin boyutları arttıkça gösterilen direncin de o nisbette artması kaçınılmazdır. Drucker, “Yenilik yapmak bir yana değişik bir şeyler yapmak bile beklenmeyen güçlüklerle karşılaşmaktır. Bu durumda değişim için yeteneği kanıtlanmış insanların liderliğine ihtiyaç vardır” demektedir.³⁵⁹ Dönüştürücü liderlerin önemli özelliklerinden biri de değişime karşı oluşan çok faktörlü dirençleri başarıyla yönetebilmeleridir. Gerçekte organizasyonlarda dönüştürücü davranışlar olmasa da tedrici bir değişim vardır. Fakat dönüştürücü liderler bu değişimi yönetsel becerileri ile o kadar kolaylaştırırlar ki ancak değişim süreci sona erdiğinde ve organizasyon bir denge durumundan diğerine geçtiğinde örgütte çalışanlar bu farkı gözlemleyebilir.³⁶⁰

Buhler, dönüştürücü liderlerin sabırlı azimli ve ısrarcı olduklarını dirençle karşılaştıklarında kısa dönemli ve hızla alınmış kararlar yerine uzun

³⁵⁷ Kovancı, a.g.e. s. 43

³⁵⁸ Asım Balcı, “**Implementation Of Total Quality Management In Public Sector: An Empirical Analysis Of A Turkish Case**”, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi SBE, 2002), s. 255

³⁵⁹ Drucker, a.g.e., 1999, s. 86

³⁶⁰ Filip Lievens ve Pascal Van Geit “Identification Of Transformational Leadership Qualities: An Examination Of Potential Biases” **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, 1997, s. 476

dönemli ve işletmenin lehine olacak kararları alma eğiliminde olduklarını ifade etmektedir.³⁶¹ Dönüştürücü liderler köklü değişimleri örgütlerde derin sosyal problemler oluşturmadan gerçekleştirmektedir.

TKY uygulamaları hem örgütsel kültürde hem de işlerin alışlagelmiş yapılış biçimlerinde etkileri her kademedeki çalışan tarafından hissedilebilecek dönüşümleri gerektirmektedir. Organizasyondaki süreçler arasında farklı ilişkiler farklı yapılanmalar gerekebileceği gibi bazen organizasyonun topyekün reorganizasyonu, kalite uygulamalarının başarısı için gerekli olabilecektir. Örgütte oluşturulan kalite vizyonu ve bu doğrultuda kalite stratejisini uygulama çabalarının ve bunların yarattığı değişimlerin dirençle karşılaşması doğaldır. Toplam kalitenin ölçme ve değerlendirmeye dayalı bir sistem olmasının anlaşılmasından sonra örgüt içerisinde bir tepki oluşacak ve her yenilikte karşılanması olası olan bir direnç başgösterecektir. Bu aşamada bazı çalışanlar işi yavaşlatma, aktif olarak karşı gelme v.b. yollarla direniş gösterebilmektedirler. Direncin diğer şekilleri pasiflik veya yeni uygulamalar karşısında duyulan üzüntü olabilir.³⁶² Lider, direncin belirtileri görünür görünmez ne şekillerde olabileceğini kestirebilmelidir. Bu direnişlerin üstesinden gelebilmek için örgüt içi eğitim ve haberleşmeye ağırlık verilmelidir.³⁶³ Lider bu evrede sade ve anlaşılır bir dille toplam kalitenin esasları hakkında iş görenlerle konuşmalıdır. Müşteri tatmini ve sürekli gelişim konularında herkesin hemfikir olduğu ortak bir dil oluşturulmalıdır. TKY'ye uygun örgütsel atmosferin temin edilebilmesi için çalışanların nelerin neden ve nasıl değişeceğini, değişimden sonraki pozisyonlarının ne olacağı konusunda hem bilgilendirilmesi hem de ikna edilmesi gerekecektir. Uygulamalara direnme evresinde konuşup tartışmadan kaçınılmayan bir ortam yaratılarak korkuların giderilmesi hedeflenmelidir.³⁶⁴ Değişime olan direnci kırmada liderin astlarını yeni fikir ve uygulamaların

³⁶¹ Buhler, a.g.e., 1995, s. 4

³⁶² Kovancı, a.g.e., s. 161

³⁶³ Doğan, a.g.e., 2001, s. 35

³⁶⁴ Muhittin Şimşek ve Arif Çanacık, "Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Ortaya Çıkabilecek Problemler" **Journal Of Qaffaz University**, Volume: 2, Number 1, 1999, s. 60

yönetimin yararına olduğu kadar astların da yararına olduğuna ikna etmesi oldukça faydalı olacaktır.³⁶⁵

4.9. Yeni Örgüt Kültürü Yaratma

TKY belirli bir dönem başarıya odaklanan durumsal bir yönetim yaklaşımı değildir. Yukarıda belirtilen tüm aşamalar uzun dönemli bir yolcuğu gerektirmektedir. Kalite uygulamalarını yürüten organizasyonlarda bütün bu adımlar örgütte yeni bir sosyal dokunun oluşmasına yol açacaktır. Kaldı ki, dış çevre şartlarının süratle değişiyor olmasından dolayı kaliteyi yöneten ve uygulayanların örgütsel amaçlara ulaşabilmek için birçok yerleşik alışkanlıkları değiştirmeye hazır olmaları gerekmektedir. Çünkü hayatta kalabilme değişim kabiliyetine bağlıdır. Örgütsel kültürün değişmesi, ihtiyaçtan doğan normal bir gelişmedir.³⁶⁶ Caudron, TKY'nin bir kültür değişimi olduğunu, kültür değişiminin de organizasyondaki insanların namına toplu bir davranış değişikliğini ifade ettiğini vurgulamıştır.³⁶⁷ Bu doğrultuda organizasyonlarda yaygın olan “ben bilinci” düşüncesi yerine “biz bilinci” düşüncesinin yerleştirilmesi gerekir. Böylelikle ne istediğini bilen ve neyin önemli olduğunun farkına varan bilinçli bireylerden oluşan işletme ve kurumların, dolayısıyla toplumun gelişmesi ivme kazanır.³⁶⁸

Bu aşamada arzulanan örgütün öğrenen bir örgüt haline gelmesidir. Bennis; dönüştürücü liderliğin öğelerinden birinin de “örgütsel öğrenme olanakları sağlama” olarak ifade etmiştir.³⁶⁹ Bu, kalite kültürünün organizasyonda oturması ve örgüt içi süreçlerde ardışık bir şekilde devam eden; yeni başlangıçlar, yeni anlayışlar ve yeni enerji döngüsünün oluşması demektir. Dönüştürücü liderliğin bu aşamadaki örgütsel dinamiği; içsel gerçekleri göz önünde bulundurarak, yeniden oluşturmak için yıkılan örgütsel

³⁶⁵ Hodgetts, a.g.e., çev. Canan Çetin, s. 269

³⁶⁶ Kovancı, a.g.e. s., 155

³⁶⁷ Shari Caudron, “How HR Drives TQM” *Personel Journal*, 1993, s. 48

³⁶⁸ Güler T. Erdoğan, “**Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma**” (Yayınlanmış Doktora Tezi, DEÜ., SBE., 2004) s. 23

³⁶⁹ W. Bennis, “Leadership Transforms Vision Into Action” *Industry Week*. May. 1982, s. 81

yapı ve süreçlerden yeni bir sosyal doku oluşturmaktır.³⁷⁰ Yukl'a göre transformasyonel liderler örgütsel yapı ve süreçleri değiştirerek yeni örgüt kültürü oluştururken; yetki göçerme, gereksiz bürokratik düzenlemeleri ortadan kaldırma ve çalışanların bilgi ve becerilerini artırma davranışları gösterirler.³⁷¹ Kalite organizasyonlarında kültürel formlar değiştirilirken eski kültüre ait olanlar ayıklanmalıdır. Böylelikle çalışanlar aracılığıyla kendi kendini sürekli yenileyen, geliştiren, öğrenen ve üreten dinamik bir örgüt yapısı gerçekleşmiş olur.

Çetin'e göre kalite organizasyonlarında kültürel dönüşürüm için yöneticilere düşen görev çalışanların örgütün en büyük varlığı olduğunu bilmeleri ve onların geleceğine yatırım yapmalarınıdır. Bu doğrultuda yönetim uzun vadeli bir bakış açısı geliştirerek, insan kaynaklarını eğitim, iş başı eğitimi, zenginleştirme ve farkındalık programları geliştirmelidir.³⁷²

Örgütsel kültürün değiştirilmesi örgüt yapısı ile de doğrudan ilişkilidir. Örgüt yapısı aynı zamanda dönüştürücü liderliği etkileyen faktörler arasında da yer almaktadır. Hem TKY uygulamalarının gerektirdiği örgüt yapısı hem de dönüştürücü liderlik davranışları için en uygun örgüt yapısı yatay ve esnek bir örgüte işaret etmektedir. Yatay örgütlerin aynı zamanda basamak sayısını azaltığından TKY uygulamalarının etkinliğini arttırdığı ve iletişimi kolaylaştırdığı belirtilirken³⁷³; katı hiyerarşik yapıdan uzak, katılımın ve işbirliğinin teşvik edildiği, bütünleşik iş süreçleri ile nitelendirilen örgütlerde dönüştürücü liderliğe olan eğilimin arttığı belirtilmektedir.³⁷⁴

³⁷⁰ Caudron, a.g.e., s. 51

³⁷¹ Şule Erçetin **Lider Sarmalında Vizyon** 2.b., Ankara Nobel Yay. 2000 s. 66

³⁷² Çetin ve diğ., 2001, s. 693

³⁷³ Güler T. Erdoğan, "**Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma**" (Yayınlanmış Doktora Tezi, DEÜ., SBE., 2004) s. 26

³⁷⁴ Özalp, a.g.e., 2000, s. 359

4.10. Örgütsel Kültürün Kurumsallaştırılması ve Örgütsel Bağlılık Oluşturma

Tichy ve Sherman'a göre dönüştürücü liderliğin son aşamasında örgütte gerçekleşmiş olan değişiklikler, ortaya çıkan davranış, üretim ve yönetim biçimleri kurumsallaştırılmalıdır.³⁷⁵ Ancak burada önemlilik arzeden konu, değişimin sabitleştirilmesi değil, süreklilik kazanmasıdır. TKY ile yaratılan örgüt kültürünün kurumsallaştırılması için üst yönetimin kalite iyileştirilmesine olan bağlılık ve vizyonu bütün çalışanlara sürekli olarak iletilmelidir. Liderlerin değerleri ve inançları örgütsel vizyonun kurumsallaştırılmasına ışık tutmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardım etmektedir.³⁷⁶ Dönüştürücü davranışlara sahip lider, TKY uygulamaları sonunda tüm çalışanların inanıp kabul edeceği değerleri ortaya koyabilmelidir. Değişim sonucu şekillenen yeni gerçekler faaliyetler ve uygulamalar işletmenin/kurumun tümünde herkes tarafından paylaşılmalıdır. İletişim, karar verme ve problem çözme sistemindeki değişiklikler bu geçişin paylaşılmasında bir araç olacak, böylelikle örgütsel vizyona ulaşmak kolaylaşacaktır.³⁷⁷ TKY uygulamalarından sonuç alan organizasyonlarda değişimin kurumsallaştırılması, örgütün her defasında yeniden canlanmasını ve oluşan yeni kültürlerin takviye edilerek şekillendirilmesini gerektirmektedir.

Bu çalışmanın ilk iki bölümünde geniş bir kapsam ile sunulan TKY ve dönüştürücü liderlik perspektifleri ile; yönetim teorisinin TKY ile ilişkisi kurulmaya çalışılmış, kalite ve TKY kavramlarının gelişimi ile TKY'nin kritik faktörleri açıklanmıştır. Araştırmada diğer bir değişken olan dönüştürücü liderlik kavramının gelişimi özellikleri ve davranış boyutları belirtildikten sonra araştırma problemi olan TKY uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi çağrıştıran görüş ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Tezin teorik kısmında kamu örgütlerinde TKY uygulamaları olgusunun geniş bir bakış açısı ile ele alınmasının nedeni, çalışmanın bundan sonraki kısmını

³⁷⁵ Doğan, a.g.e., 2001, s. 36'dan aktarılmıştır.

³⁷⁶ Çelik, a.g.e., 1998, s. 426

³⁷⁷ Noel M. Tichy ve David Ulrich, "SMR Forum: The Leadership Challenge A-Call For The Transformational Leader", **Sloan Management Review**, Fall, 1984, s. 72

oluşturacak olan ampirik araştırmada kamu kurumlarının araştırılacak olmasıdır. Araştırmanın yapıldığı kurumların her birinin KALDER tarafından verilen EFQM bazlı Ulusal Kalite Ödölüne sahip olması; EFQM Kalite Modeli'nin ve dünya üzerinde verilen diğer kalite ödüllerinin irdelenmesini gerektirmiştir.

TKY ve dönüştürücü liderlik ile ilgili yazının ortaya konulmasıyla araştırma ile ilgili teorik çerçevenin sağlandığı değerlendirilmektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde Türkiye'de Ulusal Kalite Ödülü almış olan sekiz kamu örgütünde TKY uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla 2006 yılında yapılan ampirik çalışma verilmektedir.

BÖLÜM III

ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ ALMIŞ OLAN KAMU ÖRGÜTLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI

1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI

TKY ve Dönüştürücü Liderlik konularıyla ilgili literatür ortaya konulduktan sonra, TKY faaliyetlerinin Türkiye’de kamu sektöründeki uygulamaları ile uygulamaların yapıldığı örgütlerde yönetici ve çalışanların dönüştürücü liderlik algılamalarını tespit etmek amacıyla ampirik bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada 2001 yılından itibaren Ulusal Kalite Ödülü alan ve halen TKY uygulamalarını sürdüren kamu örgütlerinde, TKY temel unsurlarının yönetici ve çalışanlar açısından algılanma düzeyleri ölçülmüştür. Bunun yanında yöneticilerin kendi algılamalarına göre dönüştürücü liderlik davranış boyutları ile, çalışanların yöneticilerine attıkları dönüştürücü liderlik davranış boyutları arasındaki farklar istatistiksel metotlarla karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı kurumlarda yönetici ve çalışan (astların) algılarına göre TKY uygulama düzeyleri ve dönüştürücü liderlik düzeyleri belirlendikten sonra TKY uygulamaları ile dönüştürücü liderlik davranış boyutları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu bağlamda araştırmanın problemi; “Türkiye’de Ulusal Kalite Ödülü almış olan kamu örgütlerinde, TKY uygulamaları ile bu örgütlerdeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranış boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Alt Problemler:

- 1 Ulusal Kalite Ödülü (UKÖ) alan kurumlarda yöneticiler kendi algılamalarına göre dönüştürücü liderlik davranış boyutlarını ne ölçüde taşımaktadırlar?
- 2 UKÖ alan kurumlarda, yöneticiler, çalışan (astlarının) algılarına göre dönüştürücü liderlik davranış boyutlarını ne ölçüde taşımaktadırlar?
- 3 UKÖ alan kurumlarda yönetici algılarına göre TKY uygulamaları hangi düzeydedir ?
- 4 Kurumlarda çalışan algılarına göre TKY uygulamaları hangi düzeydedir ?
- 5 Ulusal Kalite Ödülü kategorisine göre Dönüştürücü Liderlik boyutları açısından kurumlar arasında bir farklılık var mıdır ?
- 6 Ulusal Kalite Ödülü kategorisine göre TKY uygulama düzeyleri açısından kurumlar arasında bir farklılık var mıdır?
- 7 Ulusal Kalite Ödülü tipine göre Dönüştürücü Liderlik boyutları açısından kurumlar arasında bir farklılık var mıdır?
- 8 Ulusal Kalite Ödülü tipine göre TKY uygulama düzeyleri açısından kurumlar arasında bir farklılık var mıdır?
- 9 Ulusal Kalite Ödülü'nün alındığı yıla göre dönüştürücü liderlik boyutları açısından kurumlar arasında bir farklılık var mıdır?
- 10 Ulusal Kalite Ödülü'nün alındığı yıla göre TKY uygulama düzeyleri açısından kurumlar arasında bir farklılık var mıdır?

Bu doğrultuda ortaya çıkacak araştırma bulgularının, aşağıda sıralanan amaçlar doğrultusunda bir önem taşıdığı düşünülmektedir.

1. Araştırma bulgularının TKY felsefe ve uygulamalarına dönüştürücü liderlik eksenli bir bakış açısı kazandırma yönünde katkısı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, TKY uygulamalarındaki başarıları, Ulusal Kalite Ödülü ile ödüllendirilmiş olan kamu örgütlerindeki liderlik boyutlarının incelenmesinin, diğer kamu örgütlerine de “kalite” ile fark yaratabilmek için liderlik konusunda neler yapılabileceği konusunda yol gösterici olabileceği değerlendirilmektedir.
2. TKY uygulamaları ile dönüştürücü Liderlik davranış boyutları arasındaki ilişkinin düzeyi incelenerek; Bu güne değin özellikle kamu örgütlerinde TKY Uygulamalarının başarı ve başarısızlığını etkileyen parametreler arasında en ön sırada gösterilen “liderlik eksikliği” ve “üst yönetimin TKY uygulamalarına yeterli desteği vermediği” gibi görüşlere dair bir takım ipuçları da elde edilebileceği değerlendirilmektedir.
3. Araştırma ile ayrıca, Ulusal Kalite Ödülü özelinde, kalite ödülleri ve “kalitenin ödüllendirilmesi” olgusuna dikkat çekmek amaçlanmaktadır. Ödüllerin kalite başarısı konusunda kıyaslamalar yaptığı ve modeller oluşturduğu³⁷⁸ göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye’de Ulusal Kalite Ödülü sahibi olan kamu örgütlerindeki kalite uygulama düzeyini ortaya koyan bulguların, diğer kamu örgütleri için de bir “kıyaslama unsuru” olabileceği değerlendirilmektedir.

³⁷⁸ Çetin ve diğ., a.g.e., 2001, s. 705

2. ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

Araştırmanın hedef kitlesini, kalite uygulamaları KALDER (Ulusal Kalite Derneği) tarafından EFQM bazlı Ulusal Kalite Ödülü ile ödüllendirilen kamu kurumları teşkil etmektedir. Bu bakımdan araştırmanın evreni, Ulusal Kalite Ödüllü kamu örgütleridir. Araştırma doğrudan evren üzerinde yapılmış, örneklem alınma yoluna gidilmemiştir.

Ulusal Kalite Ödülleri EFQM Mükemmellik Modeli konusunda ülkemizde yetki sahibi olan KALDER (Ulusal Kalite Derneği) tarafından özel sektördeki büyük ölçekli işletme ve KOBİ kategorisinde 1993 yılından bu yana verilmektedir. Kamu kuruluşlarına ise 2001 yılından itibaren üç farklı kategoride Ulusal Kalite Ödülü verilmektedir.

2001 yılından bu yana belirtilen üç kategoride toplam sekiz kamu kuruluşu KALDER tarafından ödüle layık görülmüştür. Araştırmada bu kuruluşlardan altı adedini kapsamaktadır. Böylelikle Ulusal Kalite Ödülü almış olan kamu kuruluşlarından yüzde 75'inde araştırma yapılarak temsil değeri açısından yüksek bir orana ulaşılmıştır. Kalan iki kuruluşa da araştırma izni için resmi olarak müracaat edilmiş, fakat farklı nedenlerle menfi yanıt alınmıştır. Araştırmanın yapıldığı kurumlarla ilgili müsade yazıları Ek-6' da; araştırma izni verilmeyen kuruluşlarla ilgili cevaplar EK-7'de verilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı kurumlar;

1. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı (Ankara),
2. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu (Eskişehir),
3. Kocaeli Sanayi Odası,
4. Nilüfer Belediyesi (Bursa),
5. Sağlık Bakanlığı Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi,
6. Sağlık Bakanlığı Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi' (Ankara) dır.

Araştırma yapılan kurumlardan; Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı (MEB EARGED) ve Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu (ŞAGOİ), Ulusal Kalite Ödülü alan kuruluşlar içerisinde “Eğitim Hizmetleri Kategorisi”nde ödül alan kurumları, Kocaeli Sanayi Odası (KSO) ve Nilüfer Belediyesi (NİLBEL) “Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi”nde ödül alan kurumları, S.B: Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi (EDÇH) ile S.B. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi (ZTBEAH)’ de “Sağlık Hizmetleri Kategorisi”nde ödül alan kamu kurumlarını temsil etmektedir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumlarda yöneticiler için 107, çalışanlar için 178 anket formu dağıtılmış ve toplam 88 yönetici ve 146 çalışan tarafından anket formu değerlendirmeye esas nitelikte cevaplandırılmıştır. Bu bağlamda Anket geri dönüş oranlarına göre yöneticilerden %82.2, çalışanlardan da %79.7 ile ortalamada %80.9 gibi yüksek bir yüzdeye ulaşılmıştır. (Tablo 3.1) Araştırma yapılan kurumlardan KSO’da, ŞAGOİ’ de, NİLBEL ve EDÇH’de kurumda çalışan yöneticilerin tamamına anket uygulanmıştır. Benzer bir şekilde KSO ve ŞAGOİ’de çalışanların tamamına anket uygulanmış ve yüksek oranda bir geri dönüş sağlanmıştır.

Tablo 3.1, Örgüt Türlerine Anket Geri Dönüş Oranları

Örgüt	Yönetici Sayısı		Geri Dönüş %	Çalışan Sayısı		Geri Dönüş %
	Dağ.	cevaplanan		Dağ.	cevaplanan	
Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Daire Başkanlığı	23	19	83	30	19	76
Şehit Ali Gaffar Okkan İlk Öğretim Okulu	3	3	100	12	12	100
Kocaeli Sanayi Odası	12	11	92	11	10	91
Nilüfer Belediyesi	24	23	96	50	45	90
Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	18	14	78	40	29	73
Zekai Tahir Burak Kadın Hastalıkları Eğitim ve Arş. Hast. Hastanesi	23	18	78	40	31	76
Toplam	107	88	82.2	183	146	79.7

3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği ile temelde niceliksel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi kullanılmıştır. Anket; araştırma evrenini/örneklemini; kişi, grup veya örgütlerden elde edilecek verilere “tek tipleştirilmiş” ifadelerle ulaşabilme amacıyla oluşturulan veri toplama aracıdır.³⁷⁹ Araştırmada ayrıca bilimsel veri toplama yöntemlerinden olan yüz yüze görüşme ve gözlem tekniklerinden de faydalanılmıştır. Gözlem; araştırmanın olay veya olguların oluşumlarını açıklayabileceği somut kanıtlara ulaşmak için, sürece tanıklık edebileceği etkinliklerdir. Görüşme ise; araştırma amacına uygun olarak hazırlanan soruların, görüşüne ihtiyaç duyulan kişi ya da kişilere araştırmacı tarafından sorularak cevap alınması sürecidir.³⁸⁰

³⁷⁹ Ayhan Ural ve İbrahim Kılıç, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Ankara: Detay Yay., 2005, s. 22

³⁸⁰ Ural ve Kılıç, a.g.e., s. 22

Araştırma yapılan kurumların tamamına araştırmacı tarafından bizzat gidilerek yöneticilerle ve çalışanlarla yüz yüze görüşmek suretiyle hem örgütsel atmosferin hem de çalışanların kuruluşa duydukları kurumsal aidiyet duygusuna ait gözlemlerin yerinde tespitine çalışılmıştır. EK-1’de yer alan anket-soru kağıdında, sorular dışında yönetici ve çalışanların bireysel yazılı görüşlerini aktarabilmeleri için beşinci sayfanın bir kısmı boş bırakılmış böylelikle katılımcıların anketteki soru formatı dışındaki görüşlerine yer verilmiştir.

Araştırmada; demografik bilgilerin tespiti, dönüştürücü liderlik davranış boyutlarının tespiti ve TKY uygulama düzeylerinin tespiti amacıyla toplam üç farklı ölçek uygulanmıştır. Demografik Özellikler Ölçeğinde ağırlıklı olarak “sınıflandırma tipi ölçek” Dönüştürücü Liderlik ve TKY Uygulamaları Ölçeğinde “sıralama tipi ölçek” kullanılmıştır. Sınıflandırma ölçeği, elde edilen puanların miktar göstermediği, bir kişi ya da nesneyi tanımlamak için kullanılan ölçek; sıralama ölçeği de elde edilen puanların bir sıra dizini gösterdiği, en yüksek ve en düşük değerleri belli olan ölçektir.³⁸¹ Ölçeğin kapak sayfasında ölçeğin ne maksatla hazırlandığı, cevapsız soru bırakılmaması gerektiği, doğru ve samimi cevaplar verilmesinin önemi vurgulanmış, ölçekte kaç ifade bulunduğu, yaklaşık cevaplama süresi belirtilmiştir. Ölçeklere ait diğer detaylar aşağıda verilmiştir.

3.1. Demografik Özellikler Ölçeği (Ölçek 1)

Ölçekte, yöneticilerin ve çalışanların; yaş, eğitim, yöneticilik kıdemleri, kurumdaki konumları, kurumda hizmet süreleri, cinsiyet değişkenleri ile TKY ve liderlikle ilgili almış oldukları eğitimleri ölçmeye yönelik değişkenler kullanılmıştır. Değişken; nicel ya da nitel anlamda bir özelliğin belirgin olarak bir durumdan diğerine farklılık göstermesi olarak tanımlanabilir.³⁸²

³⁸¹ Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 6.b., Ankara: Pagem Yayınları, 2006, s. 4

³⁸² Büyüköztürk, a.g.e., s. 2

Demografik özellikler ölçeğinde süreksiz (kesikli) değişkenler kullanılmıştır. Süreksiz değişken sadece sınırlı sayıda değer alabilen değişkenlerdir.

Ölçekte, “kurumdaki hizmet süresi” bilgisine yer verilmesinin sebebi Ulusal Kalite Ödülü’nün alındığı tarihte yöneticinin kurumda bulunup bulunmadığı saptamasına ulaşmaktır. Demografik Bilgiler Ölçeğinde TKY ve liderlikle ilgili alınan eğitimlerin süresine ait bilgiye yer verilmesinin nedeni Ulusal Kalite Ödülü almış kamu kurumlarında araştırma konusu ile ilgili kurs ve seminerlere katılma düzeyini belirlemektir. Araştırmanın yapıldığı kurumlarda yöneticilerin yöneticilik düzeyine ilgi duyulmuştur. Yöneticilik düzeyine göre gruplara ayırmada kurumun büyüklüğü, birimlerin coğrafi olarak dağılımı ve yöneticilerin kurumla ilgili kararlara katılım düzeyi göz önünde bulundurulmuştur. Bu konuda kurumlardaki tepe yöneticilerin bilgisine de başvurulmuştur. Örneğin ilgili kurumlarda; Daire Başkanı, Daire Başkan Yardımcısı, Başhekim, Başhekim Yardımcısı Hastane Müdürü, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcısı, Belediye Başkanı, Belediye Başkan Yardımcısı, ve Okul Müdürü konumlarındaki yöneticiler “üst düzey yönetici” kapsamında değerlendirilmiş; şube müdürü, klinik şefi baş hemşire, hastane müdür yardımcısı, okul müdür yardımcısı, departman müdürü, bölüm şefi ve diğer yönetici konumunda olanlar da “orta düzey yönetici” olarak değerlendirilmiştir. Kurumlarda çalışanların da genel olarak; uzman doktor, hemşire, sağlık memuru, laborant, memur, eğitim uzmanı, öğretmen, yönetici asistanı, işçi, (saat ücretli), mühendis, güvenlik görevlisi, hizmetli, ve “diğer çalışan” gibi unvan ve konumlarda olduğu değerlendirilerek istatistiksel verilerin hesaplamasına uygun kodlamalar yapılmıştır.

3.2. Dönüştürücü Liderlik Davranışları Ölçeği (Ölçek 2)

Dönüştürücü liderlik davranış boyutlarının ölçülmesinde Çoklu Faktör Liderlik Anketi’nin (Multi Factor Leadership Questionnaire-MLQ5X) Dönüştürücü liderlikle ilgili bölümü olan Avolio ve Bass’ın “TLQ Ölçeği” (1985, 1994) uyarlanarak kullanılmıştır. İlgili ölçek Karip (1998) tarafından da Türkçeye

çevrilmiş ve dönüştürücü liderlikle ilgili ampirik çalışmalarda (Doğan, 2002 ; Açıkalın, 2000) kullanılmıştır.^{383 384 385} Anket uyarlanmadan önce ilgili literatür taranarak konuyla ilgili uygulanan diğer anketler incelenmiş, temel kavramlar tespit edilmiş ve ifade düzgünlüğü sağlanmıştır.

Literatür taramasında dönüştürücü liderlik düzeyini ölçmeye yönelik çalışmalarda genellikle yönetici algılarına başvurulduğu³⁸⁶³⁸⁷ (Leithwood, Steinbach 1993; Laohavichen ve Fredendall, 2005) bazı çalışmalarda da lideri kendisinin değil onu izleyenlerin ve mesai arkadaşlarının daha iyi değerlendirebileceği öngörüsünden hareketle astların lidere atfettikleri davranış boyutlarına ilgi duyulduğu³⁸⁸³⁸⁹³⁹⁰³⁹¹ (Felfe, 2002; İşcan, 2002; Doğan, 2002; Brestrich 1999) belirlenmiştir. Bundan dolayı ampirik çalışmanın yapıldığı kurumlarda hem yönetici hem de çalışan (izleyici) algılarına göre dönüştürücü liderlik davranış boyutları ölçülmeye çalışılarak geniş bir bakış açısına ulaşılması amaçlanmıştır.

Ölçüm aracı bugüne dek hem yabancı literatürde hem de ülkemizde sıklıkla kullanılan ve geçerliliği defalarca sınanmış ve faktör analizi yapılmıştır. Araştırma anketi, bir askeri birlikte yönetici ve çalışanlardan oluşan 36 kişilik gruba uygulanarak, katılımcıların bakış açısıyla

³⁸³ Karip, agm., s. 463

³⁸⁴ Ercüment Doğan, “Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri”, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.59

³⁸⁵ Azize Açıkalın, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki-Ankara İli Örneği”, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.118

³⁸⁶ Kenneth Leithwood ve Rosanne Steinbach, “Total Quality Leadership: Expert Thinking Plus Transformational Practice”, **Annual Meeting Of The American Educational Research Association**, Atlanta, Georgia, 1993

³⁸⁷ Tippetat Laohavichien, Lawrence Fredendall “**Influence Of Leadership Style On Quality Management Practices**” Sixteenth Annual Conference Of POMS, Chicago, IL, 2005, s. 6

³⁸⁸ Jörg Felfe, “The Relationship Between Employees' Occupational Self-Efficacy And Perceived Transformational Leadership-Replication And Extension Of Recent Results”, **Current Research In Social Psychology**, Volume 7, Number: 9, 2002, s. 4

³⁸⁹ Ömer Faruk İşcan, “**Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama**”, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002)

³⁹⁰ Doğan, a.g.e, 2002, s 60

³⁹¹ Brestrich a.g.e., 1999, s. 175

anlaşılmayan yerlerin düzeltilmesi sağlanmış ve uygulama geçerliliği sınanmıştır.

Ankette nicel verilere dayalı ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda sıklıkla kullanılan Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. 1932 yılında Likert tarafından geliştirilmiş olan Likert Tipi Ölçekte konuyla ilgili olarak hazırlanan bir dizi önermeye katılımcıların cevap vermeleri ve her bir önermeyi kabul etme derecesini göstermeleri beklenir.³⁹² Likert Tutum Ölçeğini alan birey benimsediği ifadeleri işaretlemek yerine, verilen her ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadığını dereceler içinde belirlemektedir.³⁹³ Ölçek puanı da bu derecelerin toplamından oluşur. Likert ölçeğinde ifadeler, obje ile doğrudan doğruya ilişkilerine bakılarak hazırlanmayıp; bunun yerine işe yarama derecelerine bakılarak ve konu ile ilişkili olan hususlar dikkate alınarak dolaylı olarak hazırlanmaktadır.³⁹⁴ Ölçekte yer alan ifadeler üçlü beşli yedili ve dokuzlu bir derecelendirmeye göre değerlendirilebilmektedir. Araştırmada Beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. En düşük değer “1” ile en yüksek değer de “5” ile ifade edilmektedir. Likert tipi ölçekte uçlara gidildikçe olumluluk ve olumsuzluk değeri artmaktadır.

Araştırmada kullanılan Likert ölçeğine ait ifadeler aşağıda verilmiştir.

İFADE	DEĞER
HİÇBİR ZAMAN	1
NADİREN	2
BAZEN	3
ÇOĞU ZAMAN	4
HER ZAMAN	5

Ölçekte çalışmanın literatür kısmında incelenen dört dönüştürücü liderlik davranış boyutunun ölçülmesi için 24 madde (ifade) kullanılmış,

³⁹² İşcan a.g.e 2002 s.184

³⁹³ Ezel Tavşancıl, **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi**, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yay. 2005, s. 138

³⁹⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim psikolojisi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yay., 2001, s. 189

ifadeler ve her bir dönüştürücü liderlik davranış boyutuna karşılık gelen madde numaraları aşağıda verilmiştir.

- Madde 1.** Liderin kendisi için önemli inanç ve değerler hakkında konuşması.
- Madde 2.** Liderin astlarının kendilerini iyi hissetmelerini sağlaması.
- Madde 3.** Liderin verdiği emirlerde moral ve ahlaki değerleri gözetmesi.
- Madde 4.** Liderin direktiflerinin saygıyla karşılanması.
- Madde 5.** Liderin astlarını yönlendirmede, formal yetkisinin yanında karizmatik özelliklerin de etkili olması.
- Madde 6.** Liderin astları için bir model olması.
- Madde 7.** Astların liderle çalışmaktan gurur duymaları.
- Madde 8.** Liderin, astlarının gelecekle ilgili durumları görmesini sağlaması.
- Madde 9.** Liderin çalışanlarının amaçlarına ulaşacaklarına inandığını göstermesi.
- Madde 10.** Liderin vizyonunun astları tarafından inançla takip edilmesi.
- Madde 11.** Liderin sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturması.
- Madde 12.** Liderin çalışanları örgüt içindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna etmesi.
- Madde 13.** Liderin, çalışanlara ilham verme becerilerinin yüksek olması.
- Madde 14.** Liderin, alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirmesi.
- Madde 15.** Liderin, işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlaması.
- Madde 16.** Liderin, astlarını işletme ile ilgili değerleri sorgulamaya teşvik etmesi.
- Madde 17.** Liderin, çalışanların iş ortamındaki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli koşulları sağlaması.
- Madde 18.** Liderin, astlarının entellektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşulları sağlaması.
- Madde 19.** Liderin, astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirmesi.
- Madde 20.** Liderin, astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf etmesi.
- Madde 21.** Liderin, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alması.

Madde 22. Liderin, astlarının gereksinim ve yeteneklerini dikkate alması.

Madde 23. Liderin astlarına başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretmesi.

Madde 24. Liderin, çalışanların güçlü yönlerini keşfederek geliştirmeleri için yönlendirmesi.

Tablo 3.2, Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutlarının Alt Maddeleri ve Ölçek Soru Numaraları

Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutu	Madde No
İdealize Edilmiş Etki	1,2,3,4,5,6,7
Esinsel Motivasyon	8,9,10,11,12,13
Entelektüel Uyarma	14,15,16,17,18,19
Bireysel Destek	20,21,22,23,24

Dönüştürücü liderlik ölçeğindeki ifadelerin yorumlanmasında seçenekler için aşağıda verilen değerler sınır olarak kabul edilmiştir.³⁹⁵

1,0 – 2,33 düşük; 2,34-3,66 orta; 3,67-5,00 yüksek

3.3. TKY Uygulamaları Ölçeği (Ölçek 3)

Bu bölümde Balcı tarafından kamu örgütlerindeki TKY uygulama derecesini ölçmek üzere geliştirilen ve bir çok kamu kuruluşunda uygulanarak güvenilirliği test edilen “TKY Uygulama Faktörleri Ölçeği”nden faydalanılmıştır. Uygulanan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik derecesinin istatistiksel olarak kabul edilen sınırların oldukça üzerinde olduğu vurgulanarak, ölçekle ilgili bulguların daha ileri hipotez testleri ve karşılaştırma için kullanılabileceği belirtilmiştir.³⁹⁶

Balcı; literatürden yola çıkarak TKY'nin kritik faktörlerinin kamu sektörleri bazında tekrar değerlendirilmesi gereğine işaret ederek TKY

³⁹⁵ İşcan, a.g.e., 2002, s. 193

³⁹⁶ Asım Balcı, “Implementation Of Total Quality Management In Public Sector: An Empirical Analysis Of A Turkish Case”, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 259

başarı faktörlerini Türk Kamu Örgütleri bazında sınıflandırmıştır. Bunlar; örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık, süreç yönetimi ve sürekli gelişme, müşteri odaklılık, çalışanların eğitimi, üst yönetimin liderliği ve çalışanların katılımıdır.

Ölçekte beşli “Likert” kullanılmış; en düşük değer 1, en büyük değer 5 ile değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan Likert Ölçeği'ne ait ifadeler aşağıda verilmiştir.

İFADE	DEĞER
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1
KATILMIYORUM	2
KARARSIZIM	3
KATILYORUM	4
TAMAMEN KATILYORUM	5

Ölçekte 32 ifadeye karşılık gelen altı adet kritik TKY başarı faktörü değerlemeye alınmıştır. Ankette her bir TKY uygulama faktörü için kullanılan sorular farklı sayıda ve ölçek içerisinde tesadüfi olarak yer almıştır. TKY uygulamaları ölçeğindeki ifadeler ile karşılık geldiği kritik TKY faktörleri (unsurları) aşağıda verilmiştir.

- Madde 1.** Kurumun plan ve politikalarının oluşturulmasında TKY ilkelerinden faydalanılması.
- Madde 2.** Çalışanların TKY uygulamalarına katılımının teşvik edilmesi.
- Madde 3.** Yapılan işin kalitesinin çalışanlar için büyük önem taşıması
- Madde 4.** Kurum ortamının, çalışanları “yeniliklere açık olmayı” teşvik etmesi.
- Madde 5.** Çalışanların işlerini etkili bir biçimde yapabilmek için gerekli eğitimi alması.
- Madde 6.** Kurum çalışanlarının işlerinden övünç duymaları.
- Madde 7.** Ast, üst ve yatay yöneticiler arasında iletişimin teşvik edilmesi.
- Madde 8.** Kurumda düzenli olarak vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerinin değerlemeye alınması.

- Madde 9.** Kurumda çalışanların kendilerini geliştirmelerinin teşvik edilmesi.
- Madde 10.** Çalışanlar arasında takım veya grup çalışmasının özendirilmesi.
- Madde 11.** Çalışanlar ve bölümler arasında iletişim kanallarının açık olması.
- Madde 12.** Kurumda işbirliği ve koordinasyonun iyi bir düzeyde olması.
- Madde 13.** Kurumdaki, anahtar süreçlerin tanımlanmış olması ve herkesçe bilinmesi.
- Madde 14.** Kurumda kaydedilen aşamaları gözden geçirmek ve iyileştirmek için öz değerlendirme araçlarının kullanılması.
- Madde 15.** Bütün çalışanların kurumdaki kalitenin iyileştirilmesinde asıl sorumluluğun kendilerinde olduğunun bilincinde olması.
- Madde 16.** Kurumda hizmet kalitesinin iyileştirmesi için periyodik olarak spesifik amaçların belirlenmesi.
- Madde 17.** Kurumdaki çalışma süreçlerinin, vatandaşların istek ve beklentilerini karşılamak üzere tasarlanması.
- Madde 18.** Kurumdaki süreçlerin iyileştirilmesi ve yönetilebilmesi amacıyla İstatistiksel Süreç Kontrolü tekniklerinin uygulanması.
- Madde 19.** Çalışanların kurumdaki kalite iyileştirme çabalarından dolayı ödüllendirilmesi.
- Madde 20.** Üst düzeydeki yöneticilerin, kurumun kalite vizyonu ve amaçlarının oluşturulmasında aktif rol alması..
- Madde 21.** Üst yönetimin kalite çalışmalarına önemli zaman ayırması.
- Madde 22.** Üst yönetimin TKY çabalarının başlatılması ve sürdürülmesi için sorumluluk üstlenmesi.
- Madde 23.** Üst yönetimin çalışanların desteklenmesi için bir ödül sistemi kurmuş olması.
- Madde 24.** Üst yönetimin, çalışanların temel TKY tekniklerini öğrenebilmeleri için ortam yaratması.
- Madde 25.** Üst Yönetimin çalışanların yetiştirmeleri için gerekli mali kaynağı ayırması.
- Madde 26.** Çalışanların işleriyle ilgili emin olmadıkları konularda rahatlıkla amirlerinin yardımına başvurabilmesi.
- Madde 27.** Kurumda çalışanların iç ve dış müşterilerin kim olduğunu bilmesi.
- Madde 28.** Kurumda açıkça belirlenmiş kalite amaçlarının bulunması

Madde 29. Kurum müşterilerinin (vatandaşların) aldığı hizmetin kalitesinden memnun olması.

Madde 30. Kurumdan hizmet alanların öneri ve şikayetlerini serbestçe ifade edebilmesi.

Madde 31. Kurumda Çalışanlara problem belirleme ve çözme eğitimi verilmesi

Madde 32. Kurumdaki kalite iyileştirme çabalarında, “çalışan katılımı”nın kritik öneme sahip olduğunun herkes tarafından bilinmesi.

Tablo 3.3, TKY Uygulamaları Kritik Faktörlerinin Alt Maddeleri ve Ölçek Soru Numaraları

Kritik Faktör	Madde No
Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık	4-6-7-9-10-11-12-16-26
Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi	1-13-14-18-28-15
Müşteri Odaklılık	8-17--27-29-30
Çalışanların Eğitimi	5-24-25-31
Üst Yönetimin Liderliği	19-20-21-22-23
Çalışanların Katılımı	2-3-32

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeğindeki İfadelerin yorumlanmasında seçenekler için aşağıda verilen sınırlar kabul edilmiştir.³⁹⁷

1,0 – 2,33 düşük; 2,34-3,66 orta; 3,67-5,00 yüksek

4. VERİ TOPLAMA ARACININ UYGULANMASI VE VERİLERİN TOPLANMASI

Anketin, Ulusal Kalite Ödül’ü alan kamu örgütlerinde uygulanabilmesi için Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE) Müdürlüğü tarafından, araştırmanın niteliği , amacı ve içeriği ile ilgili olarak belirtilen kurumlara resmi yazı gönderilmiş, SBE tarafından gönderilen ; yürütülmekte olan doktora tez araştırmasına ait müsaade talep yazıları Ek-6’ da ve araştırma yapılan kurumlarca araştırma ve uygulayıcıya izin verildiğine dair müsaade yazıları Ek-7’ de, verilmiştir.

³⁹⁷ İşcan, a.g.e. 2002, s.193

Araştırma yapılan kuruluşlarda öncelikle kurumun tepe yöneticisi ile görüşmek amaçlanmış, araştırmanın nedeni ve içeriği ile ilgili açıklamalar yapılarak yöneticilerin de araştırmayla ilgili sorularına cevap verilmeye çalışılmıştır. Üst yöneticiler ile yapılan görüşmelerde anket-soru kağıdı dışında, önceden hazırlanmış olan birkaç soruya da görüşme formatı içerisinde sözel olarak yanıt verilmesi istenmiştir.

Kurumlarda genel olarak anket doldurma konusunda bir isteksizlik gözlemlenmiş, bunun da kurumsal süreçlerle ilgili konularda uygulanan fazla sayıdaki anketlerden kaynaklandığı bazı çalışanlar tarafından ifade edilmiştir.

Araştırmada uygulanacak anket sayısının tespiti için her bir kurumdaki yöneticilerin sayısı kurumların web adreslerine ulaşılarak kuruluş ve teşkilat şemalarına göre belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak araştırma için kuruluşa gidildiğinde bazı kadroların boş olduğu, ve bazılarının da teşkilat yapısının kısmen değiştiği öğrenilmiş, yeni duruma göre anket sayıları revize edilmiştir.

Son şekli verilen anket 2006 yılının Mayıs-Ağustos ayları arasında belirtilen kamu örgütlerinde uygulanmıştır. Anket uygulanan dönemin yaz aylarına rastlaması ve bu dönemde araştırma yapılan kamu kurumlarındaki yönetici ve çalışanlardan bir kısmının izinli olması nedeniyle mevcut personele anket uygulanmış fakat özellikle yöneticilerden yüksek bir katılımın temini için izinli olan yöneticilere de anket bırakılarak görev yerlerinde döndüklerinde anketleri doldurmaları sağlanması suretiyle izinli olan personelin de bir kısmından geri dönüş sağlanmıştır.

Ankette iki farklı ölçekte hem yöneticilerin, hem de kurumlarının kalite uygulamaları hakkında değerlendirmelerde bulunan çalışanların kendilerini baskı altında hissetmemeleri ve objektif davranabilmeleri için isim yazma gerekliliği konulmamıştır. Buna rağmen bazı çalışanların özellikle kimlik bilgilerini vermek istediklerini vurguladıkları, isim ve kurumdaki konumlarını anket formlarına yazdıkları gözlemlenmiştir.

Yönetici anketlerinde kuruluşların üst düzey ve tepe yöneticilerinin kapsanması özellikle hedeflenmiş, orta düzey yöneticiler ve yöneticilerin kurumdaki konumu itibariyle yöneticilik yaptığını belirttiği diğer kişilere de anket uygulanmıştır.

Çalışanların seçimi konusunda tesadüfi seçim yöntemi kullanılmış, kurumlardaki her departmanda/şubede çalışan kişilerin kapsanması hedeflenmiştir. Bazı kurumlarda kurumun dışarıdan aldığı hizmetlerde görevli personelin de (güvenlik görevlisi gibi) uygulamaya katılması sağlanmıştır.

5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma ile ilgili verilerin analizinde “SPSS 11.5 For Windows” istatistik paket programı kullanılmıştır. SPSS (Statistical Packages for Social Sciences) sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan istatistiksel veri analizi paketlerinden biridir. Araştırmada SPSS veri analizi kullanılmasının sebebi, ulusal ve uluslar arası bilimsel araştırmalarda ve bilimsel dergilerde çoğunlukla kullanılan analiz ve gösterim tarzı olmasıdır. SPSS programının araştırmacılar tarafından bir başka tercih nedeni menü yönetimli ve kolay kullanımlı olmasının yanısıra çok sayıda güncel istatistik analiz modüllerini içermesidir.³⁹⁸

Araştırma verileri öncelikle Excell programı kullanılarak oluşturulan bir veri dosyasından SPSS dosyasına aktarılmıştır. Veriler Excell programına girilmeden önce bir “veri giriş planı” oluşturulmuş, bu aşamada özellikle demografik ölçekte yer alan nitel değişkenler rakamlar ile tanımlanarak değişkenlerin SPSS analizinde kolaylık sağlaması açısından sayısal karşılıkları ile kodlanması sağlanmıştır.

³⁹⁸ Yaşar Tonta, “Bilimsel Araştırmalarda İstatistiksel Tekniklerin Kullanımı ve Bulguların Sunumu Üzerine” www.yunus.hacettepe.edu.tr , 21.07.2006

5.1. Kullanılan İstatistik

Araştırma verilerinin analizinde betimsel ve parametrik istatistik kullanılmıştır. Betimsel istatistik; bir değişkene ilişkin sayısal verilerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri içerir. Betimsel istatistikte bir örneklem üzerinde ya da evrenin tamamında gözlem yapılarak, elde edilen veriler ile araştırmaya katılan bireylerin ya da objelerin özellikleri betimlenmeye çalışılır. Ayrıca Betimsel istatistik bir grubun özelliklerini betimlemek amacıyla kullanılan frekans, yüzde, merkezi eğilim ölçüleri, değişkenlik ölçüleri ve korelasyon katsayısı gibi teknikleri içerir. Araştırma amaçları esasına dayalı bir sınıflandırmaya göre³⁹⁹ betimsel istatistik; “nedir” ve “ne oluyor” sorularına cevap arayan durum saptayıcı bir istatistiktir. Parametrik istatistikte aritmetik ortalama, varyans, ve oran gibi ölçüler kullanılır. Araştırmada ölçüklerin değerlendirilmesinde sayma ve sıralama gibi parametrik olmayan ölçümlerde yapılmıştır. Parametrik olmayan istatistik, sınıflama ve sıralama ölçme düzeyini gerektiren istatistiktir. Bunun yanında evrenin dağılım yapısının tam olarak bilinmediği ve dağılımın normal olduğuna dair işaretlerin olmadığı durumlarda Parametrik olmayan istatistik kullanılmaktadır.⁴⁰⁰

Araştırmada Gruplararası (deneklerarası) Araştırma Deseni ve ANOVA Varyans Modeli kullanılmıştır. Gruplararası desende grupların ortalama puanları arasındaki farkın anlamlılığı; uygun olan ANOVA Varyans modelleriyle test edilir. Varyans, birim değerlerinin ortalamadan farklarının karelerinin toplamının birim sayısına bölümüdür.⁴⁰¹ “F bölünmesi” olarak da adlandırılan varyans analizi, serbestlik derecesine bağlı olarak değişim gösterir.⁴⁰² Araştırmada kullanılan ANOVA modeli Tek Faktörlü ANOVA’dır. Tek Faktörlü ANOVA (One Way ANOVA) bir faktöre göre oluşan iki alt gruba ait ortalama puanların karşılaştırılmasında ve bir değişken üzerinde etkisi veya ilişkisi gözlenebilecek değişken sayısının tek olduğu durumlarda

³⁹⁹ Ural ve Kılıç, a.g.e., 2005, s. 18

⁴⁰⁰ Büyüköztürk a.g.e., 2006, s. 5-7

⁴⁰¹ Serdar Kılıçkaplan, **İstatistiğe Giriş 1**, Ankara: 1989, s. 6

⁴⁰² Özer Serper, **Uygulamalı İstatistik 2**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1996, s. 169

kullanılan veri analiz tekniğidir.⁴⁰³ Eğer varyans analizi sonucunda ortalamalar arasındaki fark önemli bulunursa , söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti için çoklu karşılaştırma (multiple comparison) yapılması gerekir. Bu karşılaştırmada gruplar ikişer ikişer karşılaştırılarak farklılığın kaynağı tespit edilir.⁴⁰⁴ Araştırmada çoklu karşılaştırma için “Tukey HSD” Testi’nden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla faktör analizi ve “Alpha” güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde korelasyon matrisinin faktörleştirilmesi esasına dayalı Temel Bileşenler Analizi (principal component analysis) kullanılmıştır. Faktör analizi; birbiriyle ilişkili veri yapılarını, birbirinden bağımsız ve sayısı azaltılmış yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumla ilgili varsayılan değişkenleri gruplayarak ortaya koymak amacıyla başvuru bir yöntemdir.⁴⁰⁵ Faktör analizi, ölçülmek istenen özelliğe ait yapının araştırmacı tarafından hazırlanan ölçek ile ölçüldüğünde nasıl gerçekleştiğini belirlemek amacıyla kullanılır.⁴⁰⁶ Analizdeki temel amaç, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır.⁴⁰⁷ Araştırmada verilerin yeterliliğini, dağılım düzeyini ve faktörleştirilebilirliğini ortaya koymak amacıyla KMO (Kaiser Meyer Olkin) Test’i ve Barlett Test’i yapılmıştır. Bu testler de faktör analizi altında değerlendirilmiştir. Katılımcıların ölçek sorularına verdiği cevapların tutarlılığının ölçülmesinde de Cronbach Alpha Güvenilirlik Testi yapılmıştır. Cronbach Analizi, test maddelerinin ölçtüğü özelliklerin örneklediği davranışların benzeşiklik ve tutarlılık düzeyini ölçmede kullanılan istatistiksel bir tekniktir.

Araştırmada TKY uygulamalarının temel unsurları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde Korelasyon Analizi

⁴⁰³ Büyüköztürk a.g.e., 2006, s. 8

⁴⁰⁴ Ural ve Kılıç, a.g.e., 2005, s. 187

⁴⁰⁵ İşcan, a.g.e 2002, s.185

⁴⁰⁶ Tavşancıl, a.g.e. 2005, s. 202

⁴⁰⁷ Kazım Özdamar, “**Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**”, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 1999, s. 233

kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulduğu korelasyon analizinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplaması yapılmıştır. Bu analiz; iki değişken arasındaki doğrusal ilişki hesaplarında kullanılan bir tekniktir. Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini veya kuvvetini belirleyen korelasyon katsayısı “r” harfi ile gösterilir.⁴⁰⁸ Değişkenler arasında aynı yönlü “tam doğrusal ilişki”de ($r = +1$) ters yönlü “tam ilişkide” de ($r = -1$) değerlerini alır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi (0-0,25) arasında olması durumunda zayıf, (0,26-0,69) arasında olması durumunda orta, (0,70-1) arasında olması durumunda da yüksek ve çok kuvvetli şekilde yorumlanabilir.⁴⁰⁹

6. BULGULAR VE YORUMLAR

Bulgular kısmında araştırma için toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu ulaşılan bulgu ve yorumlar yer almaktadır. Bu bölümde öncelikle, yapılan faktör analizi ile araştırma ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirliklerine ait sonuçlar incelenmiş, daha sonra araştırma problem ve alt problemlerinin incelenmesi ile ilgili analiz sonuçları değerlendirilmiştir.

6.1. Araştırma Ölçeklerinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde Araştırmada kullanılan “Dönüştürücü Liderlik Ölçeği” ve “TKY Uygulamaları Ölçeği”ne ait faktör analizi ve güvenilirlik analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

6.1.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

24 madde ve dört faktörden oluşan Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine ait faktör analizlerini değerlendirilmesinde ilk aşama olan “KMO (Kaiser Meyer Olkin) Örneklem Uygunluğu” değerleri ile verilerin homojen bir dağılım gösterip göstermediği; Barlett's Testi (Barlett's Test Of Sphericity) ile de

⁴⁰⁸ Bilge Aloba Köksal, “İstatistik Analiz Metodları”, İstanbul: Çağlayan Kitapevi, 1994, s. 377

⁴⁰⁹ Ural ve Kılıç, a.g.e. 2005, s.220

faktör analizinin dayandığı korelasyonların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Verilerin homojen bir dağılım sergilediğinin söylenebilmesi için KMO örneklem uygunluğu değerinin 0.50'den büyük olması gerekmektedir. Korelasyonların anlamlı olduğunun iddia edilebilmesi için de Barlett's Test değerlerinin anlamlılık seviyesinin 0.05'den küçük olması gerekmektedir.⁴¹⁰

Ek-2'deki KMO ve Barlett's Test verilerine göre; KMO Örneklem Uygunluğu değeri (0.965) verilerin normal dağılım gösterdiğini, faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Barlett's Testi "Chi-Square" değerinin de 4855.87 ile ($p=0.000<0.05$) anlamlı sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunun bir göstergesidir.

Ek-2' de verilen tablolardan "Toplam Varyanslara İlişkin İstatistikler" ve "Ortak Varyanslara İlişkin İstatistikler" tabloları incelendiğinde analize alınan K=24 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan iki faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %65.653'tür. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan iki faktörün ortak varyanslarının (communalities) ise 0.416 ile 0.776 arasında değiştiği gözlenmektedir. Buna göre analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan iki faktörün birlikte, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları anlaşılmaktadır.

Ek-2' deki "Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi Tablosu"na bakıldığında, 24 maddenin tamamının birinci faktör yük değerinin 0.359 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu; ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu gösterir. Döndürme öncesinde birinci faktörün yol açtığı varyansın % 60.216 olması da genel bir faktörün varlığının bir başka kanıtıdır.

Ek-2' deki "Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi" incelendiğinde 14-23. maddeler ile 1. maddenin ilk faktörde; 2-13. maddelerin de 2. faktörde daha yüksek yük değerine sahip oldukları görülmektedir. 1. madde dışındaki

⁴¹⁰ İşcan, a.g.e. 2002, s. 64

faktör yük değerlerinin tamamı 0.489 ve üzerindedir. Ancak 8,9,13,16 ve 23. maddelerdeki yük değerleri her iki faktörde de yüksektir. Bu maddelerin faktörlerdeki yük değerleri arasındaki farka bakıldığında 9. maddenin (0.11) faktör analizinde önerilen⁴¹¹ fark (0.10) sınırları içerisinde olduğu; 13. maddenin 0.96 ile önerilen değere çok yakın olduğundan farkın ihmal edilebilir olduğu ve kabul sınırları içerisinde değerlendirildiği; 8. madde (0.04), 16. madde (0.02), ve 23. madde' (0.08) nin madde yükleri arasındaki farkın kabul değerinden düşük olduğundan; madde yük değeri iki faktörde de düşük çıkan 1. maddenin (0.255-0.252) ölçekten çıkarılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Bu dört madde ile ilgili veriler hesaplama dışında bırakılmış ve diğer istatistiklere dahil edilmemiştir. Ölçekte kalan 20 madde için faktör analiz tekrar edilmiş ve çıktıları Ek-2'de verilmiştir.

Ek-2'de verilen KMO ve Barlett's Analizi sonuçlarına göre dağılım normaldir. Faktör analizi sonuçları geçerlidir. (KMO; 0.963>0.50) ve (Barlett's Test; 4090.686 ; p=.000<0.05)

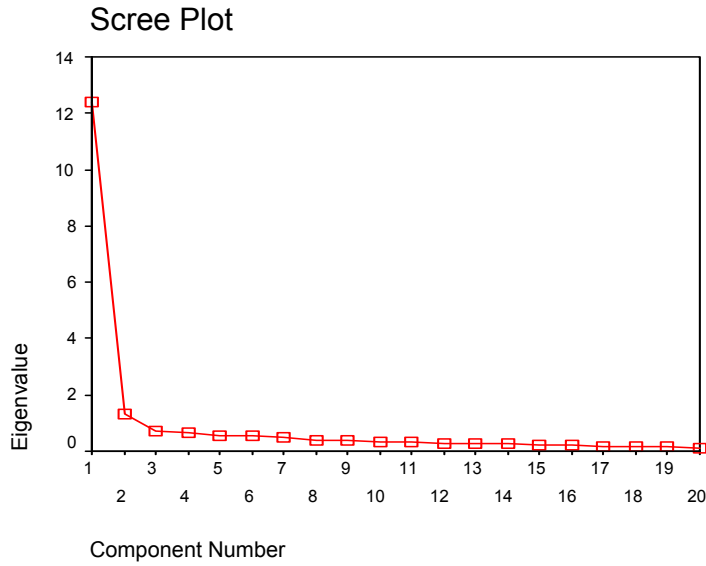
Ek-2, incelendiğinde analizi tekrar yapılan 20 madde için yine öz değeri 1.00'den büyük olan iki faktör altında toplanma olduğu görülmüştür. Bu faktörler varyansın % 68.681'ini açıklamaktadır. Ortak varyansların değişim aralığı 0.422-0.786'dır. İki faktör maddelerdeki toplam varyansın çoğunluğunu açıklamaktadır.

Analizde önemli faktör sayısı, öz değer ölçütüne göre *iki* olarak tanımlanmıştır. Bu durum öz değerlere göre çizilen Grafik 3.1.' Çizgi Grafiğinde de açıkça görülmektedir. Aşağıda verilen grafikte birinci faktörden ivmesi yüksek olan bir düşüş söz konusudur. Bu durum ölçeğin genel bir faktöre sahip olabileceğini göstermektedir. Öte yandan grafikte ikinci faktörden sonra da daha az olmakla birlikte ivmeli bir düşme gözlenmektedir. Buna göre ölçeğin 2 faktörlü olabileceği düşünülebilir. Üçüncü ve sonraki faktörlerde grafiğin genel gidişinin yatay olduğu görülmektedir. Yani üçten sonraki faktörlerin varyansa olan katkıları birbirine yakındır.

⁴¹¹ Büyüköztürk, a.g.e., 2006, s. 124

Aşağıda verilen Tablo 3.4, Korelasyon Matrisi'ne (component matrix) göre bütün maddelerin 1. faktör yük değerleri 0.648'in üzerindedir. Tablo 3.5, Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisine (rotated component matrix) göre, birinci faktörün 11 maddeden, (2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13) ikinci faktörün 9 maddeden (14,15,17,18,19,20,21,22,24) oluştuğu belirlenmiştir. Buna göre 1. faktör "idealize edilmiş etki ve esinsel motivasyon" davranış boyutlarını; 2. faktör de "entellektüel uyarma ve bireysel destek sağlama" boyutlarını içermektedir.

Grafik 3.1, D.L. Ölçeği Faktör Analizi Çizgi Grafiği



Tablo 3.4,
Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi
(Component Matrix)

Madde	Madde Yükleri	
	1	2
Madde 13	,851	,063
Madde 9	,844	,087
Madde 19	,841	-,270
Madde 15	,836	-,144
Madde 24	,835	-,265
Madde 22	,831	-,308
Madde 10	,818	,294
Madde 7	,814	,279
Madde 18	,813	-,271
Madde 6	,805	,310
Madde 11	,795	,229
Madde 21	,789	-,378
Madde 17	,778	-,236
Madde 3	,772	,207
Madde 5	,751	,366
Madde 20	,747	-,336
Madde 2	,742	,243
Madde 4	,719	,297
Madde 14	,699	-,145
Madde 12	,649	,037

Tablo 3.5,
Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi
(Rotated Component Matrix)

Madde	Madde Yükleri	
	1	2
Madde 5	,790	,272
Madde 6	,788	,350
Madde 10	,786	,370
Madde 7	,773	,377
Madde 11	,724	,399
Madde 4	,718	,298
Madde 2	,696	,352
Madde 3	,692	,399
Madde 9	,659	,535
Madde 13	,646	,557
Madde 12	,485	,432
Madde 21	,291	,825
Madde 22	,370	,805
Madde 19	,404	,785
Madde 24	,403	,777
Madde 18	,384	,766
Madde 20	,291	,766
Madde 17	,383	,717
Madde 15	,490	,693
Madde 14	,392	,596

Dönüştürücü liderlik ölçeğini oluşturan iki faktörün faktör ortak varyansları ile döndürme öncesi ve sonrası yük değerleri Tablo 3.6' da verilmiştir.

Tablo 3.6, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Dönüştürücü Liderlik Boyutları ve İçerdikleri Madde Açıklamaları	Faktör Ortak Varyansı	Faktör (1) Yüğü	Döndürme Sonrası Yük Değeri	
				Faktör 1	Faktör 2
İdealize Edilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon					
Md.2	Liderin astlarının kendilerini iyi hissetmelerini sağlaması.	,609	,742	,696	
Md.3	Liderin verdiği emirlerde moral ve ahlaki değerleri gözetmesi	,638	,772	,692	
Md 4	Liderin direktiflerinin saygıyla karşılanması	,605	,719	,718	
Md 5	Liderin astlarını yönlendirmede, formal yetkisinin yanında karizmatik özelliklerin de etkili olması	,698	,751	,790	
Md 6	Liderin astları için bir model olması	,744	,805	,788	
Md 7	Astların liderle çalışmaktan gurur duymaları	,740	,814	,773	
Md. 9	Liderin çalışanlarının amaçlarına ulaşacaklarına inandığını göstermesi	,720	,844	,659	
Md.10	Liderin vizyonunun astları tarafından inançla takip edilmesi.	,755	,818	,786	
Md.11	Liderin sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturması	,684	,795	,724	
Md.12	Liderin çalışanları örgüt içindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna etmesi	,422	649	,485	
Md 13	Liderin, çalışanlara ilham verme becerilerinin yüksek olması	,728	,851	,646	
Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek					
Md.14	Liderin, alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirmesi	,509	,699		,596
Md.15	Liderin, işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlaması.	,720	,836		,693
Md.17	Liderin, çalışanların iş yerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için ortam yaratması	,660	,778		,717
Md.18	Liderin, astlarının entellektüel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlaması	,735	,813		,766
Md.19	Liderin, astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirmesi	,780	,841		,785
Md.20	Liderin, astlarını bireysel olarak gözlemek için çaba sarf etmesi	,671	,747		,766
Md.21	Liderin, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alması.	,766	,789		,825
Md 22	Liderin, astlarının gereksinim ve yeteneklerini dikkate alması.	,786	,831		805
Md 24	Liderin, çalışanların güçlü yönlerini keşfederek geliştirmeleri için yönlendirmesi	,767	,835		,777
Açıklanan Varyans					
Toplam : % 68.67					
Faktör 1 :% 34.35					
Faktör 2 :% 34.32					

6.1.2. TKY Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi

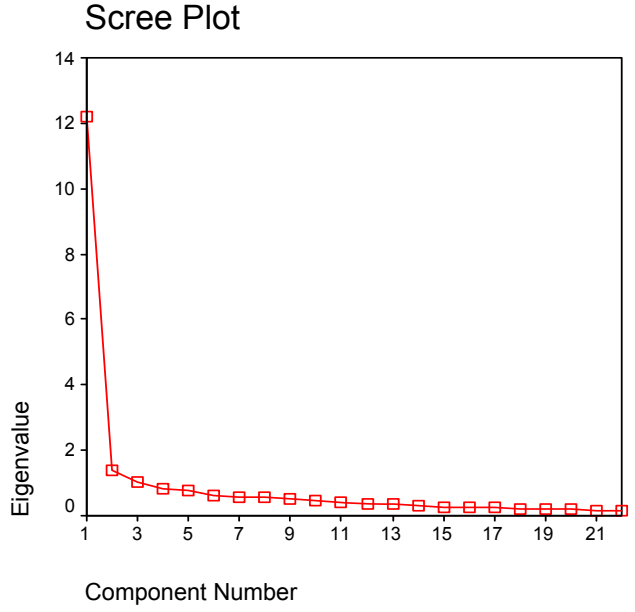
TKY Uygulamaları Ölçeği'nin yapılan birinci faktör analizi tabloları Ek-4' de verilmiştir. Buna göre toplam 32 maddenin ortak varyanslarının 0,464-0,806 arasında değiştiği; hesaplanan toplam varyanslara göre ölçeğin dört faktör altında toplandığı ve bu faktörlerin toplam varyansın 0,6848'ini açıkladığı görülmektedir. Buna rağmen döndürme sonrası altı maddenin (1,4,7,14,26,29) madde yükleri arasındaki farkın 0,10 değerinin altında kaldığı görülmüş ve binişik faktör olarak değerlendirildiklerinden ölçekten çıkarılmıştır. Yenilenen faktör analizi sonuçlarına göre ikinci döndürme sonrası madde yükleri belirtilen değerlerin altında kalan dört maddenin (3,6,9,16) de ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Yapılan 3. faktör analizinde toplam 22 maddeden oluşan ölçeğin üç faktör altında toplandığı, ve toplam varyansın 66,33'ünü açıkladığı görülmüş, 3. döndürme sonrası madde yüklerinin 0,546 ile 0,806 arasında değiştiği ve binişik madde kalmadığı tespit edilmiştir. (Tablo 3.7.) Çıkarılan maddeler diğer istatistiksel hesaplamalara dahil edilmemiştir.

Yenilenen analiz için Grafik 3.2, de gözlemlenen 3. faktörden sonra başlayan kıvrılma ve sonra ölçeğin izlediği yatay seyir ölçeğin üç faktörlü olabileceğinin farklı bir göstergesidir. Ek-3.'deki "KMO" değeri 0.956 ile verilerin faktör analizi için uygun bir veri seti olduğunu ve anlam düzeyi yüksek gruplar oluşturulabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.7,
Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi-3

Maddeler	Madde Yükleri		
	1	2	3
Md. 21	,784	,388	,077
Md. 23	,780	,262	,262
Md. 19	,768	,191	,244
Md. 22	,749	,442	,233
Md. 25	,746	,262	,285
Md. 24	,727	,351	,326
Md. 31	,719	,209	,295
Md. 20	,693	,273	,136
Md. 2	,630	,365	,445
Md. 5	,578	,295	,224
Md. 32	,544	,322	,427
Md. 15	,241	,779	,159
Md. 12	,266	,756	,237
Md. 28	,360	,643	,178
Md. 13	,450	,624	,264
Md.de 18	,271	,590	,458
Md. 11	,437	,574	,311
Md. 10	,443	,570	,387
Md. 8	,113	,268	,806
Md. 30	,364	,178	,700
Md. 17	,353	,152	,639
Md. 27	,212	,463	,605

Grafik 3.2, TKY Ölçeği Çizgi Grafiği



TKY Uygulamaları Ölçeği'nin genel faktör analizi sonuçları Tablo, 3.8.'de verilmiştir.

Tablo 3.8, TKY Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	TKY Kritik Faktörleri ve İçerdikleri Madde Açıklamaları	Fakt. Ortak Var.	Fakt. (1) Yüğü	Döndürme Sonrası Yük Değeri		
				Fakt. 1	Fakt. 2	Fakt.3
Faktör-1 Üst Yönetimin Liderliği, Çalışanların Eğitimi ve Katılımı						
Madde 2	Çalışanların TKY uygulamalarına katılımının teşvik edilmesi.	,729	,846	,630		
Madde 5	Çalışanların işlerini etkili bir biçimde yapabilmek için gerekli eğitimi alması.	,471	,669	,578		
Madde 19	Çalışanların kurumdaki kalite iyileştirme çabalarından dolayı ödüllendirilmesi.	,686	,756	,768		
Madde 20	Üst düzeydeki yöneticilerin, kurumun kalite vizyonu ve amaçlarının oluşturulmasında aktif rol alması.	,573	,698	,693		
Madde 21	Üst yönetimin kalite çalışmalarına önemli zaman ayırması.	,771	,798	,784		
Madde 22	Üst yönetimin TKY çabalarının başlatılması ve sürdürülmesi için sorumluluk üstlenmesi.	,810	,874	,749		
Madde 23	Üst yönetimin çalışanların desteklenmesi için bir ödül sistemi kurmuş olması.	,745	,811	,780		
Madde 24	Üst yönetimin, çalışanların temel TKY tekniklerini öğrenebilmeleri için ortam yaratması.	,759	,852	,727		
Madde 25	Üst Yönetimin çalışanların yetişmeleri için gerekli mali kaynağı ayırması.	,706	,797	,746		
Madde 31	Kurumda Çalışanlara problem belirleme ve çözme eğitimi verilmesi	,647	,754	,719		
Madde 32	Kurumdaki kalite iyileştirme çabalarında, "çalışan katılımı"nın kritik öneme sahip olduğunun herkes tarafından bilinmesi.	,582	,753	,544		
Faktör-2 Örgütsel Kültür, Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi						
Madde 10	Çalışanlar arasında takım veya grup çalışmasının özendirilmesi.	,671	,799		,570	
Madde 11	Çalışanlar ve bölümler arasında iletişim kanallarının açık olması.	,617	,762		,574	
Madde 12	Kurumda işbirliği ve koordinasyonun iyi bir düzeyde olması.	,698	,707		,756	
Madde 13	Kurumdaki, anahtar süreçlerin tanımlanmış olması ve herkesçe bilinmesi.	,662	,778		,624	
Madde 15	Bütün çalışanların kurumdaki kalitenin iyileştirilmesinde asıl sorumluluğun kendilerinde olduğunun bilincinde olması.	,690	,667		,779	
Madde 18	Kurumdaki süreçlerin iyileştirilmesi ve yönetilebilmesi amacıyla İstatistiksel Süreç Kontrolü tekniklerinin uygulanması.	,632	,722		,590	
Madde 28	Kurumda açıkça belirlenmiş kalite amaçlarının bulunması	,575	,685		,643	
Faktör-3 Müşteri Odaklılık						
Madde 8	Kurumda düzenli olarak vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerinin değerlemeye alınması.	,733	,593			,806
Madde 17	Kurumdaki çalışma süreçlerinin, vatandaşların istek ve beklentilerini karşılamak üzere tasarlanması.	,556	,623			,639
Madde 27	Kurumda çalışanların iç ve dış müşterilerin kim olduğunu bilmesi.	,625	,678			,605
Madde 30	Kurumdan hizmet alanların öneri ve şikayetlerini serbestçe ifade edebilmesi.	,654	,673			,700
Açıklanan Varyans						
Toplam : % 66.33						
Faktör 1 :% 30.54						
Faktör 2 :% 20.03						
Faktör 3 : %15.75						

6.1.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Dönüştürücü liderlik ölçeği Cronbach Alpha değerinin 20 soru ve 234 denek için 0.967 olduğu, bu değer 1'e çok yakın olduğundan ölçeğin oldukça yüksek ve kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır. (Tablo 3.9.)

Tablo 3.9, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Madde No	Scale Mean İf Item Deleted	Scale Variance İf Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Alpha İf Item Deleted
Madde 2	73,4397	221,3989	,7109	,9662
Madde 3	73,3017	221,5363	,7426	,9659
Madde 4	73,4784	225,6272	,6874	,9665
Madde 5	73,8147	219,4244	,7192	,9661
Madde 6	73,8534	217,1126	,7769	,9655
Madde 7	73,5733	219,8388	,7866	,9654
Madde 9	73,5776	216,9723	,8214	,9649
Madde 10	73,7759	218,2006	,7922	,9653
Madde 11	73,8750	217,5471	,7693	,9655
Madde 12	73,4741	221,7396	,6160	,9674
Madde 13	73,6940	216,8626	,8312	,9648
Madde 14	73,8922	221,3000	,6692	,9667
Madde 15	73,6897	217,3405	,8151	,9650
Madde 17	73,5172	219,5235	,7506	,9658
Madde 18	73,8276	217,3295	,7908	,9653
Madde 19	73,6164	215,2245	,8210	,9649
Madde 20	73,7112	218,8556	,7203	,9661
Madde 21	73,5905	217,4117	,7650	,9656
Madde 22	73,5690	215,5190	,8102	,9650
Madde 24	73,7198	216,2112	,8130	,9650

Örnek Sayısı = 234,0
(N of Cases)

Soru sayısı = 20
(N of Items)

Alpha = 0,9673

6.1.4. TKY Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik Analizi

TKY Uygulamaları Ölçeği'nin, Cronbach Alpha değerinin de 0.960 ile 1'e çok yakın bir değer ile yüksek güvenilirlik ve kabul düzeyi taşıdığı görülmektedir. (Tablo 3.10)

Tablo 3.10, TKY Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Madde No	Scale Mean İf Item Deleted	Scale Variance İf Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Alpha İf Item Deleted
Madde 2	83,6035	220,2757	,8242	,9577
Madde 5	83,8811	225,3796	,6374	,9597
Madde 8	83,1982	230,3809	,5564	,9605
Madde 10	83,7489	219,6314	,7713	,9582
Madde 11	83,7577	222,1844	,7330	,9587
Madde 12	83,9559	224,3078	,6754	,9593
Madde 13	83,6344	222,3746	,7498	,9585
Madde 15	83,8722	224,4925	,6324	,9598
Madde 17	83,5198	224,2950	,5864	,9604
Madde 18	83,6652	224,1883	,6913	,9592
Madde 19	83,9075	217,3587	,7277	,9588
Madde 20	83,6432	223,7349	,6672	,9594
Madde 21	83,8458	217,9628	,7714	,9582
Madde 22	83,8414	216,3110	,8559	,9572
Madde 23	83,8811	216,3796	,7857	,9580
Madde 24	83,8150	216,7001	,8318	,9575
Madde 25	83,9559	218,8653	,7725	,9582
Madde 27	83,4714	225,4892	,6452	,9596
Madde 28	84,0749	220,4059	,6511	,9598
Madde 30	83,3700	226,8005	,6412	,9597
Madde 31	83,8150	218,7178	,7256	,9588
Madde 32	83,5286	222,3565	,7250	,9588

Örnek Sayısı = 234,0
(N of Cases)

Soru sayısı = 22
(N of Items)

Alpha = ,9607

6.2. Örgüt Türlerine Göre Bulgular

Araştırmanın yapıldığı toplam altı kamu kurumundaki anket uygulanan yönetici ve çalışanların frekans ve yüzde dağılımları Tablo, 3.11 ve Tablo 3.12’’de verilmiştir

Buna göre toplam 88 yöneticiden; 19’u (%21.6) MEB EARGED’de, 3’ü (%3.4) ŞAGOİ’de, 11’i (%12.5) KSO’da, 23’ü (%26.1) NİLBEL’de, 14’ü (%15.9) EDÇH’de ve 18’i (%20.5) ZTBEAH’da görev yapmaktadır.

Tablo 3.11, Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Dağılımları

Örgütler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1- MEB EARGED	19	21,6	21,6	21,6
2- ŞAGOİ	3	3,4	3,4	25,0
3- KSO	11	12,5	12,5	37,5
4- NİLBEL	23	26,1	26,1	63,6
5- EDÇH	14	15,9	15,9	79,5
6- ZTBEAH	18	20,5	20,5	100,0
Toplam	88	100,0	100,0	

a STATÜ = 1,00 (Yönetici)

Çalışanlar bazında toplam 146 kişiden; 19'u (%13.0) MEB EARGED'de, 12'si (%8.2) ŞAGOİ'de, 10'u(%6.8) KSO'da, 45'i (%30.8) NİLBEL'de, 29'u (%19.9) EDÇH'de ve 31'i (%21.2) ZTBEAH'da görev yapmaktadır.

Tablo 3.12, Örgüt Türlerine Göre Çalışanların Dağılımları

Örgütler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1- MEB EARGED	19	13,0	13,0	13,0
2- ŞAGOİ	12	8,2	8,2	21,2
3- KSO	10	6,8	6,8	28,1
4- NİLBEL	45	30,8	30,8	58,9
5- EDÇH	29	19,9	19,9	78,8
6- ZTBEAH	31	21,2	21,2	100,0
Toplam	146	100,0	100,0	

a STATÜ = 2,00 (Çalışan)

6.3. Ulusal Kalite Ödülü İle İlgili Bulgular

Ulusal Kalite Ödülü (UKÖ) kamu sektöründe 2001 yılından bu yana üç alt kategoride ve üç ayrı tipte verilmektedir. Bu bölümde UKÖ ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

6.3.1. Ödül Kategorisi İle İlgili Bulgular

Araştırma yapılan kurumlardan; MEB EARGED ve ŞAGOİ, Eğitim Hizmetleri, EDÇH ve ZTBEAH Sağlık Hizmetleri, KSO ile NİLBEL Kamu Yönetimi ve Hizmetleri kategorisinde faaliyet göstermektedir. (Tablo 3.13.) *Araştırma UKÖ kategorilerinden her birinde ikişer adet örgütte yapıldığından,*

örgütlerin kamu hizmetleri içerisinde homojen bir dağılım gösterdiği ifade edilebilir.

Tablo 3.13, Örgütlerin Ulusal Kalite Ödülü Kategorilerine Göre Dağılımları

Örgüt	UKÖ Kategorisi	Örgüt Sayısı (f)
MEB-EARGED	Kamu Eğitim Hizmetleri	2
Ş.A.G.O. İlk Öğr. Okulu	Kamu Eğitim Hizmetleri	
Kocaeli Sanayi Odası	Kamu Yönetimi ve Hizmetleri	2
Nilüfer Belediyesi	Kamu Yönetimi ve Hizmetleri	
E.D.Ç.H Hastanesi	Kamu Sağlık Hizmetleri	2
Z.T.B.Eğt. Arş. Hastanesi	Kamu Sağlık Hizmetleri	

6.3.2. Ödül Tipi İle İlgili Bulgular

Araştırma yapılan kurumlardan; MEB EARGED, (%16.6) Juri Teşvik Ödülü, ŞAGOİ, ZTBEAH ve NİLBEL (%50) Başarı Ödülü, KSO ve EDÇH de Ulusal Kalite Büyük Ödülü almıştır. UKÖ'nün verilmekte olduğu tarihten itibaren Büyük Ödül almış olan 2 kamu kurumu da araştırma kapsamına alınmıştır.

Tablo 3.14, Örgütlerin Ulusal Kalite Ödülü Tiplerine Göre Dağılımları

Örgüt	UKÖ Tipi	Örgüt Sayısı	%
MEB-EARGED	Juri Teşvik Ödülü	1	16.6
Ş.A.G.O. İlk Öğr. Okulu	Başarı Ödülü	3	50
Z.T.B.Eğt. Arş. Hastanesi	Başarı Ödülü		
Nilüfer Belediyesi	Başarı Ödülü		
E.D.Ç.H Hastanesi	Büyük Ödül	2	33.3
Kocaeli Sanayi Odası	Büyük Ödül		

6.3.3. Ödül Alınan Yıllar ile ilgili Bulgular

Ulusal Kalite Ödülü'nün kamu sektöründe verilmeye başlandığı ilk yıl olan 2001'de ödülü ZTBEAH almıştır. 2002 yılında MEB EARGED ve KSO, 2005 yılında ŞAGOİ, 2006 yılında da NİLBEL ve EDÇH'ne Tablo 3.13'de belirtilen kategoriler ve Tablo 3.14'de belirtilen tiplerde UKÖ verilmiştir. Araştırma yapılan kurumların çoğunluğunu 2002 yılında ve 2006 yılında UKO almış olan kamu kurumları oluşturmaktadır.

Tablo 3.15, Örgütlerin Ulusal Kalite Ödülü Aldıkları Yıllara Göre Dağılımı

Örgüt	UKÖ Yılı	Örgüt Sayısı	%
Z.T.B.Eğt. Arş. Hastanesi	2001	1	16.6
MEB-EARGED	2002	2	33.3
Kocaeli Sanayi Odası	2002		
Ş.A.G.O. İlk Öğr. Okulu	2005	1	16.6
Nilüfer Belediyesi	2006	2	33.3
E.D.Ç.H Hastanesi	2006		

6.4. Diğer Kalite Ödülü ve Kalite Sistem Belgeleri İle İlgili Bulgular

Araştırma yapılan kurumlardan bazıları kaliteyle ilgili diğer ulusal ve uluslar arası ödüllere ve kalite sistem belgelerine sahiptir. Bunların dağılımı Tablo, 3.16'da verilmiştir. Buna göre Sağlık Hizmetleri Kategorisindeki kurumlar İSO 9001/2000 Kalite Sistemleri Belgesine, Kamu Yönetimi Hizmetleri Kategorisindeki kuruluşlar da hem İSO 9001/2000 Kalite Belgesi'ne hem de uluslar arası ödüllere sahiptirler. Bunlardan en önemlisi Kocaeli Sanayi Odasının 2003 yılında almış olduğu Avrupa Kalite Büyük Ödülü'dür. KSO Türkiye'de Kalite Büyük Ödülü'nü alan ilk, Avrupa'da Avrupa Kalite Büyük Ödülü alan tek Türk kamu kuruluşudur.⁴¹² NİLBEL de ISO 9001 Kalite Belgesi ile uluslar arası ölçekte EFQM Mükemmellikte Yetkinlik ve Bölgesel Kamu Kategorisi Juri Teşvik Ödülü sahibidir.

⁴¹² www.kso.gov.tr, 21.09.2006

Tablo 3.16, Örgütlerin Aldıkları Diğer Kalite Ödülleri ve Kalite Sistem Belgelerine Göre Dağılımı

Örgüt	Diğer Kalite Ödülü	Yıl	Kalite Sistem Belgesi / Yılı
MEB-EARGED	-		-
Ş.A.G.O. İlk Öğr. Okulu	-		-
Kocaeli Sanayi Odası	EFQM Avrupa Kalite Büyük Ödülü	2003	ISO-9001/1996 ISO-14001/1999
Nilüfer Belediyesi	EFQM Mükemmellikte Yetkinlik Ödülü	2003	ISO-9001/2002
	EFQM Yerel ve Bölgesel Kamu Kat. Juri Teşvik Ödülü	2004	
E.D.Ç.H Hastanesi	-		ISO-9001/2000
Z.T.B.Eğt. Arş. Hastanesi	-		ISO-9001/2000

6.5. Demografik Özellikler İle İlgili Bulgular

Araştırma ölçeğinin uygulandığı 88 yönetici ile 146 çalışana ait demografik faktörler genel olarak ve örgütler bazında ayrı ayrı bu bölümde değerlendirilmiştir.

6.5.1. Yaş Faktörüne İlişkin Bulgular

Tablo 3.17'ye göre araştırma anketini dolduran toplam 88 yöneticiden; 2'si "30 ve altında" (%2.3), 32'si (%36.4), "31-40" yaş aralığında, 44'ü (%50) "41-50" yaş aralığında ve 10'u (%11.4) "51 ve üstü" yaş grubundadır.

MEB-EARGED, ŞAGOİ, NİLBEL ve EDÇH'de yöneticilerin ağırlıklı olarak buldukları yaş aralığı "41-50" iken, KSO'da "31-40"tır. ZTBEAH'de yöneticiler aynı yüzde ile (%39) "31-40" ve "41-50" yaş aralığında toplanmıştır.

Kamu Hizmetleri Kategorisi bakımından bütün kategorilerde (eğitim, kamu yönetimi, sağlık) yöneticilerin ağırlıklı olarak "41-50" yaş aralığında olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.17, Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Yaş Dağılımları

Örgüt Türü	Yaş Durumu								Yönetici Sayısı (f)
	30 ve altında	%	31-40	%	41-50	%	51 ve üstü	%	
MEB- EARGED	-	-	6	32	9	47	4	21	19
ŞAGOİ	-	-	1	33	2	67	-	-	3
KSO	1	9	6	55	3	27	1	9	11
NİLBEL	-	-	8	35	15	65	-	-	23
E.D.Ç.H	1	7	4	29	8	57	1	7	14
ZTBEAH	-	-	7	39	7	39	4	22	18
TOPLAM	2	2,3	32	36,4	44	50,0	10	11,4	88

Anket uygulanan çalışanların geneli açısından bakıldığında kurum çalışanlarının yaklaşık yarısının (% 44.5) “31-40” yaş aralığında olduğu, bunu sırasıyla “30 yaş ve altı” (%28.8), 41-50 yaş (%19.9) ve “51 ve üstü” yaş (%4.1) grubunun izlediği görülmektedir. 6 çalışan (%4.1) yaşlarıyla ilgili bilgi vermemiştir. (Tablo 3.18)

Örgütler açısından yaş dağılımında çalışanların MEB EARGED’de (%47) “41-50” yaş aralığında ŞAGOİ (%42) NİLBEL (%66) ve ZTBEAH’da “31-40”, KSO (%50) ve EDÇH’de (%41) “30 ve altında” olduğu görülmektedir. *Kalite Büyük Ödülü’nü alan kuruluşların ikisinde de çalışanların ağırlıklı olarak “30 ve altı” yaş aralığında olması dikkat çekicidir.* Sağlık Hizmetlerinde ve Kamu yönetimi Hizmetlerinde faaliyet gösteren kurumların çalışanları ağırlıklı olarak “31-40” yaş aralığında iken, Eğitim hizmetleri çalışanları ağırlıklı olarak “41-50” yaş aralığında bulunmaktadır.

Tablo 3.18, Örgüt Türlerine Göre Çalışanların Yaş Dağılımları

Örgüt Türü	Yaş Durumu								Çalışan Sayısı (f)
	30 ve altında	%	31-40	%	41-50	%	51 ve üstü	%	
MEB- EARGED	2	11	5	26	9	47	2	11	18
ŞAGOİ	3	25	5	42	4	33	-	-	12
KSO	5	50	3	30	1	10	1	10	10
NİLBEL	12	27	30	66	3	7	-	-	45
E.D.Ç.H	12	41	9	31	7	24	-	-	28
ZTBEAH	8	26	13	41	5	16	1	3	27
TOPLAM	42	28,8	65	44,5	29	19,9	4	2,7	140

(eksik:6)

6.5.2. Öğrenim Durumu ile ilgili Bulgular

Örgütlerdeki yöneticilerden 40'ı (%45.5) lisans mezunudur. 37 yönetici (% 42) lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora) öğrenim yapmıştır. Ön lisans mezunu yönetici sayısı 9 (%10.2), orta öğrenimden mezun olan yönetici sayısı da 2' (%2.3)dir. (Tablo 3.19)

Örgütler bazında da yöneticilerin ağırlıklı olarak lisans öğrenimi aldıkları anlaşılmaktadır. Lisans öğrenimine en çok sahip kurum (%67) ile ŞAGOİ, iken ön lisans mezunu yönetici sayısı (%26) MEB EARGED'de doktora öğrenimine sahip yönetici sayısı ZTBEAH'de daha fazladır. Sağlık hizmetleri kurumlarında yüksek lisans ve doktora mezunu yönetici sayısı diğer kurumlardan aralıklı olarak fazladır. (%83) Lisans öğrenimi en fazla yönetici sayısına sahip olan hizmetler kategorisi Kamu yönetimi hizmetlerinde faaliyet gösteren kurumlardır.

Tablo 3.19 Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Öğrenim Durumları

Örgüt Türü	Öğrenim Durumu										Yönetici Sayısı (f)
	Ort Öğr	%	Ön Lis.	%	Lis.	%	Yük. Lis.	%	Dokt.	%	
MEB-EARGED	-	-	5	26	7	37	5	26	2	11	19
ŞAGOİ	-	-	-	-	2	67	1	33	-	-	3
KSO	1	9	1	9	7	64	2	18	-	-	11
NİLBEL	1	4	1	4	15	65	5	22	1	4	23
E.D.Ç.H	-		1	7	5	35	4	27	4	27	14
ZTBEAH	-	-	1	6	4	22	3	17	10	56	18
TOPLAM	2	2,3	9	10,2	40	45,5	20	22,7	17	19,3	88

Kurumlarda çalışanların da ağırlıklı olarak (%30.1) lisans öğrenimi aldığı anlaşılmaktadır. Bunu sırasıyla ön lisans (% 26.7), orta öğrenim (%21.9) ve yüksek Lisans (% 9.6) izlemektedir. Doktora öğrenimi yapmış olan çalışan sayısı 9' (%6.2) dir. 9 çalışan (% 6.2) öğrenimleri ile ilgili bilgi vermemiştir. (Tablo 3.20.)

Örgüt türlerine göre değerlendirildiğinde KSO'da Orta Öğrenim (%40) mezunu çalışanların sayısı fazla iken, EDÇH (%42) ve ZTBEAH' (%39) de ön lisans mezunu çalışanlar daha fazladır. Diğer kurumlarda lisans öğrenimi yapmış olan çalışanlar ilk sırayı almaktadır. Sağlık Hizmeti veren kurumlarda ön lisans, Kamu Yönetimi ve Eğitim Hizmeti alanında faaliyet gösteren kurumlarda lisans öğrenimli çalışan sayısı dağılımda ilk sırayı almaktadır.

Tablo 3.20 Örgüt Türlerine Göre Çalışanların Öğrenim Durumları

Örgüt Türü	Öğrenim Durumu										Çalışan Sayısı (f)
	Ort. Öğr	%	Ön Lis.	%	Lis.	%	Yüksek Lis.	%	Dokt.	%	
MEB-EARGED	2	11	2	11	9	47	4	21	-	-	17
ŞAGOİ	2	17	4	33	6	50	-	-	-	-	12
KSO	4	40	-	-	4	40	2	20	-	-	10
NİLBEL	9	20	9	20	19	42	6	13	2	4	45
E.D.Ç.H	8	28	12	42	3	10	1	3	1	3	25
ZTBEAH	7	22	12	39	3	10	1	3	5	16	28
TOPLAM	32	21,9	39	26,7	44	30,1	14	9,6	8	5,5	137

(Eksik: 9)

6.5.3. Yöneticilik Kıdemi İle İlgili Bulgular

Kıdem faktörü açısından yöneticilerin ağırlıklı olarak %37.5 ile “6-10” yıl arasında kıdeme sahip oldukları anlaşılmaktadır. Kurum yöneticilerinin %20.5 ‘i “5 yıl ve altında” kıdeme sahip iken, “11-15” yıl kıdeme sahip olanların oranı %18.2’dir. Bunu %14.8 ile “16-20” yıl arasında kıdeme sahip yöneticiler izlemektedir. “21 yıl ve üzerinde” kıdeme sahip yönetici oranı ise %9.1’dir. (Tablo 3.21.)

Örgüt türlerine göre dağılımda yıllar bazında en kıdemli yöneticilerin MEB EARGED ve NİLBEL’de olduğu görülmektedir. “5 yıl ve altında” yöneticilik deneyimi olan yöneticiler en fazla EDÇH ve KSO’da bulunmaktadır.

Tablo 3.21 Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemleri

Örgüt Türü	Yöneticilik Kıdemi										Yönetici Sayısı (f)
	5 Yıl Altı	%	6-10 Yıl	%	11-15 Yıl	%	16-20 Yıl	%	21 Yıl Üzeri	%	
MEB- EARGED	3	16	4	21	6	32	4	21	2	10	19
ŞAGOİ	-	-	3	100	-	-	-	-	-	-	3
KSO	3	27	6	55	2	18	-	-	-	-	11
NİLBEL	4	18	9	39	3	13	4	18	3	13	23
E.D.Ç.H	4	29	5	36	2	14	2	14	1	7	14
ZTBEAH	4	22	6	33	3	17	3	17	2	11	18
TOPLAM	18	20,5	33	37,5	16	18	13	14,8	8	9,1	88

6.5.4. Kurumdaki Hizmet Süresi İle İlgili Bulgular

Yöneticilerin çalışmakta oldukları kurumlarda hizmet süresinin (%71.6) gibi yüksek bir oran ile "4 yıldan fazla" olduğu görülmektedir. UKÖ ödüllерinin kamu sektöründe 2001 yılından itibaren verildiği göz önünde bulundurulursa, kurumlarda çalışan yöneticilerin çoğunluğunun Ulusal Kalite Ödülü'nün alındığı yıl/yıllarda ilgili kurumda bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin önemli bir kısmının, kurumları kalite ödülü almadan önceki ve sonraki süreçlerde kurumun başarısını ya da başarısızlığını etkilediği ileri sürülebilir.

Kurumların tamamında, yöneticilerin yüksek bir yüzde ile 4 yıl ve üzerinde yöneticilik yaptığı görülmektedir. 4 yıldan az hizmeti olan yönetici sayısının en fazla olduğu kurum (%55) ZTBEAH'dir. Kamu Yönetimi Hizmeti veren kurum yöneticilerinin, görev yaptıkları kurumlarında eğitim ve sağlık hizmeti veren kurum yöneticilerinden daha fazla hizmet süresine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Özellikle üst yöneticilerin hizmet verdikleri kurumda 4 yıldan fazla sürelerde görev yapmalarının ilgili kurumda belirli bir yönetim kültürünün ve liderlik bilincinin yerleşmesi ve kurumun kalite uygulamalarına yansımaları açısından bir fırsat olduğu ileri sürülebilir.

Tablo 3.22, Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Hizmet Süreleri

Örgüt Türü	Kurumdaki Hizmet Süresi						Yönetici Sayısı (f)
	1 Yıllan Az	%	1-4 Yıl	%	4 Yıllan Fazla	%	
MEB - EARGED	2	10	3	16	14	74	19
ŞAGOİ	1	33	-	-	2	67	3
KSO	2	18	2	18	7	64	11
NİLBEL	-	-	4	17	19	83	23
E.D.Ç.H	-	-	1	7	13	93	14
ZTBEAH	2	11	8	44	8	44	18
TOPLAM	7	8,0	18	20,5	63	71,6	88

Çalışanların, buldukları kurumda “hizmet süresi” bulguları % 55,5 yoğunlukla “4 yıldan fazla”dır. (Tablo 3.23.) *Benzer bir çıkarımla, çalışanların da yarısından daha fazlasının Ulusal Kalite Ödülü’nün alındığı yılda kurumda çalıştığı ortaya çıkmaktadır.* Kurum çalışanlarının % 25,3’ü “1-4 yıl” süreyle ilgili kurumda çalışmakta iken sadece % 7,5’i kurumlarında 1 yıldan az süredir çalışmaktadırlar. Kurumdaki hizmet süreleri ile ilgili bilgi vermeyen çalışanların oranı (% 11,6) dir.

Örgüt türlerine göre hizmet sürelerine bakıldığında “4 yıldan fazla” hizmet süresine sahip çalışanların en çok bulunduğu kurumlar MEB EARGED ve ŞAGOİ’dir. Bu kurumlar kamu sektöründe Eğitim Hizmetleri alt kategorisini temsil etmektedirler. Yöneticilerin hizmet süresi bulgularına göre ilk sırada bulunan Kamu Yönetimi Kategorisindeki kurumlar, “1 yıldan az”

sürelî hizmete sahip çalışanlara diğerkurumlara kıyasla daha fazla sahiptirler.

Tablo 3.23, Örgüt Türlerine Göre Çalışanların Hizmet Süreleri

Örgüt Türü	Kurumdaki Hizmet Süresi						Çalışan Sayısı (f)
	1 Yıdan Az	%	1-4 Yıl	%	4 Yıdan Fazla	%	
MEB - EARGED	-	-	3	16	14	74	17
ŞAGOİ	-	-	2	17	9	75	11
KSO	1	10	4	40	5	50	10
NİLBEL	6	13	13	30	23	51	42
E.D.Ç.H	2	7	8	28	19	65	29
ZTBEAH	2	6	7	23	11	36	20
TOPLAM	11	7,5	37	25,3	81	55,5	129

(Eksik 17)

6.5.5. Cinsiyet Faktörü İle İlgili Bulgular

Tablo 3.24'e göre kurumların genelinde erkek yöneticilerin (% 58) daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Örgütlerde kadın yöneticilerin oranı % 42'dir.

Örgüt türlerine göre erkek yöneticilerin en yoğun olduğu kurumlar, MEB EARGED (% 80) ve EDÇH' (% 78) dir. NİLBEL (% 57), ZTBEAH (% 56), ve KSO' da (% 55) kadın yöneticilerin oranı daha fazladır.

Tablo 3.24, Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları

Örgüt Türü	Cinsiyet				Yönetici Sayısı (f)
	Erkek	%	Kadın	%	
MEB - EARGED	15	80	4	20	19
ŞAGOİ	2	67	1	33	3
KSO	5	45	6	55	11
NİLBEL	10	43	13	57	23
E.D.Ç.H	11	78	3	22	14
ZTBEAH	8	44	10	56	18
TOPLAM	51	58	37	42	88

Çalışanların genel olarak cinsiyet dağılımlarına göre (Tablo 3.25) kurumlarda kadınların oranı % 50.7 , erkeklerin oranı % 45.2'dir. Altı çalışan (% 4.1) cinsiyet değişkeni hakkında bilgi vermemiştir.

MEB EARGED'de erkek çalışanların daha fazla (% 63) olduğu göze çarpmaktadır. ŞAGOİ'de cinsiyet dağılımları eşittir. Diğer 4 kurumda kadın çalışanlar daha fazladır. Sektörler bazında kadınların en yoğun olduğu kategori sağlık hizmetleri çalışanlarıdır. (%57.5)

Tablo 3.25. Örgüt Türlerine Göre Çalışanların Cinsiyet Dağılımları

Örgüt Türü	Cinsiyet				Çalışan Sayısı (f)
	Erkek	%	Kadın	%	
MEB - EARGED	12	63	7	37	19
ŞAGOİ	6	50	6	50	12
KSO	3	43	4	57	7
NİLBEL	20	47	23	53	43
E.D.Ç.H	13	45	16	55	29
ZTBEAH	12	40	18	60	30
TOPLAM	66	45,2	74	50,7	140

6.5.6. Yöneticilik Düzeyine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloya göre kurumlardaki yöneticilerden 67'si (% 76.2) orta düzey yönetici, 21'i (% 23.9) üst düzey yöneticidir.

Örgüt türlerine göre orta düzey yöneticilerin yoğun olduğu kurumlar KSO ve ZTBEAH (% 88); üst düzey yöneticilerin de EDÇH' (%36)'dir.

Tablo 3.26. Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyleri

Örgüt Türü	Yöneticilik Düzeyi				Yönetici Sayısı (f)
	Üst	%	Orta	%	
MEB - EARGED	3	16	16	84	19
ŞAGOİ	1	34	2	66	3
KSO	2	22	9	88	11
NİLBEL	6	26	17	74	23
E.D.Ç.H	5	36	9	74	14
ZTBEAH	4	22	14	88	18
TOPLAM	21	23,9	67	76,1	88

6.5.7. TKY ve Liderlik Eğitimlerine Katılmaya İlişkin Bulgular

Araştırma yapılan kurumlarda yöneticilerin % 62.5'i "1 haftadan fazla" süreyle TKY ve liderlik ile ilgili eğitimlere katılmıştır. "1 hafta" süreyle eğitim alan yöneticilerin oranı % 21.6, sadece "1 gün" süre ile eğitim alan yöneticilerin oranı da % 13.6'dır. Kurum yöneticilerinden 2'si (%2.3) TKY ve liderlik ile ilgili hiç eğitim almadığını belirtmiştir. (Tablo 3.27)

Tablo 3.27. Örgüt Türlerine Göre Yöneticilerin TKY ve Liderlik Eğitimlerine Katılma Durumları

Örgüt Türü	TKY ve Liderlik Eğitimlerine Katılma								Yönetici Sayısı (f)
	Hiç	%	1 Gün	%	1 Hafta	%	1 Haftadan Fazla	%	
MEB - EARGED	1	5	4	21	6	32	8	42	19
ŞAGOİ	-		1	33	-	-	2	67	3
KSO	-		1	9	2	18	8	73	11
NİLBEL	-		1	4	1	4	21	91	23
EDÇH	-		1	7	4	29	9	64	14
ZTBEAH	1	6	4	22	6	33	7	39	18
TOPLAM	2	2,3	12	13,6	19	21,6	55	62,5	88

NİLBEL(% 91) ve KSO' (% 73) da yöneticilerinin tamamına yakınının "1 haftadan daha fazla" süre ile TKY ve liderlik eğitimlerine katıldığı anlaşılmaktadır. Bu kurumlar "Kamu Yönetimi Hizmetleri" alt kategorisindedir. EDÇH'de yöneticilerin %64'ü; ŞAGOİ'de % 67'si "1 haftadan fazla süreli" eğitim almıştır. *Sadece MEB EARGED ve ZTBEAH'de "1 gün" ve "1 hafta" eğitim alan yönetici sayısı ile "hiç eğitim almamış" yönetici sayıları "1 haftadan fazla" eğitim alan yönetici sayısından fazladır. Bu kurumların Ulusal Kalite Ödülü'nü alan en eski kurumlar olduğu (Tablo 3.6) göz önünde bulundurulursa, ilgili kurumlarda kalite ödülü alındıktan sonraki süreçte TKY ve liderlik eğitimlerine katılma sayısında ya da bu eğitimlerin verilme sayısında nisbi bir azalma olduğu ileri sürülebilir.*

Tablo 3.28'e göre kurumlarda çalışanların % 31.5'i "1 haftadan fazla" süre ile TKY eğitimlerine katılmıştır. Çalışanlardan % 17.8'i "1 hafta" süre ile, % 32.9'u da "1 gün" süre ile eğitim aldığını belirtmiştir. Hiç eğitim almadığını belirten çalışanların oranı % 13'tür.

Örgüt türlerine göre ilgili eğitimlere en fazla katılan çalışanlar, KSO ve ŞAGOİ'de (% 75) bulunmaktadır. Hizmet kategorisi olarak en fazla TKY ve liderlik eğitimlerine katılan çalışan sayısı eğitim hizmeti veren kurumlarda daha fazladır. Sağlık hizmetleri çalışanlarının TKY ve liderlik eğitimlerine katılma oranları nisbi olarak daha düşüktür.

Tablo 3.28. Örgüt Türlerine Göre Çalışanların TKY ve Liderlik Eğitimlerine Katılma Durumları

Örgüt Türü	TKY ve Liderlik Eğitimlerine Katılma								Çalışan Sayısı (f)
	Hiç	%	1 Gün	%	1 Hafta	%	1 Haftadan Fazla	%	
MEB-EARGED	5	28	6	33	3	17	4	22	18
Ş.A.G.O. İlk Öğr. Okulu	1	08	2	17	-	-	9	75	12
KSO	-	-	2	25	-	-	6	75	8
Nilüfer Belediyesi	5	12	19	44	11	25	8	19	43
E.D.Ç.H Hastanesi	3	10	9	31	4	14	13	45	29
Z.T.B.Eğt. Arş. Hastanesi	5	12	11	35	9	29	6	19	31
TOPLAM	19	13,0	49	32,9	27	17,8	46	31,5	141

(Eksik 5)

6.6. Dönüştürücü Liderlik Düzeyleri İle İlgili Bulgular

Değişkenlerin ölçümü için kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliği ve geçerliliği sınıandıktan sonra araştırmada incelenecek değişkenlerin toplam puanları ile bu değişkenlere ait faktörlerin puanları hesaplanabilir duruma gelmiştir. Bu aşamada araştırma problem cümlelerine ilişkin istatistiklerin, hem değişkenlerin alt boyutları itibariyle hem de toplam puanlar baz alınarak hesap edilmeleri mümkündür. Ulusal Kalite Ödülü almış olan kurumlardaki yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik düzeylerinin hem yöneticilerin hem de çalışanların değerlendirilmelerine göre ortaya konulması araştırma problemleri arasında yer almaktadır. Bu bölümde Dönüştürücü Liderlik ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

6.6.1. Genel Olarak Dönüştürücü Liderlik Bulguları

Bu bölümde kurumlardaki yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini gösteren toplu istatistik verileri yer almaktadır. Çalışanların ve yöneticilerin verdikleri cevaplara göre dönüştürücü liderlik betimsel istatistiklerini gösteren tablo EK-4'de verilmiştir.

6.6.1.1. Yöneticilerin Algılarına Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Düzeyleri

Ek-4' deki tablo verilerine bakıldığında yöneticiler kendi algılamalarına göre yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik davranışları göstermektedirler. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik puanlarının ortalaması ($x_{YNT}=4,014$) araştırmada yüksek kabul edilen sınırın ($x>3,66$) üzerindedir. (bkz. veri toplama yöntemi-ölçek 2) Yöneticilerin %77,3'ü dönüştürücü liderlik davranışlarını gösterme açısından kendilerini başarılı olarak değerlendirmektedir. Yöneticilerden %3,4'ü dönüştürücü davranışları gösterme açısından kendisini başarısız bulmaktadır. Kararsızların oranı %19,3'tür. Farklı kurumlarda ve farklı departmanlarda çalışan yöneticilerin verdikleri cevaplar homojen ve birbirine oldukça yakındır. ($S.S._{YNT}= 0,487$)

Yöneticiler kendi değerlendirmelerine göre dönüştürücü liderliğin her iki davranış boyutunda da kendilerini yeterli ve başarılı görmektedirler. Yöneticilerin kendilerini en başarılı gördükleri dönüştürücü liderlik davranış boyutu, "entellektüel uyarma ve bireysel destek" davranış boyutudur. ($x=4.10$; $S.S.=0,511$) Yöneticiler "idealize edilmiş etki ve esinsel motivasyon" davranış boyutuna $x=3,94$ ortalama ile sahip olduklarını düşünmektedirler.

Ortalamadan sapma değerleri, yöneticilerin her iki boyutta da benzer ve homojen fikirlere sahip olduğunu göstermektedir. ($S.S.=0,540$)

Yöneticiler 17 alt maddede yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik davranışı, ($x>3,66$) 3 alt maddede orta düzeyde dönüştürücü liderlik davranışı sergilemektedirler. Yöneticilerin kendilerini en başarılı gördükleri

liderlik davranışı, “Liderin, astlarının gereksinim ve yeteneklerini dikkate alması”dır. ($x=4,39$) Kurum yöneticileri, “Liderin sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturması” davranışını diğerlerinden daha az sergilediklerini düşünmektedir. ($x=3,57$)

6.6.1.2. Çalışanların Algılarına Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Düzeyleri

Kurumlarda çalışanlardan %63,7’si yöneticilerini dönüştürücü davranışlar açısından başarılı bulmaktadır. Ortalama, ($x_{\text{ÇLŞ}}=3,79>3,66$) yüksek kabul sınırları içerisinde. %15,8 oranında çalışan, yöneticilerinin liderlik davranışları konusunda olumlu bir kanıya sahip değildir. Kararsızların oranı %20,5 ‘tir. Çalışanların yöneticileri, hakkında farklı düşüncelere sahip oldukları anlaşılmaktadır. ($S.S_{\text{ÇLŞ}}=0,896$)

Kurumlarda çalışanlar dönüştürücü liderliğin her iki boyutunda da yöneticilerini başarılı görmektedir. Çalışanların yöneticilerini nisbeten daha başarılı gördükleri boyut “idealleştirilmiş etki ve esinsel motivasyon” davranış boyutudur. ($x=3,87$) Çalışan algılarına göre yöneticiler $x=3,69$ düzeyinde “entellektüel uyarma ve bireysel destek” davranışları sergilemektedir. *Burada dikkati çeken, yöneticilerin kendilerini entellektüel uyarma ve bireysel destek” boyutunda başarılı görüyorken, çalışanların yöneticilerini diğer boyutta yani “idealize edilmiş etki ve esinsel motivasyon” boyutunda daha başarılı görmeleridir. Kurumlardaki dönüştürücü liderlik davranış boyutlarının düzeyleri ile ilgili bu bulgular Bass ve Avolio (1994) tarafından 7115 çalışan üzerinde yapılan araştırma bulgularını destekler niteliktedir.*

Çalışanlar, yöneticilerinin 18 maddede yüksek, 2 maddede orta düzeyde dönüştürücü liderlik davranışı gösterdiklerine inanmaktadır. Çalışanların yöneticilerini en başarılı gördükleri liderlik davranışı “Liderin verdiği direktiflerde moral ve etik değerleri gözetmesi”dir. ($x=4,13$) Çalışanların yöneticilerini nisbi olarak daha az yeterli gördükleri liderlik davranışı: “Liderin, astlarının entellektüel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlaması”dır. ($x=3,52$)

Bu bulgudan hareketle Ulusal Kalite Ödülüne sahip kurumlarda çalışanların; yöneticilerinden, daha fazla bireysel destek sağlama ve entellektüel gelişimlerine katkı sağlayacak davranışları göstermelerini ve buna uygun bir örgütsel atmosfer sağlamalarını bekledikleri ileri sürülebilir.

Günümüzde her kurumun bir öğrenen organizasyon olması gereği göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin ve çalışanların entellektüel yeterliliklere sahip olmasının önemi daha da artmaktadır.

6.6.2. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları ve Alt Maddeleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde dönüştürücü liderliğin idealize edilmiş etki ve esinsel motivasyon boyutu ile entellektüel uyarma ve bireysel destek boyutunun alt maddelerinin bulgularına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan kurum yönetici ve çalışanlarının Beşli Likert Ölçeği kullanılarak tespit edilen değerlendirme düzeyleri; frekans, yüzde ve aritmetik ortalamalar baz alınmak suretiyle her madde için ayrı ayrı tablolarda yer almaktadır.

6.6.2.1. İdealleştirilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon Boyutunun Alt Maddeleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde 11 maddeden oluşan idealleştirilmiş etki ve esinsel motivasyon boyutlarına ait bulgular sıralanmıştır.

Madde 2: Liderin Astlarının Kendilerini İyi Hissetmelerini Sağlaması

Bu maddeyle ilgili olarak kurumlarda çalışanların % 10,2'si olumsuz fikre sahiptir. Kararsızlar %13,3 iken olumlu kanıya sahip çalışanların oranı %76,7'dir. Yöneticilerden sadece % 1,1'i olumsuz kanıya sahipken kararsızların oranı %10,2'dir. Yöneticilerin % 88,6'sı astlarına onlara kendilerini iyi hissetirebilme konusunda olumlu bir kanıya sahiptir.

Tablo 3.25, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 2 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	5	-	3,4	-	3,4	4,26	3,97
Katılmıyorum	1	10	1,1	6,8	1,1	10,3		
Kararsızım	9	19	10,2	13,0	11,4	23,3		
Katılıyorum	44	61	50,0	41,8	61,4	65,1		
Tamamen Katılıyorum	34	51	38,6	34,9	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 3: Liderin Verdiği Emirlerde Moral ve Ahlaki Değerleri Gözetmesi

Yöneticilerin % 93,2'si bu konuda olumlu bir fikre sahipken çalışanların %80,2'si aynı kanıyı taşımaktadır. Bu madde, çalışanların yöneticilerini değerlendirmelerine göre en yüksek düzeyde puanlandırılan dönüştürücü liderlik boyutudur. (X=4,13) Yöneticiler de kendilerini md.22'den sonra en fazla bu davranışta başarılı görmekte-dirler. (x=4,36)

Bu verilere göre UKÖ alan kurumlarda yöneticilik yapan liderlerin kendi yönetim alanlarında belirli bir çalışma huzurunu temin ettikleri, verdikleri direktiflerde hakkaniyet ve etik değerleri gözettikleri, yöneticilerinin bu davranışlarının da örgütsel başarıya ulaşmada etkili olduğu ileri sürülebilir.

Tablo 3.26, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 3 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	1	3	1,1	2,1	1,1	2,1	4,36	4,13
Katılmıyorum	-	8	-	5,5	-	7,5		
Kararsızım	5	18	5,7	12,3	6,8	19,9		
Katılıyorum	42	54	47,7	37,0	54,5	56,8		
Tamamen Katılıyorum	40	63	45,5	43,2	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 4 : Liderin direktiflerinin saygıyla karşılanması

Çalışanların %77,4'ü liderin direktiflerinin saygıyla karşılandığını düşünürken yöneticilerin de %88,7'si verdikleri direktiflerin saygıyla karşılandığına inanmaktadır.

Tablo 3.27, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 4 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	1	-	0,7	-	0,7	4,07	4,02
Katılmıyorum	1	6	1,1	4,1	1,1	4,8		
Kararsızım	9	26	10,2	17,8	11,4	22,6		
Katılıyorum	60	68	68,2	46,6	79,5	69,2		
Tamamen Katılıyorum	18	45	20,5	30,8	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 5 : Liderin astlarını yönlendirmede karizmatik özelliklerinin de etkili olması

Bu maddeyle ilgili olarak yöneticilerin %62,5'i olumlu düşünürken astlarda bu oran %64,4'tür. Yani çalışanlar yöneticilerini, yöneticilerin kendi değerlendirmelerinden daha fazla karizmatik bulmaktadırlar.

Tablo 3.28, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 5 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	2	7	2,3	4,8	2,3	4,8	3,62	3,76
Katılmıyorum	7	9	8,0	6,2	10,2	11,0		
Kararsızım	24	36	27,3	24,7	37,5	35,6		
Katılıyorum	44	54	50,0	37,0	87,5	72,6		
Tamamen Katılıyorum	11	40	12,5	27,4	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 6 : Liderin astları için bir model olması

Yöneticilerin %64,8'i astları için bir model olduğunu düşünürken çalışanlar %63,7 oranında yöneticilerini kendileri için bir model olarak görmektedirler. Yöneticilerden %28,4 ile çalışanlardan %21,2'si bu konuda kararsızdır.

Tablo 3.29, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 6 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	1	11	1,1	7,5	1,1	7,5	3,65	3,67
Katılmıyorum	5	11	5,7	7,5	6,8	15,1		
Kararsızım	25	31	28,4	21,2	35,2	36,3		
Katılıyorum	49	54	55,7	37,0	90,9	73,3		
Tamamen Katılıyorum	8	39	9,1	26,7	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 7 : Astların liderle çalışmaktan gurur duymaları

Kurum yöneticilerinden %73,8'i astların kendisiyle çalışmaktan gurur duyduğunu düşünürken, çalışanlar da yaklaşık aynı düzeyde (%73,3) yöneticileriyle çalışmaktan gurur duymaktadırlar. Yöneticilerin %23,9'u ile çalışanların %16,4'ü bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.30, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 7 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1,1	0,7	1,1	0,7	3,89	3,98
Katılmıyorum	1	14	1,1	9,6	2,3	10,3		
Kararsızım	21	24	23,9	16,4	26,1	26,7		
Katılıyorum	48	54	54,5	37,0	80,7	63,7		
Tamamen Katılıyorum	17	53	19,3	36,3	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 9 : Liderin, çalışanlarına amaçlarına ulaşacaklarına inandığını göstermesi

Tablo 3.31.'e göre Yöneticilerin %81,8'i ile çalışanların %74'ü bu konuda olumlu bir fikre sahiptir.

Tablo 3.31, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 9 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	8	-	5,5	-	5,5	4,03	3,89
Katılmıyorum	4	9	4,5	6,2	4,5	11,6		
Kararsızım	12	21	13,6	14,4	18,2	26,0		
Katılıyorum	49	60	55,7	41,1	73,9	67,1		
Tamamen Katılıyorum	23	48	26,1	32,9	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 10 : Liderin vizyonunun astları tarafından inançla takip edilmesi

Çalışanların %65,8'i liderlerden daha fazla bir oranla liderin vizyonunun takip edildiği kanaatindedir.

Tablo 3.32, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 10 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	1	7	1,1	4,8	1,1	4,8	3,73	3,75
Katılmıyorum	1	12	1,1	8,2	2,3	13,0		
Kararsızım	29	31	33,0	21,2	35,2	34,2		
Katılıyorum	46	56	52,3	38,4	87,5	72,6		
Tamamen Katılıyorum	11	40	12,5	27,4	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 11 : Liderin sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü, ortak bir amaç yaratması

Yöneticilerin yaklaşık yarısı %54'5'i ile, çalışanların 62,3'ü liderin güçlü bir amaç yaratabildiğini düşünmektedir. Bu madde, yöneticilerin kendilerini diğer maddelere göre en başarısız gördükleri dönüştürücü liderlik davranış boyutudur. Ortalama, yüksek kabul sınırının altında ve orta düzeyde dönüştürücü liderlik kabul sınırlarındadır. ($x=3,57 < 3,66$) Kurum çalışanları yöneticilerin bu davranışı gösterdikleri konusunda daha iyimser olmalarına rağmen diğer davranışlardan daha az düzeyde bu maddeyi puanlandırmışlardır. *Bu sonuç UKÖ alan kurumlardaki yöneticilerin, sembol ve sloganları kullanarak astlarına yön çizme ve vizyon belirleme konusunda eksiklerinin olduklarını göstermektedir. Kurum yöneticilerinin bu davranışı sergileme sıklığı bakımından sürdürümcü (transaksiyonel) liderlik özelliklerine de sahip oldukları söylenebilir.*

Tablo 3.33, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 11 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	1	10	1,1	6,8	1,1	6,8	3,57	3,69
Katılmıyorum	6	8	6,8	5,5	8,0	12,3		
Kararsızım	33	37	37,5	25,3	45,5	37,7		
Katılıyorum	37	53	42,0	36,3	87,5	74,0		
Tamamen Katılıyorum	11	38	12,5	26,0	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 12 : Liderin çalışanları örgüt içindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna etmesi

Tablo 3.34.'e göre yöneticilerin %87,5'i bu konuda olumlu bir fikre sahip iken çalışanların %71,5'i aynı fikirdedir.

Tablo 3.34, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 12 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4	1,1	2,7	1,1	2,7	4,17	3,97
Katılmıyorum	-	11	-	7,5	-	10,3		
Kararsızım	10	27	11,4	18,5	12,5	28,8		
Katılıyorum	49	53	55,7	36,3	68,2	65,1		
Tamamen Katılıyorum	28	51	31,8	35,2	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100				

Madde 13 : Liderin çalışanlara ilham verme becerilerinin yüksek olması

Yöneticilerin %71,8'i, çalışanların %67'8'i bu konuda olumlu bir fikre sahiptir. Yöneticilerden %26,1'i ile çalışanlardan %19,2'si kararsız olduklarını belirtmiştir.

Tablo 3.36, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 13 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	7	-	4,8	-	4,8	3,93	3,77
Katılmıyorum	2	12	2,3	8,2	2,3	13,0		
Kararsızım	23	28	26,1	19,2	28,4	32,2		
Katılıyorum	42	59	47,7	40,4	76,1	72,6		
Tamamen Katılıyorum	21	40	23,9	27,4	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

6.6.2.2. Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek Boyutunun Alt Maddeleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde dönüştürücü liderlik ölçeğinin ikinci faktörü olan entellektüel uyarma ve bireysel destek boyutları ile bunların 9 alt maddesiyle ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Madde 14 : Liderin alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirmesi

Yöneticilerin %68,2'si astlarını alışılmış davranışları sorgulamaya yönlendirdiğini düşünürken, çalışanlarda bu oran %57,5'tir.

Tablo 3.37, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 14 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	8	-	5,5	-	5,5	3,75	3,58
Katılmıyorum	4	14	4,5	9,6	4,5	15,1		
Kararsızım	24	40	27,3	27,4	31,8	42,5		
Katılıyorum	50	53	56,8	36,3	88,6	78,8		
Tamamen Katılıyorum	10	31	11,4	21,2	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde15 : Liderin, işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlaması

Yöneticilerin %82,9'u ile çalışanların %65'i bu konuda olumlu bir fikre sahiptir. Tablo 3.38' deki ortalama değerlerden, yöneticiler ile çalışanların bu davranış konusunda farklı fikirlere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 3.38, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 15 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	8	-	5,5	-	5,5	4,02	3,72
Katılmıyorum	3	11	3,4	7,5	3,4	13,0		
Kararsızım	12	32	13,6	21,9	17,0	34,9		
Katılıyorum	53	57	60,2	39,0	77,3	74,0		
Tamamen Katılıyorum	20	38	22,7	26,0	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde17 : Liderin, çalışanların iş yerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için ortam yaratması

Yöneticilerin %92'si çalışanlara görüşlerini açıklamaları için uygun bir ortam temin ettiğini düşünürken çalışanlar %63,4 düzeyinde buna katılmaktadır. Çalışanların %25,3'ü bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.39, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 17 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	5	-	3,4	-	3,4	4,30	3,82
Katılmıyorum	-	11	-	7,5	-	11,0		
Kararsızım	7	37	8,0	25,3	8,0	36,3		
Katılıyorum	47	44	53,4	30,1	61,4	66,4		
Tamamen Katılıyorum	34	49	38,6	33,6	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde18 : Liderin, astlarının entellektüel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlaması

Yöneticilerin %66'sı ile çalışanların %56,2'si bu konuda olumlu bir kanaate sahiptir. *Bu madde diğer dönüştürücü liderlik davranışları içerisinde çalışanlar tarafından en düşük düzeyde değerlendirilen davranıştır. ($x=3,52$) Çalışanların bu davranışı sergileme düzeyi bakımından yöneticilerini sürdürümcü liderlik özelliklerine de yakın buldukları ileri sürülebilir. Ayrıca çalışanların, yöneticilerinden bireysel bilgi birikimlerini ve uzmanlıklarını işle ilgili süreçlerde kullanabilmek için gerekli ortam ve koşulların yaratılması beklentisinde oldukları anlaşılmaktadır.*

Tablo 3.40, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 18 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	10	-	6,8	-	6,8	3,98	3,52
Katılmıyorum	1	13	1	8,9	1,1	15,8		
Kararsızım	21	41	21	28,1	25,0	43,8		
Katılıyorum	44	54	44	37,0	75,0	80,8		
Tamamen Katılıyorum	22	28	22	19,2	100,0	100,0		
Toplam	88	146	88	100,0				

Madde19 : Liderin, astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirmesi

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%98) astlarını yaratıcılık konusunda cesaretlendirdiğini düşünürken çalışanlar %67'1 oranında buna inanmaktadır. (Tablo 3.41)

Tablo 3.41, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 19 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	7	-	4,8	-	4,8	4,14	3,76
Katılmıyorum	4	19	4,5	13,0	4,5	17,8		
Kararsızım	9	22	10,2	15,1	14,8	32,9		
Katılıyorum	45	51	51,1	34,9	65,9	67,8		
Tamamen Katılıyorum	30	47	34,1	32,2	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 20 : Liderin, astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf etmesi

Yöneticilerin %86,4'ü ile çalışanların %59,6'sı bu konuda olumlu bir fikre sahiptir. Yöneticilerin %10,2'si ile çalışanların %24'ü bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.42, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 20 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	8	-	5,5	-	5,5	4,06	3,66
Katılmıyorum	3	16	3,4	11,0	3,4	16,4		
Kararsızım	9	35	10,2	24,0	13,6	40,4		
Katılıyorum	55	45	62,5	30,8	76,1	71,2		
Tamamen Katılıyorum	21	42	23,9	28,8	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 21 : Liderin, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alması

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%89,8) astlarının bireysel farklılıklarını dikkate aldığını belirtirken çalışanlar bireysel farklılıklarının %63'7 oranında yöneticileri tarafından dikkate alındığına inanmaktadır.

Tablo 3.43, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 21 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	1	8	1,1	5,5	1,1	5,5	4,22	3,76
Katılmıyorum	2	11	2,3	7,5	3,4	13,0		
Kararsızım	6	34	6,8	23,3	10,2	36,3		
Katılıyorum	46	48	52,3	32,9	62,5	69,2		
Tamamen Katılıyorum	33	45	37,5	30,8	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 22 : Liderin astlarının gereksinim ve yeteneklerini dikkate alması

Yöneticilerin %92'si, çalışanların %62,3 bu konuda olumlu bir fikre sahiptir. Çalışanların %24'ü bu konuda kararsızlığını belirtirken, yöneticilerde bu oran %5,7'dir. *Bu madde, kurum yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışları içerisinde kendilerini en başarılı gördükleri davranış boyutudur. (x=4,39) Kurum çalışanlarının algılamalarına göre bu davranışın ortalaması liderlerden daha az olmakla birlikte yüksek kabul sınırları içerisindedir. (3,69>3,66) Bu değerlerden hareketle; kurumlardaki çalışanların gereksinim ve yeteneklerinin belli düzeyde dikkate alındığını, kurumların kalite uygulamalarında başarıya ulaşmasında yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri özelleştirilmiş ilgi davranışlarının etkili olduğu söylenebilir. Bununla birlikte kurumlarda çalışanların kendi yetenek ve beklentilerinin gözetilmesi konusunda yöneticilerden daha yüksek düzeyde bir ilgi beklentisi içerisinde oldukları ileri sürülebilir.*

Tablo 3.44, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 22 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum		10		6,8		6,8	4,39	3,69
Katılmıyorum	2	10	2,3	6,8	2,3	13,7		
Kararsızım	5	35	5,7	24,0	8,0	37,7		
Katılıyorum	37	51	42,0	34,9	50,0	72,6		
Tamamen Katılıyorum	44	40	50,0	27,4	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 24 : Liderin, çalışanların güçlü yönlerini keşfederek geliştirmeleri için yönlendirmesi

Yöneticilerin %84,1'i ile çalışanların %63,7'si bu konuda olumlu bir fikre sahiptir. Çalışanların cevaplarının "orta" ile "yüksek" ortalama sınırında kaldığı görülmektedir. (x=3.66)

Tablo 3.45, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde 24 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	1	10	1,1	6,8	1,1	6,8	4,04	3,66
Katılmıyorum	1	13	1,1	8,9	2,3	15,8		
Kararsızım	12	30	13,6	20,5	15,9	36,3		
Katılıyorum	53	56	60,2	38,4	76,1	74,7		
Tamamen Katılıyorum	21	37	23,9	25,3	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

6.7. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulgular

Bu bölümde TKY uygulamalarının genel bulguları ile 3 kritik faktörü ve 22 alt maddesine ait bulgular yer almaktadır.

6.7.1. Genel Olarak TKY Uygulama Düzeyi Bulguları

Araştırma problemlerinden ikisi; yönetici ve çalışanların algılarına göre kurumlardaki TKY uygulamalarının düzeyinin belirlenmesidir. Bu bölümde, kurumlardaki TKY uygulamalarının düzeylerini gösteren toplu istatistik verileri yer almaktadır. Çalışanların ve yöneticilerin verdikleri cevaplara göre kurumlardaki TKY Uygulamalarının betimsel istatistiklerini gösteren tablo Ek- 5'de yer almaktadır.

6.7.1.1. Yönetici Algılarına Göre Kurumlardaki TKY Uygulamalarının Düzeyi

Ek-5'de bulunan tabloya bakıldığında, yöneticilerin verdiklere cevaplara göre kurumlardaki TKY uygulamalarının düzeyinin yüksek değerlerde olduğu anlaşılmaktadır. ($x_{TKY}=4,06 > 3,66$; $S.S.TKY=0,674$) Buna göre, kurum yöneticileri kurumlardaki TKY Uygulamalarını başarılı ve yeterli düzeyde bulmaktadırlar.

Ek-5, detaylı olarak incelendiğinde, yönetici algılarına göre kurumlardaki TKY kritik faktörlerinin uygulama düzeylerinin ortalama puanlarının da her bir faktör için yüksek kabul değerlerinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kurumlarda en yüksek değer atfettiği TKY kritik faktörü "müşteri odaklılık"tır. ($x=4,41$) Farklı kurumlardaki yöneticilerin birbirine yakın ve homojen cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. ($S.S.=0,569$) Yöneticiler kurumlarındaki "üst yönetimin liderliği, çalışanların eğitimi ve katılımı" kritik faktörüne ilişkin uygulamaları $x=4,03$ düzeyinde, "örgütsel kültür, sürekli gelişme ve süreç yönetimi" kritik faktörüne ait uygulamaları da $x=3,92$ düzeyinde yeterli bulmaktadırlar.

Alt maddelere ait ortalamalar incelendiğinde, yöneticilerin bütün alt maddelerde kurumlarındaki TKY uygulamalarını yeterli ve başarılı düzeyde buldukları anlaşılmaktadır. 22 alt maddenin tamamının ortalaması yüksek kabul sınırları içerisindedir. ($x > 3,66$) *Yöneticiler tarafından kurumlarda en başarılı görülen TKY uygulaması “kurumda düzenli olarak vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerinin değerlendirilmesine alınması”dır. ($x=4,54$; S.S.=0,585)*

TKY uygulamalarına ait yeterlilik düzeyinin yüksek olması, Ulusal Kalite Ödülü'ne layık görülen kurumlardaki TKY uygulamalarının yöneticiler açısından benimsenme ve desteklenme düzeyinin de yüksek olduğu yönünde yorumlanabilir. Ayrıca yöneticilerin, kurumlarında en başarılı gördükleri TKY uygulamalarının “müşteri odaklılık” kritik faktöründe yoğunlaşması, müşteri odaklı bir yönetim felsefesi olan TKY'nin özel sektörde olduğu kadar kamu örgütlerinde de başarıyla uygulanabileceğinin ve müşteri memnuniyetini yüksek düzeylerde sağlayabildiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

6.7.1.2. Çalışan Algılarına Göre Kurumlardaki TKY Uygulamalarının Düzeyi

Çalışanların değerlendirmelerine göre TKY uygulamalarının düzeyine bakıldığında (Ek-5) çalışanların $x=3,93$ düzeyinde kurumlarındaki TKY uygulamalarını yeterli ve başarılı buldukları anlaşılmaktadır. Ortalama puan, yüksek kabul değerleri içindedir. Çalışanların kurumlarında en başarılı düzeyde buldukları uygulamalar “müşteri odaklılık” kritik faktöründe yoğunlaşmaktadır. Bu sonuç yönetici değerlendirmeleri ile aynıdır. Çalışanlar ,kurumlardaki “örgütsel kültür, süreç yönetimi ve sürekli gelişme” kritik faktörüne ait uygulamaları $x=3,88$ düzeyinde, “üst yönetimin liderliği, çalışanların eğitimi ve katılımı” kritik faktörüne ait uygulamaları da $x=3,84$ düzeyinde yeterli bulmaktadır.

TKY kritik faktörlerinin alt maddeleri bazında çalışanlar, 22 alt maddeden 21'inde kurumlarındaki kalite uygulamalarını yüksek düzeyde başarılı ve yeterli bulmaktadır. Çalışan algılarına göre en yüksek ortalamaya

sahip kalite uygulaması, “Kurumda düzenli olarak vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerinin değerlemeye alınması”dır. Yani yöneticiler ve çalışanlar, aynı TKY uygulamasının kurumlarında en yüksek başarı düzeyine sahip olduğu konusunda hemfikirdir. Çalışanların diğer uygulamalara göre en düşük puanlandıkları uygulama “kurumda açıkça belirlenmiş kalite amaçlarının bulunması”dır. Çalışanlar bu uygulamayı orta düzeyde yeterli bulmaktadırlar. ($x=3,65 < 3,66$) Kurum çalışanlarının TKY uygulamalarının düzeyi konusunda kendi aralarında farklı fikirlere sahip oldukları anlaşılmaktadır. (S.S.0,724)

Yöneticiler ve çalışanlar, TKY uygulamalarının “müşteri memnuniyeti” uygulamalarında daha başarılı olduğu kanısına sahiptir. Çalışanlar tarafından kurumlardaki bütün kritik faktör ve uygulamalarının yeterli ve başarılı olduğuna inanılmakla birlikte, yöneticilerde ikinci sırayı “üst yönetimin liderliği, çalışanların eğitimi ve katılımı” kritik faktörü alırken, çalışanlarda bu faktör son sıradadır. *Bu bağlamda çalışanların diğer TKY uygulamalarına göre üst yönetimin liderliğine daha fazla ihtiyaç duydukları, çalışanların eğitilmesi ve TKY uygulamalarına katılması konusunda elverişli bir örgütsel atmosferin yaratılması beklentisine sahip oldukları düşünülebilir.*

*TKY'nin önemli kritik faktörlerinden olan ve yönetim erkinin yöneticilerle işgörenler arasında paylaşılmasının yanında, çalışanlara söz hakkı verilmesini gerektiren katılımcı yönetimin kamu hizmetlerinin sürekli iyileştirilmesi açısından önemi büyüktür. Bu doğrultuda çalışan katılımının bir slogan olmasının ötesine geçebilmesi için, kamu kurumlarında bu konudaki mevcut çalışmaların çok daha üstüne çıkılmasının gereği ortadadır.*⁴¹³

6.7.2. Kurumlardaki TKY Uygulamalarının Kritik Faktörleri ve Alt Maddeleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde TKY uygulamalarının 3 kritik faktörü ve bunların 22 alt maddesine ait bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan kurum yönetici ve çalışanlarının Beşli Likert Ölçek kullanılarak tespit edilen değerlendirme

⁴¹³ Mehmet Yaşar, “Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Uygulamalarının Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi- Gaziantep Örneği”, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s. 103

düzeyleri; frekans, yüzde ve aritmetik ortalamalar baz alınmak suretiyle her madde için ayrı ayrı tablolarda yer almaktadır.

6.7.2.1. Üst Yönetimin Liderliği, Çalışanların Eğitimi ve Katılımı Kritik Faktörüyle İlgili Bulgular

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetiminin ilgili faktörlere ait toplam 11 maddenin bulguları yer almıştır.

Madde 2 : Çalışanların TKY uygulamalarına katılımının teşvik edilmesi

Yöneticilerin %83'ü ile çalışanların %78,1'i kurumda çalışanların TKY uygulamalarına katılımının teşvik edildiğini düşünmektedir. Yöneticilerden %12,5'i ile çalışanlardan %15,1'i bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. *Bu madde "üst yönetimin liderliği, çalışanların eğitimi ve katılımı" kritik faktörü içerisinde yöneticilerin kurumlarını en başarılı bulduğu kalite uygulamasıdır. (x=4,21) Yöneticilerin, bu konuda yüksek bir bilinçlilik seviyesine sahip olması ilgili kurumlarda TKY uygulamalarına çalışanların katılımı konusunda önemli bir uğraşı verildiğinin bir göstergesi olabilir.*

Tablo 3.46, TKY Ölçeği Madde 2 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1	2,3	0,7	2,3	0,7	4,21	4,02
Katılmıyorum	2	9	2,3	6,2	4,5	6,8		
Kararsızım	11	22	12,5	15,1	17,0	21,9		
Katılıyorum	33	67	37,5	45,9	54,5	67,8		
Tamamen Katılıyorum	40	47	45,5	32,2	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 5 : Çalışanların işlerini etkili bir biçimde yapabilmek için gerekli eğitimi alması

Yöneticilerin %71,6'sı ile çalışanların %66,4'ü çalışanların işleriyle ilgili eğitimi aldığını düşünmektedir. %28,4 yönetici ile %25,3 çalışan bu konuda kararsızdır.

Tablo 3.47, TKY Ölçeği Madde 5 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	2	-	1,4	-	1,4	3,84	3,82
Katılmıyorum	-	10	-	6,8	-	8,2		
Kararsızım	25	37	28,4	25,3	28,4	33,6		
Katılıyorum	52	60	59,1	41,1	87,5	74,7		
Tamamen Katılıyorum	11	37	12,5	25,3	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 19 : Çalışanların kurumdaki kalite iyileştirme çabalarından dolayı ödüllendirilmesi

Yöneticilerin %71,6'sı ile çalışanların %62,4'ü bu konuda olumlu bir kanaate sahiptir.

Tablo 3.48, TKY Ölçeği Madde 19 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	2	9	2,3	6,2	2,3	6,2	4,00	3,71
Katılmıyorum	3	11	3,4	7,5	5,7	13,7		
Kararsızım	20	35	22,7	24,0	28,4	37,7		
Katılıyorum	31	48	35,2	32,9	63,6	70,5		
Tamamen Katılıyorum	32	43	36,4	29,5	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 20 : Üst düzeydeki yöneticilerin, kurumun kalite vizyonu ve amaçlarının oluşturulmasında aktif rol alması

Kurum yöneticilerinden %86,4'ü ile çalışanların % 79,4'ü üst düzey yöneticilerin kurumun kalite vizyonu ve amaçlarının oluşturulmasında aktif rol aldığını düşünmektedirler.

Tablo 3.49, TKY Ölçeği Madde 20 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	4	-	2,7	-	2,7	4,15	4,00
Katılmıyorum	4	11	4,5	7,5	4,5	10,3		
Kararsızım	8	15	9,1	10,3	13,6	20,5		
Katılıyorum	46	66	52,3	45,2	65,9	65,8		
Tamamen Katılıyorum	30	50	34,1	34,2	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 21 : Üst yönetimin kalite çalışmalarına önemli zaman ayırması

Yöneticilerin % 75'i ile çalışanların %67,8'i üst yönetimin kalite çalışmalarına önemli zaman ayırdığını düşünmektedir.

Tablo 3.50, TKY Ölçeği Madde 21 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	3	6	3,4	4,1	3,4	4,1	3,92	3,82
Katılmıyorum	9	9	10,2	6,2	13,6	10,3		
Kararsızım	10	32	11,4	21,9	25,0	32,2		
Katılıyorum	36	57	40,9	39,0	65,9	71,2		
Tamamen Katılıyorum	30	42	34,1	28,8	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 22 : Üst yönetimin TKY çabalarının başlatılması ve sürdürülmesi için sorumluluk üstlenmesi

Yöneticilerin %75'i ile çalışanların %67,1'i bu konuda olumlu bir fikre sahiptir.

Tablo 3.51, TKY Ölçeği Madde 22 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	2	7	2,3	4,8	2,3	4,8	4,01	3,77
Katılmıyorum	5	8	5,7	5,5	8,0	10,3		
Kararsızım	15	33	17,0	22,6	25,0	32,9		
Katılıyorum	34	61	38,6	41,8	63,6	74,7		
Tamamen Katılıyorum	32	37	36,4	25,3	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 23 : Üst yönetimin çalışanların desteklenmesi için bir ödül sistemi kurmuş olması

Yöneticilerden %71,6'sı ile çalışanlardan %61'i kurumdaki kalite çabalarının değerlendirilmesi için bir ödül sisteminin kurulduğuna inanmaktadır.

Tablo 3.52, TKY Ölçeği Madde 23 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	1	7	1,1	4,8	1,1	4,8	3,96	3,75
Katılmıyorum	7	12	8,0	8,2	9,1	13,0		
Kararsızım	17	38	19,3	26,0	28,4	39,0		
Katılıyorum	32	42	36,4	28,8	64,8	67,8		
Tamamen Katılıyorum	31	47	35,2	32,2	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 24 : Üst yönetimin, çalışanların temel TKY tekniklerini öğrenebilmeleri için ortam yaratması.

Yöneticilerden %75,3'ü ile çalışanlardan %66,4'ü bu konuda olumlu bir fikre sahiptir.

Tablo 3.53, TKY Ölçeği Madde 24 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3	3,4	2,1	3,4	2,1	4,02	3,79
Katılmıyorum	7	14	8,0	9,6	11,4	11,6		
Kararsızım	10	32	11,4	21,9	22,7	33,6		
Katılıyorum	33	58	37,5	39,7	60,2	73,3		
Tamamen Katılıyorum	35	39	39,8	26,7	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 25 : Üst yönetimin çalışanların yetişmeleri için gerekli mali kaynağı ayırması

Yöneticilerden %68,1'i çalışanların yetişmesi için gerekli mali kaynağın ayrıldığı fikrine sahip iken, çalışanlardan %61,6'sı aynı fikirdedir.

Tablo 3.54, TKY Ölçeği Madde 25 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	1	5	1,1	3,4	1,1	3,4	3,85	3,67
Katılmıyorum	9	13	10,2	8,9	11,4	12,3		
Kararsızım	18	38	20,5	26,0	31,8	38,4		
Katılıyorum	34	58	38,6	39,7	70,5	78,1		
Tamamen Katılıyorum	26	32	29,5	21,9	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 31 : Kurumda Çalışanlara problem belirleme ve çözme eğitimi verilmesi

Yöneticilerden %73,9'u ile çalışanlardan %63'ü bu konuda olumlu bir fikre sahiptir.

Tablo 3.55, TKY Ölçeği Madde 31 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	2	7	2,3	4,8	2,3	4,8	4,04	3,80
Katılmıyorum	2	10	2,3	6,8	4,5	11,6		
Kararsızım	19	37	21,6	25,3	26,1	37,0		
Katılıyorum	32	42	36,4	28,8	62,5	65,8		
Tamamen Katılıyorum	33	50	37,5	34,2	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 32 : Kurumdaki kalite iyileştirme çabalarında, “çalışan katılımı”nın kritik öneme sahip olduğunun herkes tarafından bilinmesi

Yöneticilerden %88,7'si ile çalışanlardan %79,5'i kalite iyileştirme çabalarında çalışan katılımının önemini bilmektedir.

Tablo 3.56, TKY Ölçeği Madde 32 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	1	3	1,1	2,1	1,1	2,1	4,32	4,08
Katılmıyorum	2	8	2,3	5,5	3,4	7,5		
Kararsızım	7	19	8,0	13,0	11,4	20,5		
Katılıyorum	35	60	39,8	41,1	51,1	61,6		
Tamamen Katılıyorum	43	56	48,9	38,4	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

6.7.2.2. Örgütsel Kültür, Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi Kritik Faktörü İle İlgili Bulgular

Bu bölümde ilgili faktörün yedi alt maddesi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Madde 10: Çalışanlar arasında takım veya grup çalışmasının özendirilmesi

Tablo 3.57.'ye göre yöneticilerden %75'i ile çalışanların %71,9'u bu konuda olumlu bir fikre sahiptir. Yöneticilerin ve çalışanların ortalamaları birbirine yakındır.

Tablo 3.57, TKY Ölçeği Madde 10 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	4	-	2,7	-	2,7	4,06	3,91
Katılmıyorum	4	11	-	7,5	-	10,3		
Kararsızım	18	26	20,5	17,8	20,5	28,1		
Katılıyorum	34	58	38,6	39,7	38,6	67,8		
Tamamen Katılıyorum	32	47	36,4	32,2	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100	100,0				

Madde 11 : Çalışanlar ve bölümler arasında iletişim kanallarının açık olması

Yöneticilerin %73,9'u ile çalışanların %74'ü birbirine çok yakın oranlar ile kurumdaki iletişim kanallarının açık olduğunu düşünmektedir.

Tablo 3.58, TKY Ölçeği Madde 11 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	3	-	2,1	-	2,1	4,03	3,89
Katılmıyorum	3	11	3,4	7,5	3,4	9,6		
Kararsızım	20	24	22,7	16,4	26,1	26,0		
Katılıyorum	36	68	40,9	46,6	67,0	72,6		
Tamamen Katılıyorum	29	40	33,0	27,4	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 12 : Kurumda işbirliği ve koordinasyonun iyi bir düzeyde olması

Yöneticilerden % 73,9'u kurumlarında iletişim ve koordinasyonun iyi bir düzeyde olduğunu düşünürken, çalışanların %65,1'i bu kanahtir.

Tablo 3.59, TKY Ölçeği Madde 12 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	3	-	2,1	-	2,1	3,81	3,73
Katılmıyorum	4	13	4,5	8,9	4,5	11,0		
Kararsızım	19	35	21,6	24,0	26,1	34,9		
Katılıyorum	54	63	61,4	43,2	87,5	78,1		
Tamamen Katılıyorum	11	32	12,5	21,9	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 13 : Kurumdaki anahtar süreçlerin tanımlanmış olması ve herkesçe bilinmesi

*Kurumda anahtar süreçlerin tanımlandığı ve herkes tarafından bilindiği konusunda yöneticilerin %83'ü çalışanların %81,5'i olumlu bir fikre sahiptir. Kurumdaki süreçlerin yönetimi konusunda, çalışanların yöneticilerinden daha iyimser düşüncede oldukları anlaşılmaktadır. Bu bulgu Acuner ve Cengiz'in 2004 yılında yaptığı araştırma bulgularını destekler niteliktedir.*⁴¹⁴

Tablo 3.60, TKY Ölçeği Madde 13 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	2,3	2,1	2,3	2,1	4,07	4,07
Katılmıyorum	3	5	3,4	3,4	5,7	5,5		
Kararsızım	10	19	11,4	13,0	17,0	18,5		
Katılıyorum	44	70	50,0	47,9	67,0	66,4		
Tamamen Katılıyorum	29	49	33,0	33,6	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 15 : Bütün çalışanların kurumdaki kalitenin iyileştirilmesinde asıl sorumluluğun kendilerinde olduğunun bilincinde olması

Yöneticilerin %62,5'i çalışanların kalite konusundaki sorumluluklarının bilincinde olduğunu düşünürken, kurumlarda çalışanların %67,9'u aynı kanıyı taşımaktadır.

⁴¹⁴ Ekrem Cengiz ve Taner Acuner, "Trabzon Yurtkur Müdürlüğü'nde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Ortaya Çıkabilecek Sorunların Tespiti Amacıyla Yapılan Bir Araştırma" **Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE., Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 4, 2004, s. 89

Tablo 3.61, TKY Ölçeği Madde 15 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4	2,3	2,7	2,3	2,7	3,73	3,89
Katılmıyorum	3	4	3,4	2,7	5,7	5,5		
Kararsızım	28	39	31,8	26,7	37,5	32,2		
Katılıyorum	38	56	43,2	38,4	80,7	70,5		
Tamamen Katılıyorum	17	43	19,3	29,5	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 18 : Kurumdaki süreçlerin iyileştirilmesi ve yönetilebilmesi amacıyla İstatistiksel Süreç Kontrolü tekniklerinin uygulanması

Yöneticilerin %84'ü ile çalışanların %78,1'i çalıştıkları kurumda istatistiksel süreç kontrolü yapıldığına inanmaktadır.

Tablo 3.62, TKY Ölçeği Madde 18 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	2,3	2,1	2,3	2,1	4,09	4,02
Katılmıyorum	-	5	-	3,4	-	5,5		
Kararsızım	12	24	13,6	16,4	15,9	21,9		
Katılıyorum	48	67	54,5	45,9	70,5	67,8		
Tamamen Katılıyorum	26	47	29,5	32,2	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 28 : Kurumda açıkça belirlenmiş kalite amaçlarının bulunması

Yöneticilerden %68,2'si ile çalışanlardan %59,6'sı kurumda açıkça belirlenen kalite amaçlarının olduğunu düşünmektedir. *Bu madde, TKY kritik*

faktörlerinin uygulamaları içerisinde hem yöneticilerin hem de çalışanların en az yeterli olduklarını düşündükleri kalite uygulamasıdır. ($X_{YNT}=3,67$; $X_{ÇLŞ}=3,65$) Bununla birlikte dönüştürücü liderlik davranışları içerisinde “liderin sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturması” davranışının yöneticilerin kendilerini en başarısız gördükleri liderlik davranışı olduğu ($x=3,57$) dikkat çekicidir. (bkz. Ek-4) Bu tespitten hareketle kurumlarda liderlerin izleyenlerini güçlü bir vizyon etrafında toplama davranış ve becerileri arttıkça; kurumun kalite amaç ve politikalarının daha net bir çerçeveye oturduğu fikri ileri sürülebilir.

Tablo 3.63, TKY Ölçeği Madde 28 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	2	6	2,3	4,1	2,3	4,1	3,67	3,65
Katılmıyorum	13	17	14,8	11,6	17,0	15,8		
Kararsızım	13	36	14,8	24,7	31,8	40,4		
Katılıyorum	44	49	50,0	33,6	81,8	74,0		
Tamamen Katılıyorum	16	38	18,2	26,0	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

6.7.2.3. Müşteri Odaklılık Kritik Faktörü İle İlgili Bulgular

Bu bölümde müşteri odaklılık kritik faktörüne ait 4 maddeyle ilgili bulgular yer almıştır.

Madde 8 : Kurumda düzenli olarak vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerinin değerlemeye alınması

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%95,5) kurumda vatandaşların istek ve beklentilerinin dikkate alındığını düşünürken, çalışanlarda yüksek bir oranda (%94,5) bu konuda olumlu bir fikre sahiptir. Yöneticilerden hiçbiri bu konuda olumsuz bir kanı taşımamakla birlikte kararsız olanların oranı sadece

%2,7'dir. Bu madde hem "müşteri odaklılık" kritik faktörü içerisinde hem de bütün TKY uygulamaları içerisinde yöneticilerin ve çalışanların kurumlarında en başarılı oldukları uygulamadır. ($x_{YNT}=4,54$; $x_{CLŞ}=4,49$) Bu tespit, UKÖ alan kurumlardaki yöneticilerin olduğu kadar çalışanların da müşteri odaklılık konusunda bilinçlilik düzeylerinin yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Araştırma yapılan kamu kurumlarındaki, çalışan ve yöneticilerin kalite uygulamalarında, vatandaş istek ve beklentilerine ve bunların değerlendirilmesine verdikleri önemin yüksek olması, bu kurumların UKÖ almalarındaki başarılarının önemli parametrelerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.64, TKY Ölçeği Madde 8 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	3	-	2,1	-	2,1	4,54	4,49
Katılmıyorum	-	1	-	,7	-	2,7		
Kararsızım	4	4	4,5	2,7	4,5	5,5		
Katılıyorum	32	51	36,4	34,9	40,9	40,4		
Tamamen Katılıyorum	52	87	59,1	59,6	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 17 : Kurumdaki çalışma süreçlerinin, vatandaşların istek ve beklentilerini karşılamak üzere tasarlanması

Yöneticilerin %90,9'u ile çalışanların %77,4'ü kurumun çalışma süreçlerinin vatandaşların istek ve beklentilerini karşılamak üzere tasarlandığını düşünmektedir.

Tablo 3.65, TKY Ölçeği Madde 17 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2	2,3	1,4	2,3	1,4	4,38	4,16
Katılmıyorum	-	3	-	2,1	-	3,4		
Kararsızım	6	28	6,8	19,2	9,1	22,6		
Katılıyorum	34	49	38,6	33,6	47,7	56,2		
Tamamen Katılıyorum	46	64	52,3	43,8	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 27 : Kurumda çalışanların iç ve dış müşterilerin kim olduğunu bilmesi

Kurum yöneticilerinin %86,4'ü çalışanların iç ve dış müşteri tanımladığını düşünürken, çalışanların daha fazlası (%89) iç ve dış müşteri kavramını bildiğini belirtmektedir.

Tablo 3.66, TKY Ölçeği Madde 27 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	1	3	1,1	2,1	1,1	2,1	4,28	4,23
Katılmıyorum	2	1	2,3	,7	3,4	2,7		
Kararsızım	9	12	10,2	8,2	13,6	11,0		
Katılıyorum	35	72	39,8	49,3	53,4	60,3		
Tamamen Katılıyorum	41	58	46,6	39,7	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

Madde 30 : Kurumdan hizmet alanların öneri ve şikayetlerini serbestçe ifade edebilmesi.

Yöneticilerden %92,1'i bu konuda olumlu bir kaniya sahipken, çalışanlarda bu oran %84,2'dir. Yöneticilerden hiç birisi bu konuda olumsuz bir kaniya sahip olmadığını belirtmiştir. Kararsızların oranı %8'dir.

Tablo 3.67, Madde 30 Frekans ve Yüzde Dağılımları

Faktör	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde		Ortalama (x)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Kesinlikle Katılmıyorum	-	3	-	2,1	-	2,1	4,44	4,28
Katılmıyorum	-	1	-	0,7	-	2,7		
Kararsızım	7	19	8,0	13,0	8,0	15,8		
Katılıyorum	35	51	39,8	34,9	47,7	50,7		
Tamamen Katılıyorum	46	72	52,3	49,3	100,0	100,0		
Toplam	88	146	100,0	100,0				

6.8. Toplam Kalite Yönetimi İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkilerle İlgili Bulgular

Araştırmanın temel problemi olan TKY uygulamaları ile Dönüştürücü Liderlik arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Korelasyon sonuçlarını gösteren Tablo 3.68' deki verilere bakıldığında TKY Uygulamalarının ve Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının genel durumu arasında ortanın üzerinde ve yüksek boyutlara oldukça yakın bir derecede anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkide korelasyon katsayısının 0,50-0,69 olduğu durumlarda orta düzeyde; 0,70-0,89 olduğu durumlarda da yüksek bir ilişki olduğu bilinmektedir.⁴¹⁵ Hesaplanan korelasyon katsayısı ($r=0,628$) kuvvetli ilişki sınırlarına oldukça yakındır. *Bu ilişkiden hareketle "örgütlerdeki yöneticilerin dönüştürücü davranışları arttıkça TKY uygulamalarının başarıya ulaşma derecesinin arttığı" ileri sürülebilir.*

⁴¹⁵ Ural; Kılıç, a.g.e., s. 220

Tablo 3.68, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler

Faktör	N	Min.	Maks.	Ortalama	Standart Sapma	Korelasyon (r)
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kritik Faktörleri	234	1,59	5,00	3,98	0,707	0,628**
Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları	234	1.85	4.85	3,87	0,774	0,628**

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

6.8.1. Yöneticilerin Verdikleri Cevaplara Göre Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler

Tablo 3.69'daki değerler incelendiğinde, yöneticilerin algılamalarına göre TKY uygulamalarının kritik faktörleri ile dönüştürücü liderlik davranış boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=0,595$ $p<0,01$) *Buna göre yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarındaki artışın örgütlerdeki TKY uygulamalarının düzeyini arttırdığı söylenebilir. S.S. =0,487 ile 0,674 arasında değiştiğinden, kurumlarda çalışan yöneticilerin dönüştürücü liderlik ve TKY uygulamaları açısından homojen, hemen hemen aynı fikirlere sahip olduğu anlaşılmaktadır.*

Tablo 3.69, Yöneticilerin Verdikleri Cevaplara Göre Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Boyutları Arasındaki İlişkiler

Faktör	N	Min.	Maks.	Ortalama	Standart Sapma	Korelasyon (r)
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kritik Faktörleri	88	1,59	5,00	4,06	0,674	0,595**
Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları	88	1.85	4.85	4.01	0,487	0,595**

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

6.8.2. Çalışanların Verdikleri Cevaplara Göre Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler

Çalışanların verdikleri cevaplara göre yapılan korelasyon analizinin sonuçları Tablo 3.70' de verilmektedir. Buna göre Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile Dönüştürücü Liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir

ilişki vardır. ($r=0,674$: $p<0,01$) korelasyon katsayısının hem Dönüştürücü Liderlik ile Toplam Kalite Yönetiminin genel korelasyonundan, hem de yöneticilerin cevaplarına göre bulunan korelasyondan daha yüksek olduğu görülmektedir. *Bu istatistik, yöneticilerdeki dönüştürücü liderlik davranışlarının artmasıyla kurumun TKY uygulamalarının başarısının artma olasılığını daha yüksek bir değerde ortaya koymaktadır.* S.S. değerinin yüksek olması (0,724-0,896) kurumlarda çalışanların liderleri ve kurumun TKY uygulamaları konusunda farklı fikirlere sahip olduğunu göstermektedir.

Hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından verilen cevaplara göre ortaya çıkan korelasyon bulguları, Bass ve Avolio tarafından 1994 yılında yapılan araştırma bulgularını destekler niteliktedir.⁴¹⁶

Tablo 3.70, Çalışanların Verdikleri Cevaplara Göre Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Boyutları Arasındaki İlişkiler

Faktör	N	Min.	Maks.	Ortalama	Standart Sapma	Korelasyon (r)
Toplam Kalite Uygulamaları	146	1,14	5	3,93	0,724	0,674**
Dönüştürücü Liderlik Boyutları	146	1,40	5	3,79	0,896	0,674**

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

6.8.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kritik Faktörleri İle Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları Arasındaki İlişkilerle İlgili Bulgular

Genel olarak TKY uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin irdelenmesi yanında iki değişkene ait alt faktörler arasındaki ilişkilerin de ayrı ayrı ortaya konulması araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır. Bu bölümde TKY'nin üç kritik faktörü ile dönüştürücü liderliğin iki davranış boyutu arasındaki ilişkilere dair bulgular yer almaktadır.

⁴¹⁶ Bass, a.g.e., 1998, s. 70

6.8.3.1. “Üst Yönetimin Liderliği, Çalışanların Eğitimi ve Katılımı” Kritik Faktörü İle “İdealleştirilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon” Boyutu Arasındaki İlişkilerle İlgili Bulgular

Tablo 3.71, değerleri, TKY uygulamalarının kritik faktörlerinden, “çalışanların eğitimi ve katılımı” ile dönüştürücü liderliğin “idealize edilmiş etki ve esinsel motivasyon” davranış boyutları arasında yönetici ve çalışanların değerlendirmelerine göre orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. ($r_{ÇLŞ} = 0,619$; $r_{YNT} = 0,607$; $p < 0,01$) *Bu bulguya göre, liderin karizmatik özellikleri ve çalışanlara ilham verme becerileri arttıkça TKY uygulamalarının lokomotif gücü olan üst yönetimin desteğinin arttığı ileri sürülebilir. Bunun yanında liderin astlarını motive edici davranışları daha fazla göstermesinin, TKY uygulamalarına çalışanların aktif katılımını arttırıcı bir etki sağladığı, korelasyon açısından pozitif yönde yorumlanabilecek bir başka husustur.* Hesaplama sonuçları kurumlardaki yöneticilerin idealize edilmiş etki ve esinsel motivasyon davranış boyutu ortalama puanlarının ve korelasyon katsayısının yönetici ve çalışan değerlendirmelerine göre birbirine çok yakın değerler aldığını göstermektedir. ($X_{YNT} = 3,94$; $X_{ÇLŞ} = 3,87$)

Tablo 3.71. Üst Yönetimin Liderliği, Çalışanların Eğitimi ve Katılımı Kritik Faktörü İle “İdealleştirilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon” Boyutu Arasındaki İlişkiler

Faktör	N		Ortalama		Standart Sapma		Korelasyon (r)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Üst Yönetimin Liderliği, Çalışanların Eğitimi ve Katılımı	88	146	4.033	3.844	0.776	0.832	0.619**	0.607**
İdealleştirilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon	88	146	3.940	3.874	0.540	0.888	0.619**	0.607**

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

6.8.3.2. “Üst Yönetimin Liderliği, Çalışanların Eğitimi ve Katılımı” Kritik Faktörü İle “Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek” Boyutu Arasındaki İlişkilerle İlgili Bulgular

TKY uygulamalarının kritik faktörlerinden “üst yönetimin liderliği, çalışanların eğitimi ve çalışanların katılımı” ile dönüştürücü liderliğin “entellektüel uyarma ve bireysel destek sağlama” boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. ($r_{ÇLŞ} = 0,578$; $r_{YNT} = 0,449$; $p < 0,01$) Hem çalışanların hem de yöneticilerin algılarına göre değişkenlerin ortalama

puanları yüksek değerlerdedir. Buna göre şu çıkarımda bulunulabilir: *liderlerin çalışanları bir bilgi işçisi gibi görmesi ve onların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmek için gerekli örgütsel atmosferi yaratması, TKY uygulamaları açısından liderliğin etkililiğini arttırmakta, çalışanların eğitimi ve uygulamalara aktif katılımını sağlamada önemli rol oynamaktadır.*

Tablo 3.72, “Üst Yönetimin Liderliği, Çalışanların Eğitimi ve Katılımı” Kritik Faktörü İle “Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek” Boyutu Arasındaki ilişkiler

Faktör	N		Ortalama		Standart Sapma		Korelasyon (r)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Üst Yönetimin Liderliği, Çalışanların Eğitimi ve Katılımı	88	146	4.033	3.844	0.776	0.832	0.449**	0.578**
Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek	88	146	4.106	3.690	0.511	0.977	0.449**	0.578**

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

6.8.3.3. “Örgütsel Kültür, Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi” Kritik Faktörü İle “İdealleştirilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon” Boyutu Arasındaki ilişkilerle İlgili Bulgular

Tablo 3.73’ deki korelasyon analizi sonucu, TKY’nin örgütsel kültür, sürekli gelişme ve süreç yönetimi kritik faktörü ile dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki ve esinsel motivasyon davranış boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. ($r_{ÇLŞ}=0,646$; $r_{YNT}= 0,586$ $p<0,01$) *Buna göre, liderin bireysel etkililiğini ortaya koyan lider davranışları ve astlarına ilham verme becerileri arttıkça örgütlerde TKY uygulamaları için gerekli örgütsel atmosferin sağlandığı, sürekli gelişme kavramının önem kazandığı söylenebilir. Bunun yanında yönetici ve çalışanların ilgili faktörlere ilişkin ortalama puanları yüksek değerlerde, birbirine oldukça yakın ve standart sapmaları düşüktür. Bu, yönetici ve çalışanların TKY’nin belirtilen kritik faktörü ve, ilişkisi ölçülen dönüştürücü liderlik boyutu ile ilgili fikirlerinin homojen ve neredeyse aynı olduğunu göstermektedir.*

Tablo 3.73, “Örgütsel Kültür, Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi” Kritik Faktörü İle “İdealize Edilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon” Boyutu Arasındaki ilişkiler

Faktör	N		Ortalama		Standart Sapma		Korelasyon (r)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Örgütsel Kültür, Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi	88	146	3.928	3.885	0.677	0.780	0.586**	0.646**
İdealize Edilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon	88	146	3.940	3.878	0.540	0.540	0.586**	0.646**

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

6.8.3.4. “Örgütsel Kültür, Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi” Kritik Faktörü İle “Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek” Boyutu Arasındaki ilişkilerle İlgili Bulgular

Tablo 3.73, verilerine göre, yönetici ve çalışan değerlendirmeleri açısından TKY'nin “örgütsel kültür, sürekli gelişme ve süreç yönetimi” kritik faktörü ile dönüştürücü liderliğin “idealize edilmiş etki ve esinsel motivasyon” boyutu arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

($r_{\text{ç}} = 0,627$; $r_{\text{y}} = 0,374$ $p < 0,01$) Kurumlardaki yönetici ve çalışanların, belirtilen faktörlerle ilgili ortalama puanları yüksek değerlerdedir. S.S. değerlerine göre (0,511;0,677) yöneticiler ilgili faktörler konusunda aynı ve homojen fikirlere sahiptir. Kurumlarda çalışanların ilgili faktörlere verdikleri cevapların farklı olduğu anlaşılmaktadır. (0,780;0,977)

Tablo 3.73, “Örgütsel Kültür, Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi” Kritik Faktörü İle “Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek” Boyutu Arasındaki ilişkiler

Faktör	N		Ortalama		Standart Sapma		Korelasyon (r)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Örgütsel Kültür, Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi	88	146	3.928	3.885	0.677	0.780	0.374**	0.627**
Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek	88	146	4.106	3,690	0.511	0.977	0.374**	0.627**

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

6.8.3.5. “Müşteri Odaklılık” Kritik Faktörü İle İdealleştirilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon” Boyutu Arasındaki ilişkilerle İlgili Bulgular

Tablo 3.75 verileri, TKY uygulamalarının “müşteri odaklılık” kritik faktörü ile dönüştürücü liderliğin “idealleştirilmiş etki ve esinsel motivasyon” davranış

boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. ($r_{\text{ÇLŞ}}=0,542$; $r_{\text{YNT}}= 0,436$ $p<0,01$) İlişkisi araştırılan iki faktörde de çalışan ve yöneticilerin ortalama puanları birbirine oldukça yakın ve yüksek değerdedir. ($x_{\text{MO}}=4,41-4,29$; $x_{\text{IE-EM}}=3,94-3,87$) Bu istatistik, yönetici ve çalışanların araştırma yapılan kurumlarda, TKY'nin müşteri odaklılık ile ilgili uygulamalarına benzer bakış açısıyla yaklaştıklarını göstermektedir. *Bu korelasyona göre örgütlerde görev yapan yöneticilerin astları üzerindeki etkisi ve ilham verme becerileri arttıkça, örgütlerin TKY uygulamalarının nihai amacı olan müşteri memnuniyetine daha fazla odaklandığı söylenebilir.*

Tablo 3.75, “Müşteri Odaklılık” Kritik Faktörü İle “İdealize Edilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon” Boyutu Arasındaki İlişkiler

Faktör	N		Ortalama		Standart Sapma		Korelasyon (r)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Müşteri Odaklılık	88	146	4.414	4,296	0.569	0.675	0.542**	0.436**
İdealize Edilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon	88	146	3.940	3,878	0.540	0.888	0.542**	0.436**

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

6.8.3.6. “Müşteri Odaklılık” Kritik Faktörü İle “Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek” Boyutu Arasındaki İlişkilerle İlgili Bulgular

Araştırmada ilişkisi araştırılan diğer iki alt boyut olan, TKY uygulamalarının “müşteri odaklılık” kritik faktörü ile dönüştürücü liderliğin “entellektüel uyarma ve bireysel destek sağlama” boyutu arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. ($r_{\text{YNT}}=0,471$; $r_{\text{ÇLŞ}}=0,423$ $p<0,01$) Tablo 3.76, değerlerine bakıldığında; iki faktör açısından da kurumlardaki yöneticilerin homojen ve benzer fikirlere sahip oldukları (S.S. 0,511; 0,569), buna rağmen çalışanların özellikle entelektüel uyarma ve bireysel destek boyutunda farklı fikirlere sahip oldukları (S.S. 0,977) anlaşılmaktadır. *Bu korelasyona göre liderin çalışanlarına verdiği bireysel destek sağlama, astlarına problemlere yeni bakış açıları kazandırma ve onların yaratıcılığını ortaya çıkarma davranışları arttıkça örgütün müşteri memnuniyeti uygulamalarına yoğunlaşma derecesinin arttığı söylenebilir.*

Tablo 3.76, “Müşteri Odaklılık” Kritik Faktörü İle “Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek” Boyutu Arasındaki İlişkiler

Faktör	N		Ortalama		Standart Sapma		Korelasyon (r)	
	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Müşteri Odaklılık	88	146	4.414	4,296	0.569	0.675	0.471**	0.423**
Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek	88	146	4.106	3,690	0.511	0.977	0.471**	0.423**

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

6.9. Ulusal Kalite Ödülü Kategorisine Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırma yapılan kurumlarda UKÖ Kategorisine göre varyans analizi sonuçları, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları açısından kurumlar arasında anlamlı bir farkın varlığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle dönüştürücü liderlik düzeyi kurumların sahip oldukları UKÖ Kategorisi'ne göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir. ($F_{(2-233)} = 4,345$; $p < 0,05$) Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma (Tukey HSD Testi) sonuçlarına ilişkin tablo 3.77, incelendiğinde, UKÖ alan kurumlardan Sağlık Hizmetleri kategorisinde ($x=3,92$) faaliyet gösteren kurumlar (EDÇH, ZTBEAH) ile Kamu Yönetimi ve Hizmetleri kategorisinde ($x=3,98$) faaliyet gösteren kurumlar (KSO, NİLBEL) arasında anlamlı bir farkın olmadığı, ancak Eğitim Hizmetleri kategorisinde ($x=3,61$) faaliyet gösteren kurumlar (MEB EARGED, ŞAGOİ) ile Sağlık ve Kamu Hizmetleri kategorisinde faaliyet gösteren kurumların puanları arasında anlamlı bir farkın olduğu göze çarpmaktadır. Buna göre üç kategorideki kurumların da dönüştürücü liderlik davranış boyutları yüksek kabul değerleri arasındadır. (bkz. bölüm 2, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği) Bununla birlikte dönüştürücü liderlik davranışları en yüksek yöneticilerin Kamu Yönetimi ve Hizmetleri kategorisinde çalıştığı, diğerlerine oranla en düşük puana sahip yöneticilerin de Eğitim Hizmetleri kategorisinde çalıştığı anlaşılmaktadır. *Eğitim Hizmetleri kategorisindeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeyleri*

ile ilgili olarak elde edilen bulgular Karip'in 1998 yılında yaptığı çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.⁴¹⁷

Tablo : 3.77, UKÖ Kategorisine Göre Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi

UKÖ Kategorisi	N	Ort. (x)	s.s.	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
Eğitim Hizmetleri (A)	53	3,61	0,70						
Sağlık Hizmetleri (B)	92	3,92	0,82						
Kamu Yönetim. Hiz. (C)	89	3,98	0,73						
Toplam	234	3,87	0,77						
Varyansın Kaynağı									
Gruplar Arası				2	5,07	2,535	4,345	0,014	B-A
Gruplar İçi				231	134,77	0,583			C-A.
Genel				233	139,84				

6.10. Ulusal Kalite Ödülü Kategorisine Göre Kurumlardaki TKY Uygulama Düzeylerine İlişkin Bulgular

UKÖ kategorisine göre kurumlardaki TKY uygulamalarının düzeyi incelendiğinde, dönüştürücü liderlik varyans analizi sonuçlarına benzer bir şekilde Eğitim Hizmetleri kurumları ($x=3,47$) ile Sağlık (4,03) ve Kamu Yönetimi Hizmetleri ($x=4,24$) kurumları arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($F_{(2-233)} = 24,223$; $p<0,01$) Tukey HSD Testi verileri sağlık hizmetleri çalışanları ile kamu yönetimi hizmetleri kurumlarında çalışanların TKY uygulamaları konusunda pozitif yönde ve benzer fikirlere sahip olduğunu göstermektedir. TKY uygulamalarında kritik faktörlerin yerine getirilmesi açısından en yüksek ortalamaya Kamu Yönetimi ve Hizmetleri kategorisinde faaliyet gösteren kurumların sahip olduğu görülmektedir. Eğitim Hizmetleri kategorisinde faaliyet gösteren kurumların TKY uygulama düzeylerine ait ortalamalar diğer kategorilerden anlamlı ve negatif yönde farklılık göstermektedir. Eğitim Hizmetleri kurumlarının ortalama puanı TKY uygulamalarının yüksek kabul edildiği değerlerin altındadır. (bkz. Bölüm 2, TKY Uygulamaları Ölçeği)

Ayrı değişkenlerle yapılan iki bağımsız analizden oransal olarak kurumlar açısından benzeşik değerlerin çıkması dönüştürücü liderlik davranışlarının arttığı kurumlarda TKY uygulama düzeyinde yükseldiği

⁴¹⁷ Karip, agm., s. 461

izlenimini doğurmaktadır. Bu ölçüm dönüştürücü liderlik ile TKY uygulamalarının düzeyi arasındaki ilişkinin farklı bir boyutu olarak da yorumlanabilir.

Tablo : 3.78, UKÖ Kategorisine Göre TKY Uygulamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi

UKÖ Kategorisi	N	Ort.	s.s.	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
Eğitim Hizmetleri(A)	53	3,47	0,66						
Sağlık Hizmetleri(B)	92	4,03	0,72						
Kamu Yönt.Hiz. (C)	89	4,24	0,53						
Toplam	234	3,87	0,70						
Varyansın Kaynağı							24,223	0,000	
Gruplar Arası				2	20,22	10,113			B-A
Gruplar İçi				231	96,44	0,417			C-A
Genel				233	116,66				

6.11. Ulusal Kalite Ödülü Tipine Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına İlişkin Bulgular

Tablo 3.79' daki varyans analizi sonuçlarına göre, Ulusal Kalite Ödülü alan kamu kurumlarının aldığı ödülün tipine göre dönüştürücü liderlik davranış boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre Kalite Büyük Ödülüne sahip kurumlarda çalışan yöneticilerin, (KSO, EDÇH) dönüştürücü liderlik puanları ortalamalarının ($x=4,21$), Başarı Ödülü alan kurumların (NİLBEL-ZTBEAH-ŞAGOİ) ($x=3,83$) ve Juri Teşvik Ödülü alan kurumların (MEB EARGED) ($x=3,45$) yöneticilerinden oldukça farklı ve pozitif yönde yüksek çıktığı görülmektedir. Farklılık ($F_{(2-233)} = 13,085$; $p<0,01$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Juri Teşvik Ödülü alan kurumun ortalama puanları dönüştürücü liderlikte yüksek kabul edilen eşik değer ($x=3,66$) altında ve orta düzeydedir. *Bu kurumda çalışmakta olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarına yakın bir düzeyde sürdürümcü (transaksiyonel) liderlik davranışlarına sahip oldukları ileri sürülebilir.*

Tablo : 3.79, UKÖ Tipine Göre Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi

UKO Tipi	N	Ort.	s.s.	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
Büyük Ödül (A)	64	4,21	0,57						
Başarı Ödülü (B)	132	3,83	0,81						
Juri Teşvik Öd. (C)	38	3,45	0,67						
Toplam	234	3,87	0,77						
Varyansın Kaynağı									
Gruplar Arası				2	14,23	7,115	13,085	0,000	B-A C-A B-C
Gruplar İçi				231	125,61	0,544			
Genel				233	139,84				

6.12. Ulusal Kalite Ödülü Tipine Göre Kurumlardaki TKY Uygulama Düzeylerine İlişkin Bulgular

UKÖ Tipi'ne göre TKY uygulama düzeylerine bakıldığında (Tablo 3.80) kurumlar arasındaki ortalama puan farklılıklarının daha belirginleştiğini görmek mümkündür. Bu değerlere göre Büyük Ödül sahibi kurumlarda TKY kritik faktörleriyle ilişkili uygulamalar oldukça yüksek bir ortalama ($x=4,50$) ve düşük bir standart sapmaya ($s.s.=0,47$) sahiptir. Başarı Ödülü alan kurumlarda TKY uygulamalarının düzeyi ($x=3,94$) ile yüksek kabul değerleri arasındadır. Juri Teşvik Ödülü alan kurumlarda ($x=3,27$) TKY uygulamalarının düzeyi orta değerlerdedir. *Her iki varyans analizinde de dönüştürücü liderlik ortalamalarının düştüğü kurumlarda TKY uygulama düzeyleri de düşmektedir.*

Tablo : 3.80, UKÖ Tipine Göre TKY Uygulamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi

UKO Tipi	N	Ort.	s.s.	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
Büyük Ödül (A)	64	4,50	0,47						
Başarı Ödülü (B)	132	3,94	0,62						
Juri Teşvik Öd. (C)	38	3,27	0,60						
Toplam	234	3,98	0,70						
Varyansın Kaynağı									
Gruplar Arası				2	36,92	18,463	53,484	0,000	B-A C-A B-C
Gruplar İçi				231	79,74	0,345			
Genel				233	116,66				

6.13. Ulusal Kalite Ödülü'nün Alındığı Yıla Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına İlişkin Bulgular

Ulusal Kalite Ödülü'nün verildiği yıllar bazında kurumlar arasındaki liderlik düzeylerinin karşılaştırıldığı varyans analizi sonuçları Tablo 3.81' de verilmiştir. Buna göre dört farklı yılda UKÖ alan kurumların yöneticilerinin dönüştürücü liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir. ($F_{(2-233)} = 7,113$; $p < 0,01$) İkili gruplar arasında farklılığı açıklayan Tukey Testi sonuçları, 2006 yılı ile 2001 ve 2002 yıllarında ödül almış olan kurumlar arasında yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranış düzeyleri açısından bir farklılığı ortaya koymaktadır. 2006 yılında ödül alan kurumlar (EDÇH, NİLBEL) en yüksek dönüştürücü liderlik ortalamasına ($x=4,09$) sahiptir. En düşük ortalamaya ($x=3,59$) sahip kurumlar, 2001 yılında ödül alan kurumlardır. (ZTBEAH)

2002 yılında ödül alan kurumların (MEB EARGED ve KSO) puanları orta/yüksek eşik değerindedir. ($x=3,66$) Kurumlar arasındaki dönüştürücü liderlik davranışlarının yıllar bazında azaldığı gözlenmektedir. *Bu bulgulardan hareketle; araştırma yapılan kurumların yöneticilerinin, kurum TKY uygulamalarını tescil eden ulusal ölçekli bir kalite ödülü aldıktan sonraki yıllarda, dönüştürücü davranışları daha az sergiledikleri ileri sürülebilir.*

Tablo : 3.81, UKÖ'nün Alındığı Yıla Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi

UKO Alınan Yıl	N	Ort.	s.s.	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
2001	49	3,59	0,70				7,113	0,000	2001-2006 2002-2006
2002	59	3,66	0,82						
2005	15	4,00	0,73						
2006	111	4,09							
Toplam	234	3,87	0,77						
Varyansın Kaynağı									
Gruplar Arası				3	11,87	3,958			
Gruplar İçi				230	127,96	0,556			
Genel				233	139,84				

6.14. Ulusal Kalite Ödülü'nün Alındığı Yıla Göre Kurumlardaki TKY Uygulama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.82'ye bakıldığında, UKÖ yılına göre kurumlar arasındaki TKY uygulamalarında da dönüştürücü liderlik düzeylerinin farklılaştığı aynı yıllarda farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. ($F_{(3-233)} = 21,744$; $p < 0,01$) Tukey

Testine göre, farklılık 2006 yılı ile 2001 ve 2002 yılları arasındadır. 2006 yılında ödül alan kurumlar, TKY uygulama düzeyi açısından en yüksek düzeyde bulunurken, ($x=4,32$) en düşük ortalamaya 2001 yılında ödül alan kurumlar sahiptir. ($x=3,59$) *Dikkati çeken bir başka husus 2001 yılında UKÖ alan kurumun dönüştürücü liderlik davranışlarının düzeyi ile TKY uygulama düzeyi ortalama puanının aynı sonucu vermiş olmasıdır. ($X_{Dön.Lid.}=x_{TKY}=3,59$) Bu bulgu, araştırmada kullanılan ölçeklerin “yakınsama” geçerliliğini gösterdiğinin bir başka tespitidir.*

Tablo : 3.82, UKÖ'nün Alındığı Yıla Göre Kurumlardaki TKY Uygulamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi

UKO Alınan Yıl	N	Ort.	s.s.	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
2001	49	3,59	0,63						
2002	59	3,68	0,80						
2005	15	3,98	0,55						
2006	111	4,32	0,52						
Toplam	234	3,98	0,70				21,744	0,000	2001-2006 2002-2006
Varyansın kaynağı									
Gruplar Arası				3	25,77	8,593			
Gruplar İçi				230	90,88	0,395			
Genel				233	116,66				

6.15. Diğer Bulgular

Araştırma yapılan kurumlarda hem kurum yöneticileriyle, hem kurumlardaki kalite departmanı sorumlularıyla hem de bir grup çalışan ile yüzyüze görüşme yapma fırsatı sağlanmıştır. Bu görüşmeler sonucunda özellikle çalışanlar ve orta düzey yöneticiler tarafından sıklıkla dile getirilen hususlar ile EK 1'de örneği verilen anket formunun son sayfasında boş bırakılan bölüme yazılan hususlardan bazıları sınıflandırılıp analiz edilerek diğer bulgular başlığı altında aşağıda verilmiştir.

6.15.1. Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Diğer Bulgular

Kurumlarda görev yapan bazı yöneticiler devlet dairelerinde TKY çalışmalarının tepe yöneticisinin bilgi ve hoşgörüsüne bağlı olduğunu, bu çalışmaların kurumda reel anlamda başarı kazanması için TKY'nin yöneticilere özenle anlatılması gerektiği kanısındadır. Bazı yöneticiler

TKY'nin kamuda uygulanabilmesinin zorluğuna dikkat çekerek kalite çalışmalarının ancak üst yönetimin desteği ve motivasyonu ile yürüeyebileceğini düşünmektedir.

Eğitim ve Sağlık sektörlerinde çalışanlardan bazıları kurumlardaki yönetici değişikliklerinin kalite çalışmalarını aksattığı kanaatindedir. Bu kaniya sahip çalışanlar, TKY uygulamaları başarılı bir şekilde yürütülürken, kuruma/şubeye atanan yöneticilerin TKY felsefesine inanmadıklarından dolayı klasik yönetsel uygulamaları sürdürmeye çalıştıklarını, bu durumun TKY uygulamalarını verimsiz kıldığını hatta bazen de sonlandırdığına inanmaktadırlar.

Kamu Yönetimi ve Hizmetleri örgütlerinde çalışanlardan bazıları, hizmet sunumunda kurumun üst yöneticilerinin ve diğer departman yöneticilerinin gülyüzlü ve vatandaşa değer verdiğini hissettiren tavırlarının kurumun imajına büyük katkı sağladığı kanaatindedir.

Üst düzey bir yönetici kamu kurumu olmalarının TKY uygulamalarında karşılarına çıkan en büyük engel olduğu kanaatindedir.

Bir kalite departmanı yöneticisi, kurumun Ulusal Kalite Ödülü aldığı yılda: yöneticilerin güçlülüğünün ön planda olduğunu, kurumdaki geri bildirim ve iletişimin mükemmel bir düzeyde olduğunu belirtmiş, fakat araştırmamanın yapıldığı tarihte kurumun daha önceki örgütsel atmosferinden uzak olduğunu ifade etmiştir. Başka bir yönetici, kurumda kalite çalışmalarının aynı etkililikte devam edebilmesi için kurumdaki kritik konuma sahip bazı yöneticilerin kaliteye bakış açılarını değiştirmesi ve kendilerini geliştirmesi gerektiğine inanmaktadır.

Bazı çalışanlar kurumun ödöl almasındaki birincil faktörün kurumun mevcut tepe yöneticisinin uygulamaları olduğunu ve ilgili yönetici kurumdan ayrıldığı takdirde TKY uygulamalarının etkililiğini kaybedeceği kanaatindedir.

6.15.2. TKY Uygulamaları İle İlgili Diğer Bulgular

Kurumlardaki TKY uygulamalarının düzeyi araştırılırken farklı kurumlara mensup ve farklı yönetsel görevleri olan yöneticilerin, verdikleri hizmetin özelliğine vurgu yaparak keliteye farklı açıdan yaklaştıkları gözlemlenmiştir. Örneğin sağlık hizmeti veren bir kurumun yöneticisi 24 saat hiç uyumayan bir kurumda müşteri memnuniyetini %90'ların üzerinde tutabilmenin bir mucize olduğuna değinerek, kurum olarak bunu başardıklarını ifade etmiştir. *Bu ifade ilgili kurumda müşteri memnuniyetinin sıklıkla ölçüldüğünü ve bu konuda geri beslemenin yapıldığının bir başka göstergesidir.*

Bazı yöneticiler Mükemmellik Modeli'nin (EFQM) bir kurum tarafından topyekün benimsendiği takdirde örgütsel problemlerin orta ve uzun vadede ortadan kalkacağı kanısına sahiptir.

Çalışanlardan bazıları, Türkiye'de kamu sektöründe verimsiz iş yapma alışkanlığının olduğu ve TKY uygulamalarının bu verimsiz yapıyı değiştirmede bir fırsat olduğu kanaatinde. Ödül alan kurumlardaki bazı çalışanlar Toplam Kalite Yönetimini "çalışanları adam yerine koyma yönetimi" olarak tanımlamışlardır.

Eğitim sektörü çalışanlarından bazıları, TKY uygulamalarının okulların tercihine bırakılmaması gereğine ve her okulda stratejik bir kalite planlamasının yapılmasının zorunlu kılınması gereğine inanmaktadır. Sağlık sektörü çalışanlarının önemli bir kısmı, kurumlarının her alanda en iyi hizmeti verdiklerine inanmakta ancak hasta (müşteri) sayısının her geçen gün artmasından dolayı hizmet kalitesinin doğal olarak düştüğünü ifade etmektedir.

Araştırma yapılan kurumlarda özellikle çalışanlar tarafından sıklıkla ifade edilen hususlardan biri de, kalite çalışmalarını özenle yürütmeye çalışan her seviyedeki çalışanın özlük hakları ve ücretlendirme açısından

desteklenmesi gereğidir. Farklı kurumlarda görev yapan bir çok çalışanın ortak beklentisi, performansa dayalı ücretlendirme sisteminin TKY uygulamalarını da kapsayacak şekilde geliştirilmesidir. Çalışanlar bunun kurumlardaki TKY uygulamalarında motivasyonu arttıracığı ve kalite uygulamalarının kurumun geneline yayılmasında birincil faktör olduğu kanaatindedirler. *Bu yaklaşım, çalışanların kalite çabaları konusunda üst yönetimden somut beklentileri olduğunu yansıtmaktadır.*

Büyük Ödül alan kurumların çalışanları, kurumda kalite çalışmaları konusunda çok emek verildiğini, herkesin mutlaka bu sürecin bir yerinde az ya da çok yer aldığını belirtmişlerdir. Bazı çalışanlar da Büyük Ödül alan kurumda çalışmaktan gurur duyduklarını belirtmişlerdir.

Kurum çalışanları ödülün KALDER tarafından açıklanma sürecinde neredeyse kurumda çalışanların tamamının gönüllü olarak ödülün verileceği yere gittiklerini, bazılarının da aileleriyle birlikte ödülün verileceği salonda hazır bulduklarını ifade etmişlerdir. *Çalışanların bu davranışı belirli bir kurumsal aidiyet duygusuna sahip olduklarının ve kalite çabalarının sonuçlarını paylaşma isteklerinin bir göstergesi olarak algılanabilir.*

Bazı çalışanlar kurumlarında daha önce başlatılan TKY çalışmalarının etkili olmadığını belirtmekte ve araştırmanın yapıldığı tarihte ilgili kurumda hiç bir TKY uygulaması yapılmadığını düşünmektedirler. Bazı çalışanlara göre de TKY çalışmalarına personel isteksiz olarak katılmakta, zorunlu seminerlere katılım ve subjektif uygulamalar çalışmaların etkililiğini azaltmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada ortaya konulan dönüştürücü liderlik bulguları, örgütlerdeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarına sahip olma ve bu davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuç bizi, Ulusal Kalite Ödülü almış olan kamu örgütlerinde, liderlerin kalite uygulamalarının gerektirdiği değişimi sağlayabilmek adına üzerlerine düşen dönüştürücü liderlik işlevlerini yerine getirdikleri kanısına ulaştırabilir.

Ulusal Kalite Ödülüne sahip kurumlardaki liderlik davranışları, yöneticilerin liderlik beklentilerini karşılamaktadır. Bunun yanında, Kamu Yönetimi Hizmetleri ile Sağlık Hizmetleri kategorisindeki kurumlarda, liderlerin kendilerini değerlendirmeleri ile çalışanların liderleri değerlendirmeleri arasında bir uyuma olduğu belirlenmiştir. Bu durum, yöneticinin kendisini lider gördüğü kadar, çalışanların da yöneticiyi lider olarak gördüğünün bir göstergesidir. Bu sonuç ayrıca, ilgili örgütlerde lider ile astları arasında çift yönlü bir etkileşim olduğunun bir yansıması olarak algılanabilir.

Araştırma sonuçları, Ulusal Kalite Ödülü alan kamu örgütlerinde, TKY uygulamalarının tamamında, hem kurum yöneticilerinin hem de çalışanların farklı şekillerde önem verdiğini göstermektedir. Buna göre kurumlarda tüm çalışanlar arasında belirli bir örgütsel bağlılık bulunmaktadır. Kurumların çoğunda TKY çalışmaları ve TKY eğitimleri bütün personeli kapsamakta ve çalışanların TKY uygulamaları ile TKY eğitimlerine katılımı özendirilmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin büyük bir çoğunluğu görev yaptıkları kurumlarda genel olarak “kaliteli hizmet üretiminin” kurum açısından öneminin farkındadır.

Yöneticilerin kurumlarda en yüksek değer atfettiği TKY kritik faktörü “müşteri odaklılık”tır. Kurumlarda düzenli olarak vatandaş istek ve beklentilerinin dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Kamu hizmetini alan vatandaşların her kategoride (kamu yönetimi, sağlık, eğitim) hizmet veren kurumlardan duydukları memnuniyetin yüksek olması, bir bakıma kamuda

hep ihtiyacı duyulan devlet-vatandaş barışıklığının ve toplumsal huzurun bir anahtarı olabilir. “Çalışanların TKY uygulamalarına katılımının teşvik edilmesi”, yöneticilerin kurumlarını en başarılı bulduğu kalite uygulamalarından biridir. Yöneticilerin, bu konuda yüksek bir bilinçlilik seviyesine sahip olması, ilgili kurumlarda TKY uygulamalarına çalışanların katılımı konusunda önemli bir uğraşı verildiğini göstermektedir.

Kurumlardaki yöneticilerin profili genel olarak kamu yöneticileri konusunda edinilmiş olan ve hep eleştirilen klasik “kamu yöneticisi” imajından farklıdır. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu çalışanlarının ilgi ve beklentilerinin farkında ve onları motive edici davranışlar ortaya koymaktadır. Kurum yöneticilerinin verdikleri cevaplar, yöneticilerin herşeyden önce TKY felsefesine inandıklarını göstermektedir. Kurumlardaki kalite çabaları üst yönetim tarafından desteklenmektedir. Kurum yöneticilerinin TKY çabaları konusunda sağladıkları dolaylı destek, (TKY Uygulamaları için uygun örgütsel ortam yaratma gibi) maddi destek sağlama ve ve fon yaratma gibi doğrudan destek unsurlarından daha fazladır.

Bununla birlikte, araştırma sonuçları kurumlardaki her konumdaki yöneticinin TKY felsefesi ve uygulamaları konusunda daha fazla eğitilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bazı yöneticiler hem kurumdaki diğer yöneticiler hem de çalışanlar tarafından yetersiz bulunmaktadır. Bu yaklaşımda olan yöneticiler; kurumdaki birimler, kişiler ve süreçler arasında iletişimi engellemekte, çalışan katılımının etkililiğini azaltmakta ve yaratıcı fikirlerin önüne geçmek suretiyle yönetici desteğinden çok yönetici engeli yaratmaktadır. Ayrıca, Ulusal Kalite Ödülünü en önce alan kurumlarda TKY eğitimleri ve diğer TKY uygulamalarının düzeyi diğer kurumlara nisbetle düşmektedir. Bu durum, kalite uygulamalarını başarıyla hayata geçirmiş kamu kurumlarında bile TKY uygulamalarının kurumsallaşma seviyesinde bir sorun olduğu fikrini çağrıştırmaktadır.

Araştırmadaki demografik bulgular, Kalite Büyük Ödülü alan kurumlarda çalışanların ağırlıklı yaş ortalamasının 30 ve altında olduğunu

göstermektedir. Yöneticilerden %89'unun lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyinde olduğu dikkati çekmektedir. Bununla birlikte Ödül alan kurumlardaki yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%71) dört yıldan fazla süredir aynı kurumda görev yapmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin önemli bir kısmının Ulusal Kalite Ödülü'nün alınma sürecinde ve sonrasında kurumun başarısını ya da başarısızlığını etkilediği ortaya çıkmaktadır.

Araştırma ölçeği dışındaki diğer gözlem ve bulgular kurumlardaki kalite uygulamalarının, uygulamadaki yaklaşımlar yanında kurumsal süreçlerle ilgili şartlardan ve genel olarak kamu yönetiminin klişeleşmiş sorunlarından da etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın temel problemi olan TKY uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasında bir ilişkinin olup olmadığına dair verilerin analizi, değişkenler arasında; anlamlı, pozitif yönde ve doğrusal bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısı orta dereceli olmakla birlikte, ($r=0,628$) kuvvetli ilişki sınırlarına oldukça yakındır. Ayrıca sadece TKY uygulamalarının ve dönüştürücü liderliğin genel haliyle değil; TKY uygulamalarının bütün kritik faktörleri ile dönüştürücü liderliğin davranış boyutları arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkiler örgütlerdeki yöneticilerin dönüştürücü davranışları arttıkça TKY uygulamalarının başarıya ulaşma derecesinin arttığını ortaya koymaktadır.

Ulusal Kalite Ödülü alan kamu örgütlerinde; ödülün kategorisi, tipi ve alındığı yıllar bazında örgütler arasındaki ortalamaların karşılaştırılması için yapılan her iki varyans analizinde de, dönüştürücü liderlik ortalamalarının düştüğü kurumlarda TKY uygulama düzeylerinin de düştüğü ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, TKY uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin bir başka boyutu olarak da karşımıza çıkmaktadır. Ödül yılı ile ilgili analiz sonuçları ayrıca, Ulusal Kalite Ödülü alındıktan sonraki yıllarda, TKY uygulamalarının düzeyinin ve yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını gösterme düzeyinin azaldığını ortaya koymuştur.

Çalışmanın “bulgular ve yorumlar” kısmında detayları verilen araştırma bulgularından bir kısmı, örgütlerde Dönüştürücü Liderlik davranışlarının ve Toplam Kalite Uygulamalarının düzeyinin ayrı ayrı ve farklı değişkenlerle ölçülmesi konusunda, literatürde yer bulmuş diğer araştırma bulguları ile örtüşür niteliktedir. (Bass ve Avolio;1994, Karip;1998, İşcan;2002, Yaşar;2002, Acuner ve Cengiz; 2004, Laohavichien Fredendall; 2005)

Çalışmanın teorik çerçevesi ve ampirik araştırmanın sonuçları doğrultusunda, örgütlerdeki yöneticilere ve araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunulabileceği değerlendirilmiştir.

Kamuda TKY çalışmaları önemli değer değişimi ve dönüşüme öncülük edecek değerler arasında gösterilmektedir. Kamu hizmetini alan birçok vatandaş, kalite kavramını kamu sektöründe önemli olarak algılamaktadır. Çünkü, TKY yalnızca müşteri kazanmakla ve kaliteli hizmet sunumuyla ilişkili olmayıp ayrıca topluma hizmetle de birleşmiş durumdadır.⁴¹⁸ Yani kamuda Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının önemsenmesi ve ısrarla üzerinde durulmasının sebebi, sadece kaliteli mal ve hizmet sunumuyla müşteri memnuniyetinin sağlanması değil, bu yönetsel felsefe ve uygulamalarının toplumun pozitif yönde değişimine zemin hazırlayacak bir değer sistemi olarak da görülmesidir. Avrupada ve Amerikada kamu kurum ve kuruluşlarının TKY uygulamalarını ordudan okullara kadar adeta bir kamu reformu gibi kullandıkları bilinmektedir. Öyleyse ülkemiz kamu kurumlarının evrilmesi için de TKY önemli bir gelişim ve değişim aracı olabilir. Bunun gerekli olan TKY kritik faktörlerinin kamu sektörünün karakteristikleri ile uyumlaştırılmasıdır.

Mevcut literatür ve araştırma sonuçları üst yönetimin desteği ve çalışanların katılımı olmaksızın TKY uygulamalarının başarısız olacağını göstermektedir. Çalışanların katılımın sağlanması da harekete geçirici liderlik becerileri gerektirmektedir. Dolayısıyla, kalite uygulamalarının gerektirdiği liderlik özelliklerinin dönüştürücü liderliği tarif ettiği söylenebilir. TKY

⁴¹⁸ Balcı, a.g.e., 2002, s. 256

uygulamalarının amacının maliyetleri düşürüp üretim hizmet ve serviste yüksek verimlilik ve mükemmelliği yakalamak olduğu düşünüldüğünde bütün bu işlevlerin yüksek performanslı iş görenlerin katılımını gerektirdiği açıktır. İşte izleyenlerini yüksek performanslı ve katılımcı bireylere çevirebilen liderlik tipi dönüştürücü liderliktir. Liderliğin doğuştan gelen özelliklerden daha çok öğrenilebilir davranışlarla geliştiği ispatlanmıştır. Buna göre dönüştürücü liderlik becerileri öncelikle okullarda daha sonra da kurumlarda öğretilir ve geliştirilebilir.

Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş olan örgütlerde, yöneticilerin lider, liderlerinde dönüştürücü davranışlara sahip olması bir gerekliliktir. Toplam kalite uygulamalarının yapıldığı bir örgütte dönüştürücü liderler rutin işlerle zaman yitirmeyecek, vizyon geliştirme ve geliştirilen vizyonun uygulamaya taşınması ile ilgilenecektir.⁴¹⁹ Bunun yanında TKY uygulayan örgütlerde liderin statükoyu geri planda bırakması, çalışanlarla yakın iletişim içerisinde bulunarak sorun çözüme onlara yardımcı olması ve işlerini kendi yetenekleri ile tamamlayabilmeleri için onlara imkan sağlaması gerekmektedir. Kalite organizasyonları liderin kendi iletişim ve empati becerileri yanında örgütte açık ve yalın iletişim ortamını sağlayıcı lider davranışları gerektirmektedir.⁴²⁰ Bundan dolayı kamu kurumlarında yöneticiler iki yönlü açık haberleşme ile her düzeyden gelebilecek fikir ve yenilikleri dikkate alarak katılımı sağlamalı ve çabaları arttırmalıdır.

Değişim ihtiyacını farkederek TKY uygulamaları ile evrilmeyi ve organizasyonu bulunduğu noktadan çok daha üst düzeye adeta bir sıçrama yaptırarak taşımayı amaçlayan bir tepe yöneticisi, TKY'ne karşı duyduğu bu ilgiyi isteğe, daha da öteye giderek ihtiyaca çevirebilmelidir.

Dönüştürücü liderlikle ilgili olarak, son yıllardaki çalışmaların, bu liderlik yaklaşımının diğer değişkenler ile ilişkisi ve farklı rolleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte dönüştürücü liderliğin davranış

⁴¹⁹ Akdemir a.g.e., 1998, s. 80

⁴²⁰ Doğan, a.g.e., 2001, s. 35

boyutlarından “idealleştirilmiş etki” boyutunda lidere atfedilen karizmatik davranışlarının başlı başına bir araştırma konusu olduğu değerlendirilmektedir.

Bu tezin sonuçları EFQM bazlı KALDER Ulusal Kalite Ödülü almış olan kamu örgütlerindeki dönüştürücü liderlik ve TKY uygulamalarının düzeyleri ile sınırlıdır. Bundan sonraki araştırmalar hem Ulusal Kalite Ödülü hem de diğer kalite ödülleri almış olan kamu ve özel sektör örgütlerini kapsayacak şekilde genişletilebilir. Bu sayede sektörler arasında liderlik ve TKY uygulamalarının düzeyi açısından bir karşılaştırma mümkün olabilecektir.

EK- 1, Araştırma Anketi

Bu anket Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ danışmanlığında yapılmakta olan doktora tezinin bir bölümünü oluşturmaktadır. Tezde, Ulusal Kalite Ödülü almış olan kurumlardaki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ile, kurumun TKY uygulamaları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Kurumunuzun araştırma için seçilme sebebi kamu sektörü kategorisinde Ulusal Kalite Ödülüne sahip olmasıdır. Araştırmanın yapılabilmesi için kurumun yönetsel organlarından gerekli izinler alınmıştır.

Bu anketin verileri ve sonuçları tez çalışmasının gerektirdiği bilimsel amaçlar için kullanılacağından ankete cevap verenlerin kimlikleri önem taşımamaktadır. Anket sonucunda TKY uygulamaları ve dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile ilgili olarak bir bakış açısına ulaşılması amaçlanmakta ve çıkacak sonuçların TKY uygulamalarına geçmeyi düşünen/TKY uygulamakta olan diğer kamu kurumlarına örnek olabileceği değerlendirilmektedir. Lütfen bu soruların doğru, yanlış ya da ideal cevapları olmadığını hatırlayınız. Farklı yöneticilerin ve farklı işgörenlerin, farklı deneyimleri vardır. Bu araştırmada sadece sizin görüşlerinize ilgi duyulmaktadır.

Anketin cevaplama süresi yaklaşık 10 dakikadır. Belirtmek istediğiniz başka hususlar için anketin beşinci sayfasındaki boş alanı kullanınız veya kişisel olarak araştırmacıya ulaşmaktan çekinmeyiniz. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Ramazan ERTURGUT
Kocaeli Üniversitesi
SBE Doktora Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM : DEMOGRAFİK BİLGİLER ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki 7 soruyu cevaplandırırken size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Yaşınız :

- () 30 ve altında
 () 31-40
 () 41-50
 () 51 ve üstü

2. Eğitim Durumunuz :

- () Orta Öğrenim
 () Ön Lisans
 () Lisans
 () Yüksek Lisans
 () Doktora

3. Yöneticilikte Kıdeminiz :

- () 5 yıl ve altında
 () 6-10 yıl
 () 11-15 yıl
 () 16-20 yıl
 () 21 ve üstü

4. Kurumdaki Hizmet Süreniz

- () 1 yıldan az
 () 1-4 yıl
 () 4 yıldan fazla

5. Cinsiyet :

- () Erkek
 () Kadın

6. Yönetim Kademesindeki /kurumdaki Yeriniz :

YÖNETİCİ	ÇALIŞAN
Daire Başkanı	Uzman Doktor
Daire Başkan Yardımcısı	Hemşire
Şube Müdürü	Sağlık Memuru
Başhekim	Laborant
Başhekim Yardımcısı	Memur
Klinik Şefi	Eğitim Uzmanı
Baş Hemşire	Öğretmen
Hastane Müdürü	Yönetici Asistanı
Hastane Müdür Yardımcısı	İşçi
Genel Sekreter	Mühendis
Genel Sekreter Yardımcısı	Güvenlik Görevlisi
Okul Müdürü	Hizmetli
Okul Müdür Yardımcısı	Diğer Çalışan
Belediye Başkanı	
Belediye Başkan Yardımcısı	
Departman Müdürü	
Bölüm Şefi	
Diğer Yönetici	

7. Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Kurs ve Seminerlere Katılma Durumunuz

- () Hiç Katılmadım
 () 1 Eğitim günü seminer veya kursa katıldım
 () 1 Haftalık seminer veya kursa katıldım
 () 1 Haftadan fazla süreli seminer veya kursa katıldım

İKİNCİ BÖLÜM :DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ (Çalışan)
(Yöneticiniz için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.)

		HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1	Kendisi için önemli inanç ve değerler hakkında şevkle konuşur.					
2	Çevresindeki çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.					
3	Verdiği direktiflerde moral ve ahlaki değerleri gözetir.					
4	Direktifleri saygıyla karşılanır.					
5	Astlarını yönlendirmede, konumundan kaynaklanan yetkinin yanında karizmatik özellikleri de, etkilidir.					
6	Yönetici olarak, astları için bir modeldir.					
7	Astları onunla çalışmaktan gurur duyar.					
8	Çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar.					
9	Çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığını onlara hissettirir.					
10	Oluşturduğu vizyon astları tarafından inançla takip edilir.					
11	Sembollerini ve sloganları kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturabilir.					
12	Çalışanları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna edebilir.					
13	Çalışanlara ilham verme becerileri yüksektir.					
14	Astlarını alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirir.					
15	Çalışanların işlerin şu an yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar.					
16	Astlarını işletme/kurum ile ilgili değerleri sorgulamaya teşvik eder.					
17	Çalışanların, çalışma ortamındaki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar.					
18	Astlarının entellektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratır.					
19	Astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirir.					
20	Astlarını bire bir gözlemleyebilmek için çaba sarf eder.					
21	Astlarının bireysel farklılıklarını, dikkate alır.					
22	Astlarının gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır.					
23	Astlarına başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretir.					
24	Astlarının güçlü yönlerini keşfederek onları bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.					

**İKİNCİ BÖLÜM :DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ
(Yönetici)**

		HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1	Kendim için önemli inanç ve değerler hakkında şevkle konuşurum.					
2	Çevremdeki çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlarım.					
3	Verdiğim direktiflerde moral ve ahlaki değerleri gözetirim.					
4	Direktiflerim saygıyla karşılanır.					
5	Astlarımı yönlendirmede, konumumdan kaynaklanan yetkinin yanında karizmatik özelliklerim de, etkilidir.					
6	Yönetici olarak, astlarım için bir model olduğumu düşünürüm.					
7	Astlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar.					
8	Çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlarım.					
9	Çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığımı onlara hissettiririm.					
10	Oluşturduğum vizyon astlarım tarafından inançla takip edilir.					
11	Semboller ve sloganları kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturabilirim.					
12	Çalışanları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna edebilirim.					
13	Çalışanlara ilham verme becerilerim yüksektir.					
14	Astlarımı alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendiririm.					
15	Çalışanların işlerin şu an yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlarım.					
16	Astlarımı kurum ile ilgili değerleri sorgulamaya teşvik ederim.					
17	Çalışanların çalışma ortamındaki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlarım.					
18	Astlarımın entellektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratırım.					
19	Astlarımı "yaratıcılık" konusunda cesaretlendiririm.					
20	Astlarımı bire bir gözlemleyebilmek için çaba sarf ederim.					
21	Astlarımın bireysel farklılıklarını, dikkate alırım.					
22	Astlarımın gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırım.					
23	Astlarıma başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretirim.					
24	Astlarımın güçlü yönlerini keşfederek onları bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendiririm .					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : TKY UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1	Kurumumuzun politikalarının oluşturulmasında TKY ilkelerinden faydalanılmaktadır.					
2	Çalışanların TKY uygulamalarına katılımı teşvik edilir.					
3	Kurumda yapılan işin kalitesi çalışanlar için büyük önem taşımaktadır					
4	Kurum ortamı çalışanların yeniliklere açık olmasını teşvik etmektedir.					
5	Kurumda çalışanlar işlerini etkili bir biçimde yapabilmek için gerekli eğitimi almaktadır.					
6	Kurumda çalışanlar işlerinden övünç duymaktadır.					
7	Ast üst ve yatay yöneticiler arasında iletişim teşvik edilmektedir.					
8	Kurumda düzenli olarak vatandaşların ihtiyaç ve beklentileri değerlemeye alınmaktadır.					
9	Kurumda çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilmektedir.					
10	Kurumda çalışanlar arasında takım veya grup çalışması özendirilmektedir.					
11	Çalışanlar ve bölümler arasında iletişim kanalları açıktır.					
12	Çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyon iyi bir düzeydedir.					
13	Kurumda anahtar süreçler tanımlanmıştır ve herkesçe bilinir.					
14	Kurumda kaydedilen aşamaları gözden geçirmek ve iyileştirmek için öz değerlendirme araçları kullanılmaktadır.					
15	Bütün çalışanlar kurumdaki kalitenin iyileştirilmesinde asıl sorumluluğun kendilerinde olduğunun bilincindedirler.					
16	Kurum hizmet kalitesini iyileştirmek amacıyla periyodik olarak spesifik amaçlar belirler.					
17	Kurumdaki çalışma süreçleri, vatandaşların istek ve beklentilerini karşılamak üzere tasarlanmıştır.					
18	Kurumdaki süreçlerin iyileştirilmesi ve yönetilebilmesi amacıyla İstatistiksel Süreç Kontrolü teknikleri kullanılır					
19	Çalışanlar kalite iyileştirme çabalarından ötürü ödüllendirilirler.					
20	Üst düzeydeki yöneticiler, kurumun kalite vizyonu, ve amaçları oluşturulmasında aktif rol alırlar.					
21	Üst yönetim kalite çalışmalarına önemli oranda zaman ayırır.					
22	Üst yönetim TKY çabalarının başlatılması ve sürdürülmesi için sorumluluk üstlenir.					
23	Üst yönetim çalışanların desteklenmesi için bir ödül sistemi kurmuştur.					

		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
24	Üst yönetim, çalışanların TKY tekniklerini öğrenebilmeleri için ortam yaratır.					
25	Üst Yönetim çalışanların yetiştirmeleri için gerekli mali kaynağı sağlar.					
26	Çalışanlar işleriyle ilgili konularda emin olmadıklarında rahatlıkla amirlerinin yardımına başvurabilirler.					
27	Kurumda çalışanların iç ve dış müşterilerin kim olduğunu bilmesi.					
28	Kurumda açıkça belirlenmiş kalite amaçlarının bulunması					
29	Hizmet sunduğumuz vatandaşlar aldığı hizmetin kalitesinden memnundur.					
30	Hizmet alan vatandaşlar öneri ve şikayetlerini serbestçe ifade edebilirler.					
31	Kurumda Çalışanlara problem belirleme ve çözme eğitimi verilmesi					
32	Kurumdaki kalite iyileştirme çabalarında, “çalışan katılımı”nın kritik öneme sahip olduğunun herkes tarafından bilinmesi.					

Belirtmek İstedığınız Diğer Hususlar

--

EK-2, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği 1. ve 2. Faktör Analizi Tabloları
Açıklanan Toplam Varyansa İlişkin İstatistikler
(Total Variance Explained-1)

Madde	İlk Ayrıştırma Değerleri			Ayrıştırılmış Madde Değerleri			Rotasyon Sonrası Değerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	14,452	60,216	60,216	14,452	60,216	60,216	7,902	32,926	32,926
2	1,305	5,437	65,653	1,305	5,437	65,653	7,855	32,727	65,653
3	,985	4,105	69,757						
4	,700	2,915	72,672						
5	,650	2,709	75,381						
6	,608	2,532	77,913						
7	,570	2,376	80,289						
8	,484	2,016	82,305						
9	,453	1,887	84,192						
10	,395	1,645	85,836						
11	,375	1,563	87,399						
12	,345	1,438	88,837						
13	,333	1,387	90,224						
14	,312	1,300	91,524						
15	,288	1,200	92,724						
16	,264	1,101	93,825						
17	,253	1,056	94,881						
18	,237	,985	95,867						
19	,204	,850	96,717						
20	,190	,792	97,509						
21	,176	,733	98,242						
22	,157	,656	98,898						
23	,135	,563	99,461						
24	,129	,539	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ortak Varyanslara İlişkin İstatistikler
(Communalities-1)

Madde	Başlangıç	Madde Yüğü	Madde	Başlangıç	Madde Yüğü
Md. 1	1,000	,129	Md. 13	1,000	,718
Md. 2	1,000	,616	Md. 14	1,000	,512
Md. 3	1,000	,631	Md. 15	1,000	,723
Md. 4	1,000	,594	Md. 16	1,000	,599
Md. 5	1,000	,689	Md. 17	1,000	,659
Md. 6	1,000	,745	Md. 18	1,000	,731
Md. 7	1,000	,733	Md. 19	1,000	,775
Md. 8	1,000	,671	Md. 20	1,000	,664
Md. 9	1,000	,721	Md. 21	1,000	,757
Md. 10	1,000	,756	Md. 22	1,000	,776
Md. 11	1,000	,691	Md. 23	1,000	,680
Md. 12	1,000	,416	Md. 24	1,000	,766

KMO ve Bartlett's Testi
Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin	,965
Örnekleme Uygunluğu Değeri	
Bartlett's Testi	4855,
"Chi-Square" Değeri	87
df	276
Sig.	,000

**EK-2, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği 1. ve 2. Faktör Analizi Tabloları
(Devam)**

**Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi
(Component Matrix)**

	Component			Component	
	1	2		1	2
Madde 9	,845	,083	Madde 11	,798	,234
Madde 13	,845	,069	Madde 21	,784	-,379
Madde 19	,841	-,261	Madde 17	,778	-,234
Madde 15	,839	-,140	Madde 16	,774	-,019
Madde 24	,833	-,268	Madde 3	,766	,210
Madde 22	,826	-,308	Madde 2	,749	,236
Madde 23	,823	-,056	Madde 5	,748	,361
Madde 8	,818	,036	Madde 20	,747	-,326
Madde 10	,817	,297	Madde 4	,711	,296
Madde 7	,811	,275	Madde 14	,703	-,132
Madde 18	,810	-,274	Madde 12	,643	,050
Madde 6	,804	,313	Madde 1	,359	-,001

**Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi
(Rotated Component Matrix-1)**

	Madde Yükleri			Madde Yükleri	
	1	2		1	2
Madde 21	,822	,285	Madde 6	,349	,790
Madde 22	,802	,365	Madde 10	,369	,787
Madde 19	,780	,408	Madde 5	,275	,783
Madde 24	,780	,398	Madde 7	,381	,767
Madde 18	,767	,377	Madde 11	,400	,729
Madde 20	,759	,296	Madde 4	,295	,712
Madde 17	,716	,383	Madde 2	,364	,696
Madde 15	,693	,493	Madde 3	,395	,690
Madde 23	,623	,541	Madde 9	,540	,655
Madde 14	,591	,403	Madde 13	,549	,645
Madde 16	,561	,533	Madde 8	,554	,603
Madde 1	,255	,252	Madde 12	,420	,489

EK-2, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği 1. ve 2. Faktör Analizi Tabloları
Açıklanan Toplam Varyansa İlişkin İstatistikler-2
(Total Variance Explained-2)

Madde	İlk Ayrışma Değerleri			Ayrıştırılmış Madde Değerleri			Rotasyon Sonrası Değerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	12,422	62,112	62,112	12,422	62,112	62,112	6,872	34,358	34,358
2	1,314	6,569	68,681	1,314	6,569	68,681	6,865	34,323	68,681
3	,695	3,476	72,157						
4	,639	3,193	75,350						
5	,559	2,796	78,147						
6	,550	2,751	80,897						
7	,472	2,358	83,256						
8	,411	2,055	85,310						
9	,370	1,851	87,161						
10	,343	1,716	88,877						
11	,314	1,572	90,448						
12	,290	1,449	91,898						
13	,280	1,398	93,296						
14	,256	1,278	94,574						
15	,228	1,138	95,712						
16	,215	1,075	96,787						
17	,190	,949	97,736						
18	,169	,846	98,582						
19	,151	,754	99,336						
20	,133	,664	100,000						

Ortak Varyanslara İlişkin İstatistikler-2

Madde	Başlangıç	Madde Yüğü
Madde 2	1,000	,609
Madde 3	1,000	,638
Madde 4	1,000	,605
Madde 5	1,000	,698
Madde 6	1,000	,744
Madde 7	1,000	,740
Madde 9	1,000	,720
Madde 10	1,000	,755
Madde 11	1,000	,684
Madde 12	1,000	,422
Madde 13	1,000	,728
Madde 14	1,000	,509
Madde 15	1,000	,720
Madde 17	1,000	,660
Madde 18	1,000	,735
Madde 19	1,000	,780
Madde 20	1,000	,671
Madde 21	1,000	,766
Madde 22	1,000	,786
Madde 24	1,000	,767

KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları-2

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Değeri		,963
Bartlett's Testi	"Chi-Square" Değeri	4090,68
	Df	190
	Sig.	,000

EK-3, TKY Uygulamaları Ölçeği 1- 2 ve 3. Faktör Analizi Tabloları**Açıklanan Toplam Varyansa İlişkin İstatistikler-1**
Total Variance Explained (1. Faktör Analizi)

Madde	İlk Ayrışma Değerleri			Ayrıştırılmış Madde Değerleri			Rotasyon Sonrası Değerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	18,378	57,430	57,430	18,378	57,430	57,430	7,573	23,665	23,665
2	1,424	4,451	61,881	1,424	4,451	61,881	5,516	17,239	40,904
3	1,070	3,342	65,224	1,070	3,342	65,224	4,643	14,509	55,413
4	1,044	3,261	68,485	1,044	3,261	68,485	4,183	13,071	68,485
5	,903	2,823	71,308						
6	,799	2,498	73,806						
7	,663	2,071	75,877						
8	,631	1,971	77,847						
9	,605	1,891	79,738						
10	,562	1,757	81,495						
11	,527	1,646	83,142						
12	,480	1,500	84,641						
13	,429	1,342	85,983						
14	,419	1,311	87,294						
15	,358	1,118	88,412						
16	,348	1,086	89,498						
17	,329	1,029	90,527						
18	,308	,963	91,490						
19	,294	,919	92,409						
20	,271	,848	93,257						
21	,258	,805	94,062						
22	,243	,759	94,821						
23	,231	,722	95,542						
24	,212	,663	96,205						
25	,210	,655	96,860						
26	,190	,594	97,454						
27	,169	,527	97,981						
28	,155	,483	98,465						
29	,146	,457	98,922						
30	,136	,426	99,348						
31	,111	,346	99,693						
32	,098	,307	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

EK- 3, TKY Uygulamaları Ölçeği 1- 2 ve 3. Faktör Analizi Tabloları (Devam)
Açıklanan Toplam Varyansa İlişkin İstatistikler
Total Variance Explained (3. Faktör Analizi)

Md.	İlk Ayrışma Değerleri			Ayrıştırılmış Madde Değerleri			Rotasyon Sonrası Değerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	12,186	55,390	55,390	12,186	55,390	55,390	6,720	30,544	30,544
2	1,389	6,312	61,702	1,389	6,312	61,702	4,409	20,039	50,592
3	1,019	4,633	66,335	1,019	4,633	66,335	3,466	15,753	66,335
4	,829	3,769	70,105						
5	,755	3,433	73,537						
6	,610	2,773	76,310						
7	,577	2,622	78,932						
8	,541	2,460	81,392						
9	,498	2,263	83,655						
10	,465	2,116	85,770						
11	,417	1,893	87,664						
12	,384	1,747	89,411						
13	,349	1,588	91,000						
14	,293	1,334	92,333						
15	,273	1,242	93,575						
16	,268	1,219	94,794						
17	,256	1,164	95,958						
18	,215	,977	96,935						
19	,193	,877	97,813						
20	,186	,843	98,656						
21	,165	,750	99,406						
22	,131	,594	100,000						

KMO and Bartlett's Test-3

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluğu Değeri.		,956
Bartlett's Testi	"Chi-Square" Değeri	3818,594
	Df	231
	Sig.	,000

**EK- 3, TKY Uygulamaları Ölçeği 1- 2 ve 3. Faktör Analizi Tabloları
(Devam)**

**Rotasyon Sonrası Korelasyon
(Rotated Component Matrix-1)**

Madde	Madde Yükleri			
	1	2	3	4
Md.23	,772	,309	,242	,174
Md.19	,761	,243	,196	,158
Md.25	,731	,299	,272	,189
Md.22	,679	,418	,212	,354
Md.31	,674	,210	,272	,268
Md.21	,664	,268	,049	,528
Md.24	,659	,269	,279	,424
Md.2	,587	,291	,424	,408
Md.7	,565	,549	,280	,093
Md.20	,544	,171	,100	,527
Md.32	,521	,222	,419	,372
Md.14	,518	,305	,392	,498
Md.5	,515	,294	,188	,278
Md.4	,475	,470	,459	,235
Md. 6	,455	,348	,388	,325
Md.12	,240	,754	,184	,248
Md.11	,423	,652	,281	,143
Md.15	,133	,638	,117	,508
Md.10	,405	,612	,332	,238
Md.18	,205	,584	,427	,300
Md.28	,338	,581	,139	,262
Md.9	,371	,553	,398	,190
Md.29	,413	,496	,470	,029
Md.8	,088	,269	,774	,174
Md.30	,383	,209	,702	,067
Md.17	,257	,087	,583	,374
Md.27	,155	,355	,560	,384
Md.26	,416	,425	,445	,115
Md.13	,288	,401	,223	,698
Md.3	,333	,198	,377	,689
Md.1	,479	,331	,421	,486
Md.16	,388	,420	,385	,485

**Rotasyon Sonrası Korelasyon
(Rotated Component Matrix-2)**

Madde	Madde Yükleri		
	1	2	3
Madde 21	,786	,375	,092
Madde 23	,772	,278	,255
Madde 19	,757	,212	,227
Madde 22	,744	,451	,228
Madde 25	,738	,279	,276
Madde 24	,725	,356	,322
Madde 31	,715	,215	,296
Madde 20	,693	,253	,168
Madde 2	,626	,373	,453
Madde 5	,583	,256	,268
Madde 32	,559	,301	,409
Madde 3	,508	,373	,442
Madde 6	,502	,368	,449
Madde 15	,246	,773	,157
Madde 12	,258	,753	,245
Madde 28	,364	,654	,130
Madde 13	,461	,593	,296
Madde 18	,263	,593	,466
Madde 10	,424	,581	,402
Madde 11	,420	,577	,329
Madde 16	,499	,513	,405
Madde 9	,380	,503	,461
Madde 8	,109	,248	,813
Madde 30	,365	,183	,662
Madde 17	,343	,143	,659
Madde 27	,210	,470	,587

EK- 4, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Kritik Faktörleri İle Maddelerinin Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları

Madde No	Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları ve Madde Açıklamaları	Yönetici			Çalışan		
		N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.
	Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları	88	4.014	,487	146	3,793	,896
	İdealize Edilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon	88	3.940	,540	146	3.878	,888
Md. 2	Liderin astlarının kendilerini iyi hissetmelerini sağlaması.	88	4,261	,686	146	3,979	1,033
Md. 3	Liderin verdiği emirlerde moral ve ahlaki değerleri gözetmesi	88	4,363	,697	146	4,137	,972
Md. 4	Liderin direktiflerinin saygıyla karşılanması	88	4,079	,591	146	4,027	,846
Md. 5	Liderin astlarını yönlendirmede, formal yetkisinin yanında karizmatik özelliklerin de etkili olması	88	3,625	,888	146	3,760	1,071
Md. 6	Liderin astları için bir model olması	88	3,659	,771	146	3,678	1,168
Md. 7	Astların liderle çalışmaktan gurur duymaları	88	3,897	,758	146	3,986	,989
Md. 9	Liderin çalışanlarının amaçlarına ulaşacaklarına inandığını göstermesi	88	4,034	,764	146	3,897	1,100
Md.10	Liderin vizyonunun astları tarafından inançla takip edilmesi.	88	3,738	,734	146	3,753	1,092
Md. 11	Liderin sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturması	88	3,579	,840	146	3,691	1,123
Md. 12	Liderin çalışanları örgüt içindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna etmesi	88	4,170	,714	146	3,972	1,191
Md. 13	Liderin, çalışanlara ilham verme becerilerinin yüksek olması	88	3,931	,770	146	3,774	1,087
	Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek	88	4.106	0.511	146	3,690	0.977
Md. 14	Liderin, alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirmesi	88	3,750	,715	146	3,582	1,093
Md. 15	Liderin, işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmayı sağlaması	88	4,022	,710	146	3,726	1,098
Md. 17	Liderin, çalışanların iş yerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için ortam yaratması	88	4,306	,613	146	3,828	1,085
Md. 18	Liderin, astlarının entellektüel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlaması	88	3,988	,734	146	3,527	1,109
Md. 19	Liderin, astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirmesi	88	4,147	,781	146	3,767	1,174
Md. 20	Liderin, astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf etmesi	88	4,068	,691	146	3,664	1,164
Md. 21	Liderin, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alması.	88	4,227	,769	146	3,760	1,134
Md. 22	Liderin, astlarının gereksinim ve yeteneklerini dikkate alması.	88	4,397	,703	146	3,691	1,148
Md. 24	Liderin, çalışanların güçlü yönlerini keşfederek geliştirmeleri için yönlendirmesi	88	4,045	,725	146	3,664	1,152

EK 5, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Kritik Faktörleri ve Maddelerinin Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları

Madde No	Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörleri ve Madde Açıklamaları	Yönetici			Çalışan		
		N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.
	Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kritik Faktörleri	88	4,069	,674	146	3,939	,724
	Üst Yönetimin Liderliği, Çalışanların Eğitimi ve Katılımı	88	4,033	,776	146	3,844	,832
Md.2	Çalışanların TKY uygulamalarına katılımının teşvik edilmesi.	88	4,215	,915	146	4,027	,886
Md. 5	Çalışanların işlerini etkili bir biçimde yapabilmesi için gerekli eğitimi alması.	88	3,840	,623	146	3,821	,937
Md.19	Çalışanların kurumdaki kalite iyileştirme çabalarından dolayı ödüllendirilmesi.	88	4,000	,970	146	3,719	1,149
Md.20	Üst düzeydeki yöneticilerin, kurumun kalite vizyonu ve amaçlarının oluşturulmasında aktif rol alması.	88	4,159	,771	146	4,006	,999
Md.21	Üst yönetimin kalite çalışmalarına önemli zaman ayırması.	88	3,920	1,085	146	3,821	1,048
Md.22	Üst yönetimin TKY çabalarının başlatılması ve sürdürülmesi için sorumluluk üstlenmesi.	88	4,011	,988	146	3,774	1,042
Md.23	Üst yönetimin çalışanların desteklenmesi için bir ödül sistemi kurmuş olması.	88	3,965	,987	146	3,753	1,136
Md.24	Üst yönetimin, çalışanların temel TKY tekniklerini öğrenebilmeleri için ortam yaratması.	88	4,022	1,071	146	3,794	1,009
Md.25	Üst Yönetimin çalışanların yetiştirmeleri için gerekli mali kaynağı ayırması.	88	3,852	1,000	146	3,678	1,023
Md.31	Kurumda çalışanlara problem belirleme ve çözme eğitimi verilmesi.	88	4,045	,945	146	3,808	1,128
Md.32	Kurumdaki kalite iyileştirme çabalarında "çalışan katılımı"nın kritik öneme sahip olduğunun bilinmesi	88	4,329	,812	146	4,082	,957
	Örgütsel Kültür, Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi	88	3,928	,677	146	3,885	,780
Md.10	Çalışanlar arasında takım veya grup çalışmasının özendirilmesi.	88	4,068	,868	146	3,911	1,023
Md.11	Çalışanlar ve bölümler arasında iletişim kanallarının açık olması.	88	4,034	,836	146	3,897	,959
Md.12	Kurumda işbirliği ve koordinasyonun iyi bir düzeyde olması.	88	3,818	,703	146	3,739	,968
Md.13	Kurumdaki, anahtar süreçlerin tanımlanmış olması ve herkesçe bilinmesi.	88	4,079	,886	146	4,075	,887
Md.15	Çalışanların kurumdaki kalitenin iyileştirilmesinde asıl sorumluluğun kendilerinde olduğunun bilincinde olması.	88	3,738	,890	146	3,890	,955
Md.18	Kurumdaki süreçlerin iyileştirilmesi ve yönetilebilmesi amacıyla İstatistiksel Süreç Kontrolü tekniklerinin uygulanması.	88	4,090	,797	146	4,027	,9016
Md.28	Kurumda açıkça belirlenmiş kalite amaçlarının bulunması	88	3,670	1,013	146	3,657	1,110
	Müşteri Odaklılık	88	4,414	,569	146	4,296	,675
Md. 8	Kurumda düzenli olarak vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerinin değerlemeye alınması.	88	4,545	,585	146	4,493	,772
Md.17	Kurumdaki çalışma süreçlerinin vatandaşların istek ve beklentilerini karşılamak üzere tasarlanması	88	4,386	,808	146	4,164	,902
Md.27	Kurumda çalışanların iç ve dış müşterilerin kim olduğunu bilmesi.	88	4,284	,829	146	4,239	,799
Md.30	Kurumdan hizmet alanların öneri ve şikayetlerini serbestçe ifade edebilmesi.	88	4,443	,640	146	4,287	,870



T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı: B.30.2.KOÜ.0.E1.00.00/773
Konu:

Kocaeli, 04/05/2005

ESKİŞEHİR
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Eskişehir İli Şehit Gaffar Okan İlköğretim Okulu "Dönüştürücü Liderlik ile Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki" ile ilgili konuyu tespit etmeyi amaçlayan araştırmayı Yönetim Organizasyon Doktora programı öğrencisi Ramazan ERTURGUT, Doktora Tezi başlığı altında ve danışman hocası Prof.Dr. Nurullah GENÇ danışmanlığında yürütmektedir. Araştırma kapsamında ilgili okulda görüşme tekniği uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle gerekli izin verilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ve rica ederim.

Saygılarımla,

Prof.Dr.Vasfi HAFTACI
Enstitü Müdürü



T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı: B.30.2.KOÜ.0.E1.00.00/804
Konu:

Kocaeli, 15/05/2006

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
ZEKÂİ TAHİR BURAK KADIN SAĞLIĞI EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
BAŞHEKİMLİĞİ'NE
ANKARA

Enstitümüz Yönetim Organizasyon doktora programı öğrencilerinden Ramazan ERTURGUT'un Prof.Dr. Nihat ERDOĞMUŞ danışmanlığında yürütmekte olduğu "Dönüştürücü Liderlik ile Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İlişkisi" konulu doktora tezi hakkında araştırma yapması gerekmektedir. Gerekli iznin verilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ve rica ederim.

Saygılarımla,

Prof.Dr. Vasfi HAFTACI
Enstitü Müdürü



KOCAELİ SANAYİ ODASI

Tarih : 23 Mayıs 2006
Sayı : 13/2593

**T.C KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

KOCAELİ

İlgi: 04.05.2006 tarih B.30.2.KOÜ.0.E1.00.00/774 sayılı yazınız

Yönetim Organizasyon Doktora Programı öğrencisi Ramazan ERTURGUT'un, "Dönüştürücü Liderlik ile Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki" konulu doktora tezi için Odamız çalışanlarına anket yapması Yönetim Kurulumuzun 10.05.2006 tarih ve 58 sayılı kararına göre uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederiz.



AVRUPA KALİTE
BÜYÜK ÖDÜLÜ
2004

Saygılarımızla,



NB

SMY



FUAR İÇİ 41040

İZMİR/KOCAELİ

TEL : 0.262 315 80 00

FAX : 0.262 321 90 70

e-mail:kso@kosano.org.tr

http://www.kosano.org.tr



T.C.
BURSA NİLÜFER BELEDİYE BAŞKANLIĞI
A.P.K. MÜDÜRLÜĞÜ

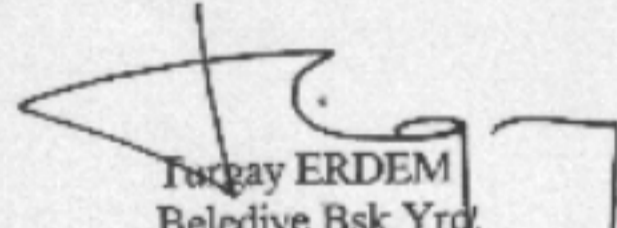


Sayı : A-04-193/4846
Konu : Anket çalışması hk.

..../06/2006

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Kocaeli Üniversitesi Yönetim Organizasyon Doktora programı öğrencisi Ramazan Erturgut' un "TKY Uygulamaları ile Dönüştürücü Liderlik İlişkisi" konulu doktora tez araştırması için anket yapma talebine belediyemizce izin verilmiştir. Gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.


Turgay ERDEM
Belediye Bşk. Yrd.

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : B.08.0.EGD.0.33.05.311- /
Konu : Araştırma İzni

.../06/2006

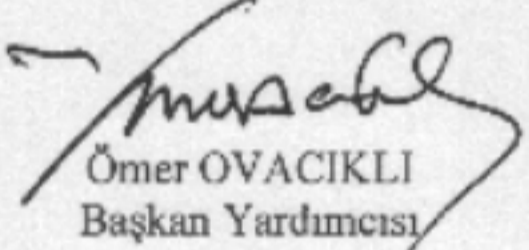
BAŞKANLIK MAKAMINA

İlgi : Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 04.05.2006 tarih ve B.30.2.KOÜ.0.E1.00.00/772 sayılı yazısı.

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon doktora programı öğrencisi Ramazan ERTURGUT "Dönüştürücü Liderlik İle Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki" konulu çalışmayı Dairemizde uygulamak istediğini ilgi yazı eki dilekçesinde belirtmektedir.

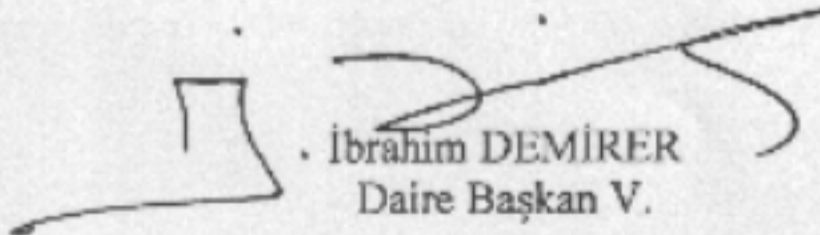
Söz konusu araştırmanın ortaya koyacağı sonuçların daha önceden "Toplam Kalite Yönetimi Teşvik Ödülü" almış olan Dairemizin bu konuda yapılması muhtemel çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde söz konusu araştırmanın Dairemizde gerçekleştirilmesini Olurlarınıza arz ederim.


Ömer OVACIKLI
Başkan Yardımcısı

OLUR

02 / 06 / 2006


İbrahim DEMİRER
Daire Başkan V.

T.C
SAĞLIK BAKANLIĞI
ESKİŞEHİR
DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ
BAŞTABIPLIĞI

SAYI :B104İSM4260014-730.08.03-6893
KONU :Anket

30/05/2006

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
KOCAELİ

Yönetim organizasyon doktora programı öğrencisi Ramazan ERTURGUT'un "Dönüştürücü liderlik ile toplam kalite yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki" konulu doktora tezi için hastanemiz çalışanlarına anket yapılması hastane üst yönetimince uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Uz.Dr.A/Burak ERDİNÇ
Başhekim

Sayı : B.02.1.TBT.5.01.30.00-090/176 / 8465

31/05/2006

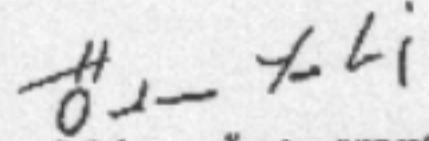
Konu : Doktora Tezi Anketi

SAYIN PROF. DR. VASFİ HAFTACI

İlgi: 15/05/2006 tarih ve B.30.2.KOU.0.E1.00.00/805 sayılı yazınız

İlgi yazınız kapsamında Sn Ramazan ERTURGUT'un "Dönüştürücü Liderlik ile Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İlişkisi" konulu doktora tezi için TÜBİTAK MAM liderleri ve çalışanları tarafından doldurulması istenen anket içeriği Hukuk Müşavirliğimiz tarafından incelenmiştir. Bu kapsamda, Kurumumuzu doğrudan ilgilendiren bir konunun Kurum dışından düzenlenen bir anket ile değerlendirilerek kamuya açıklanmasının ilgili Kanun ve Yönetmeliklerimiz kapsamında uygun olmayacağı mütalaa edilmiştir.

Yukanda açıklanan neden ile anketin TÜBİTAK MAM bünyesinde doldurulamayacağı hususunu üzülerek bildirir çalışmalarınızda başarı dileklerimizle saygılar sunarım.



Mehmet Önder YETİŞ
Merkez Başkanı Vekili



YARARLANILAN YAYINLAR

Açıkalin Azize, “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki-Ankara İli Örneği**”, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002)

Akalin Ertuğrul, “Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite ve Değirmendere Belediyesi Uygulamaları” **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı**, Cilt 1: Ankara, TODAİE Yayını, Yayın No:289, 1999

Akdemir Ali, **İşletme Bilimine Giriş** 1. b., Eskişehir: Birlik Ofset, 2001

Akdemir Ali, **Vizyon Yönetimi** İstanbul: Bayrak Matbaacılık ltd, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, 1998

Akdemir Ali, **Yönetici Engeli**, Kocaeli: 2.b., 2001

Akdoğan Asuman ve Oflazer Selen, “Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yeni Örgütsel Araç: Sanal Ekipler” **1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı** , Kocaeli, 2002

Aktan Coşkun Can, “Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”, **Yerel Yönetimler Dergisi**, Yıl 70, Sayı: 419, Haziran 1998

Akinoğlu Osman İlder, “Toplam Kalite Yönetimi’nin Kamuda Uygulanmasının Pratik Güçlükleri ve Çözüm Önerileri” **1. Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı** Kalder Yay. Cilt 1, 1999

Allix, M.Nicholas “Transformational Leadership, Democratic or Despotism ?” **Educational Management & Administration**, 2000

Alsaç, Selahaddin, “**Osmanlı ve Türk Tarihinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**” (Yüksek Lisans Tez Projesi, DEÜ., SBE., 2005)

Altuğ Duygu, **Örgütsel Davranış**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997

Altun Sadegül Akbaba, “**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri** “
www.ilkogretim-online.org.tr , 2006

Araz Nezihe, **Sanayi Ansiklopedisi**, 1989

Ardıç Kadir, “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri” www.bilgiyönetimi.org.2006

Aşar Muammer, “**Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi**” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ., SBE., 2004)

Ay Canan ve Gülgün Aylin “Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etken Bir Araç Olarak; İş Tatmini “ 1. **Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kalder Yay. Cilt 1, 1999

Babacan, Meltem “**İş Tatmini İle Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek**”, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000)

Bağrıaçık Atilla, **Belgelerle Uygulamalı ISO 9000**, 1.baskı, İstanbul: Bilim Teknik Yayın Evi, 1995

Balay Refik, **Örgütsel Bağlılık**, İstanbul: Nobel Yayın Dağ., 2000

Balcı, Asım “**Implementation Of Total Quality Management In Public Sector: An Empirical Analysis Of A Turkish Case**”, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002)

Balcı Asım , “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri” 1. **Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı** Kalder Yay. Cilt 1, Ankara, 1999

Balcı, Deniz “**ISO 9001:2000 Belgelendirmesi İle Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi**” (Yüksek Lisans Projesi, DEÜ., SBE., Toplam Kalite Yönetimi Bilim Dalı, 2004)

Bass Bernard.M. **Transformational Leadership**, Lavrance E-II Baym Associates Inc. 1998

Bass B.M., ve Avolio, B.J., **Transformational Leadership Charizma and Beyond**, Emerging Leadership Vistas, MA: Lexington Books, 1988

Bass Bernard M., **Bass&Stogdill’s Handbook Of Leadership**. The Free Press: New York 1990

Bass Bernard M., Steidmeier Paul “Ethics, Character, And Autentic Transformational Leadership “ **Center For Leadership Studies**, School Of management, Binghamton University, 2002

Bass Bernard M. “The Ethics Of Transformational Leadership” **Leadership Working Papers** Academy Of Leadership Press, 1997

Bass, B.M. “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision”, **Organizational Dynamics**, Vol. 19, Issue 3, 1990

Bass, B.M. ve B. Avolio, MLQ-Multifactor Leadership Qestionnarie, Mind Garden, Palo Alto, California 94306 www.gysu.edu. 11.11.2006

Baş, Türker “**Toplam Kalite Yönetiminin Görev Performansı ve Son Kullanıcı Tatminine Etkilerinin Ölçülmesi**”, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000)

Baykal Adnan Nur, **Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları**, 13. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002,

Bayrak Sabahat, “TKY’nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri” **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı**, Cilt 1: Ankara, TODAİE Yayını, Yayın No:289, 1999

Bayrakdar Mehmet , “Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 158, Bahar, 2003

Berber Aykut, “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 11, Sayı: 36 – Mayıs 2000

Bennis W., “Leadership Transforms Vision Into Action” **Industry Week**, May., 1982

Bergman Bo, Klefsjö Bera, **Quality From Customer Needs to Customer Satisfaciton**, London: McCrawHill Book Company, 1994

Bircan Hüdaverdi ve Gedik Hasan, “Tekstil Sektöründe İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinin Uygulanması Üzerine Bir Deneme” **C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:4 Sayı,2 2003

Bolat Tamer, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım, 2000,

Bozkurt Rıdvan, Peşkirioğlu Nurettin ve İncir Gülten, “TKY’ye Geçiş Sürecinde Katılımcılığın Güçlenmesini Etkileyen Faktörlerin Analizi”
5. Ergonomi Kongresi, İstanbul, 1995, s. 67

Brestrich, Emel Topçu, “**Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği**”
(Yayımlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999)

Buhler Patricia, “Leaders vs. Managers”, **Supervision** Vol., 56, May, 1995

Büyüköztürk Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 6.b.,
Ankara: Pagem Yayınları, 2006

Camp Robert C. “A Bible for Benchmarking by Xerox”, **Financial Executive**. Vol:49, July/August, 1994

Cengiz Ekrem ve Acuner Taner, “Trabzon Yurtkur Müdürlüğü’nde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Ortaya Çıkabilecek Sorunların Tespiti Amacıyla Yapılan Bir Araştırma” **Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 4, 2004

Caudron Shari, “How HR Drives TQM”, **Personel Journal**, 1993

Coşkun Selim “**Total Quality Management In The Turkish Public Sector: The Views Of Public Employees On The Practices, Impacts And Problems For The İmplementation Of TQM In Two Public Organizations**” , (Yayımlanmış Doktora Tezi, Bilkent Üniversitesi Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002)

Cox Robert F., “Theoretical Foundations Of Leadership in TQM” **Journal Of Consruction Education**, Vol. No: 3, Fall, 1997

Çakar Gülşen E. ve Kişioğlu Sevil, **Tasarım Kalitesine Uygunluk Süreci ve Uygulamalar**, 2001, www.mmo.org.tr, 19.05.2005

ÇAKAR Ulaş, ARBAK Yasemin, “ **Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerekirirmi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma**”
D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt: 18, Sayı: 2, Yıl 2003

Çakar Ulaş, “**Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi**” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ., SBE., 2002)

Çelik Vehbi, “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:16, Güz, Ankara, 1998

Çetin Canan, Akın Besim ve Erol Vedat, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001

Çetin Canan, **Müzakere Teknikleri**, İstanbul: Beta Yayınları, 2002

Çetin Canan, “Bireysel Kalite” www.canancetin.com ,2007

Çetin Canan, “Takımdaşlık” www.sitetky.com.tr , 26.10.2006

Dangaç Gönül, “TKY ve Benchmarking İlişkileri”,
www.kisiselbasari.com.tr ,21.09.2006

Dessler Garry, **Management. Prentice Hall**: New Jersey, 2001

Dewar Donald L., **Kalite Çemberleri Rehber El Kitabı**, Çev., Koç Holding Ar-ge Merkezi, 1995

Dinçer Ömer, **Örgüt Geliştirme**, 1.b.,İstanbul: Timaş Yayınları, 1992

Doğan Ercüment, “**Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri**”, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002)

Doğan Özlem İpekgil, “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi” **DEÜ, SBE. Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, Ocak-Mart, 2000, s. 61

Doğan Selen, **Vizyona Dayalı Liderlik** 1.b., İstanbul: Philip Richard’s İnsan Kay., 2001

Doğan Elife, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş” **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar** 2.b., Ankara: Anı Yayıncılık, 2003

Drucker Peter F., **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, ev. İrfan Bahıvangil ve Gülenay Garbon 1.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999

Drucker Peter, “**Gelecek İçin Yönetim**” ev. Fikret Üçcan, 6.b., İstanbul: Türkiye İş Bank. Kültür Yay., 1996

Edinsel, Kerim ; “Kendi Kendini Yöneten Örgüte Geçişte Liderlik Sorunları”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt 1, İstanbul, 1997

Efil İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995

Eraslan Levent, “Liderlikte Post-Modern bir Paradigma : Dönüşümcü Liderlik” www.insanbilimleri.com, 2006

Erçetin Şule, **Lider Sarmalında Vizyon** 2.b., Ankara: Nobel Yay. 2000

Erdoğan Güler T., “**Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma**”
(Yayınlanmış Doktora Tezi, DEÜ., SBE., 2004)

Erdoğan Seyfettin, “Makro Ekonomik Etkileri Açısından Yeni Ekonomi”
1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı,
Kocaeli, 2002

Erdoğmuş Nihat “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları” **2. Bilgi ve Ekonomi Kongresi.** Kocaeli, 2002

Erdoğan Seyfettin, “Makro Ekonomik Etkileri Açısından Yeni Ekonomi”
1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı
Kocaeli, 2002

Ensari Hoşcan, “Eğitimde TKY’ye İlişkin Bazı Uygulamalar”
www.kalder.org.tr 2006

Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 5.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2001

Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 1.b., İstanbul: Beta Yayınları, 1998

Ertugut Ramazan, “**Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik ve Bir Uygulama**” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, OGÜ. SBE., 2000),

Feigenbaum A.V., **Total Quality Control**, Third Edition Ed., Mac Graw Hill International Ed., 1991

Felfe Jörg, "The Relationship Between Employees' Occupational Self-Efficacy And Perceived Transformational Leadership, Replication And Extension Of Recent Results", **Current Research In Social Psychology**, Volume 7, Number: 9, 2002

Garvin D.A., "Competing On The Eight Dimensions Of Quality", **IEEE Engineering Management Review**, Spring, 1996

Genç Nurullah ve Halis Muhsin, **Kalite Liderliği**, İstanbul: Timaş Yayınevi, 2006

Genç Nurullah, **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, İstanbul: Timaş Yayınları, 1997

Genç Nurullah, "TKY'nin Temel ilkelerine İşletmeciliğimizin Sorunları Açısından Eleştirel Bir Yaklaşım" **Başak Dergisi** Aralık, 1999

Genç Nurullah, 2005 yılı İstanbul, "Kayışdağı Darülaceze İdarecileri Hizmetiçi Eğitimi Konuşması" www.ibb.gov.tr 2006

Gençel Ufuk, "Yüksek Öğrenim Hizmetlerinde Toplam Kalite ve Akreditasyon", **DEÜ. SBE. Dergisi**, Cilt 3, Sayı: 3, 2001

Güneş Gençyılmaz ve Selim Zaim, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi" **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 2, Kasım 1999

Güney Salih ve Zel Uğur, "Özel ve Kamu Sektör Yöneticilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt 1, İstanbul 1997

Gerçel Haluk, "Dönüşümü Sağlamada Toplam Kalite Yönetimi Lideri" **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı**, Cilt 1: TODAİE Yayını, Yayın No:289, Ankara, 1999

Gomes Helio, **Kaliteli Sözler**, çev: Nurdoğan Arkış, 2.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999

Gökmen Ceyhan, "Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi "
www.kalite.saglik.gov.tr 2006

Görgülü, Meliha "**Dönüşümcü Liderliğin Eğitime Getirdikleri**" (Yüksek Lisans Projesi, DEÜ., SBE., 2006)

Gözalan M., "ISO 9000 Standartlarına Değişik Bir Bakış", **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul: 1994

Grant, R.M; Shani, R ve R., Krishnan, " TQM's Challenge to Management Theory and Practice", **Sloan Management Review**, Winter, 1994

Gümüştekin Gülten E., "**Organizasyonlarda Ölçek Küçültme Ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar**"
www.sosyalbil.selcuk.edu.tr 2006

Gürol Y. Deniz "Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri" www.iibf.ogu.edu.tr 19.08.2006

Halis Muhsin, **Toplam Kalite Yönetimi Kapsam İlkeler ve Uygulamalar**, 1.b, Ankara: Roma Yayınları, 2004

Halis Muhsin, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım, 2000

Hay Iain, "Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms",
School of Geography, Population and Environmental Management, Flinders University Pub., 2006

Herekman Arif, **Kamu Maliyesi**, C.1, Ankara: Sevinç Matbaası, 1987

Herbert Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar**

Açısından, çev: Bintuğ Aytek ve diğerleri, Ankara, 1979,

Herriegel D. ve R.W. Woodman, **Organizational Behavior**, West

Publishing Company, 1995

Hicks Herbert, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar**

Açısından, çev: Bintuğ Aytek ve diğerleri, Ankara, 1979

Hodgetts M. Richard, **Yönetim : Teori, Süreç ve Uygulama**, çev. Canan

Çetin, İstanbul: Der Yayınevi, 1997, s. 248

Houston Archester ve Dockstader Steven L. "Total Quality Leadership A

Primer Department Of The Navy Total Quality Leadership Office

TQLO Publication No.97-02, 1997

Hunt James G., **Leadership is A New Synthesis**, Sage Publications Inc.,

USA, 1991

İnselberg Anette, "**İşletmelerde Motivasyonun Toplam Kalite**

Yönetimine Etkisi ve Bir Uygulama " (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Marmara Ü., SBE., İstanbul, 2002)

İpçioğlu İsa, "İşletmelerde liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin

İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" www.ogu.edu.tr, 2006

İşcan Ömer Faruk, "Dönüştürücü /Etkileşimci Liderlik Algısı ve

Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü",

Akdeniz Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 2006

İşcan Ömer Faruk, "**Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik**

Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama"

(Yayımlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002)

- Juran M., **On Leadership For Quality an Executive Handbook**,
Toronto: Collier Macmillan Inc., 1989
- KALDER, “Ulusal Kalite Ödülü” (EFQM Mükemmellik Modeli)
www.kalder.org.tr 2006
- Kalkan Adnan, “Toplam Kalite Yönetimi’nde Eğitim ve İnsan Faktörü”
Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, sayı: 1999/1, Ankara, 1999
- Kandur Hamza, “Kamu Sektöründe Toplam Kalite Çalışmaları Açısından
Arşivlemenin Önemi”, www.kaliteofisi.com.tr, 10.11.2006
- Karalar Rıdvan, **Genel İşletme**, 6. Baskı, Eskişehir, 1997
- Karip Emin, “Dönüşümcü Liderlik” **Kuram ve Uygulamada Eğitim
Yönetimi**, Sayı:16, Güz, Ankara, 1998
- Karyağdı Nazmi, **Vergicilik Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi**
www.sgb.gov.tr, 9.12.2006
- Kavrakoğlu İbrahim, **Kalite**, İstanbul: Kal-Der Yayınları, 1994
- Kavrakoğlu İbrahim, **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, 1.b.,
İstanbul: Rekabetçi Yönetim Dizisi, 1993
- Kazan Halim ; Yavuz Demirel “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere
Sağladığı Üstünlükler” / **KalDer Forum** Sayı : 7 , 2002
- Kelly M.L, “Academic advisers as transformational leaders”, 2003,
www.psu.edu
- Kılıç Özcan, “Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”
www.isletme.istanbul.edu.tr 2006

Kılıçkaplan Serdar, **İstatistiğe Giriş 1**, Ankara: 1989, s. 6

Kılınç Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt 2, İstanbul, 1997

Koch Richard, "**A'dan Z'ye İşletme ve Finans**" 1. b., İstanbul Dünya Yay., 1997

Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları 1999

Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği** 8.b., İstanbul: Beta Basım, 2001

Kovancı Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi fakat Nasıl?** 1.b., İstanbul: Sistem Yay., 2001

Koyuncu Barış, "Kaizen ve Kalite Çemberleri" www.inotecbilgimerkezi.tr 10.09.2006

Köksal Bilge Aloba, "**İstatistik Analiz Metodları**", İstanbul: Çağlayan Kitapevi, 1994

Köletelioğlu, Cantürk "**Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Karşılaşılan Güçlükler**", (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002)

Krishnan Venkat R. "Impact Of Transformational Leadership On Followers' Influence Strategies", **The Leadership&Organization Development Journal**, Vol.25, No.1, 2004

Kurt Caner, “**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri ve Çeşitli Bireysel Değişkenlere Göre İncelenmesi**” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ., SBE., 2004)

Laohavichien Tipparat ve Fredendall Lawrance “Influence Of Leadership Style On Qality Management Practices” **Sixteenth Annual Conference Of POMS**, Chicago, IL, 2005

Leaveworth Richard ve Granth S., **Statistical Quality Control**, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996

Leithwood Kenneth ve Steinbach Rosanne, “Total Qality Leadership: Expert Thinking Plus Transformational Practice, **Annual Meeting Of The American Educational Research Association**, Atlanta Georgia, 1993

Leithwood Kenneth ve Genge M., “**Transformational Leadership**” International Handbook Of Educational Leadership and Administration, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 1996

Lievens Filip, Geit Pascal Van “Identification Of Transformational Leadership Qualities: An Examination Of Potential Biases” **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, 1997

Lolly Elizabeth, **Leadership Development: Transformative Leadership**, Ohio Literacy Resource Center Leadership Institute, 1996

Mahiroğlu Ahmet ve Buluç Bekir, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve TKY'nin Araçları”, www.w3.gazi.edu.tr, 08.01.2007

- Maxwell John, **İçinizdeki Lideri Geliştirmek** 1.b., Ankara: Beyaz Yay.,1993
- Maxwell C.John., **Liderlik Nitelikleri: Reddedilemez: 21 Liderlik Yasası**, çev: İbrahim Şener, İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999
- Mergen Erhan, Grant Delvin ve Stanley Widrick M. **Yüksek Öğretimde Kalite**, KALDER Forum, Eylül, 2001, www.kalder.org.tr 26.09.2006
- Meydan Larousse. Cilt: 18 Sefa Kılıçoğlu Hakkı Devrim 1992 S.:281
- Miuno Shigeru, **Company-Wide Total Quality Control, Asian Productivity Organization**, Sixth Printing, 1992
- Morck Zoltan A, Yeung B., "The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A policy Perspective" **Small Business Economics**, 1997
- Öğüt Adem ve Sevinç İsmail, "Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret" 1. **Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, Kocaeli, 2002
- Özalp İnan, **İşletme Yönetimi**, 1.b., Eskişehir, A.Ü. Yayınları, 2000
- Özalp İnan, Koparal Celil ve Berberoğlu Güneş, **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir Anadolu Ü. Yay., Yay. No: 951, 1997
- Özalp İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.b., Eskişehir: Birlik Yay., 1994
- Özcan Selami, "İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama" **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı: 2, 2005

- Özdamar Kazım, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**,
Eskişehir: Kaan Kitabevi, 1999
- Özlu Serkan, “**Toplam Kalite Yönetiminde TÜSİAD_KALDER (EFQM) Modeli ve Özel Sektörde Bir Firmaya Sanal Olarak Uygulanması**” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ., SBE., 1999)
- Paksoy Mahmut, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**,
İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No:282, İstanbul, 2002
- Pan S. Kim , “Creating a New Organizational Culture : The Key to Total Quality Management in the Public Sector” **International Journal of Public Administration**, Cilt 18, No: 4, 1995,
- Rampa, Harry “**The Relationship Between Total Quality Management And School Improvement**”(Doctoral Thesis, University Of Pretoria, Education Management and Policy Department, 2001)
- Romzek Barbara, “Dynamics Of Public Sector Accountability İn An Era Of Reform”, **International Review Of Administrative Sciences**, Volume: 66, No:1, 2000,
- Ross J.E, **Total Quality Management**, Florida Atlantic University, Florida: Second Edition, 1994
- Saatçioğlu Ömer, **Üniversite Yönetiminde Mükemmellik Modelleri ve Rektör Adayları Değerlendirme Ölçütleri**, www.odtu.edu.tr 2006
- Safety Adel, (Forevard: Enver Yücel) **Multidisciplinary Global Leadership**, The School Of Government and Leadership The University Of Bahçeşehir, İstanbul, 2003

Sekizinci 5 Yıllık Kalkınma Planı:Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara, 2000

Serinkan Celalettin, “İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 16, Sayı: 50, Şubat 2005,

Serper Özer, **Uygulamalı İstatistik 2**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1996

Shari M. Yusof, Aspinwall Elaine, “**Total Quality Management İmplementation Framework: Comparison and Retrieve**” Total Quality Management, Vol., 11 Nr.3, 2001

Sheppard Charles, “Transformational Leadership” Management Communication Systems, Inc. www.crisp-mcs.com 2005

Shriberg A.; ve Lloyd C., **Practicing Leadership: Principles And Applications**, John Wiley&Sons Inc., New York, 2002

Sosik John J. ve Godshalk Jeronica, **Transformational Leadership, Learning Goal Oriantation And Expectations for Career Success in Mentorprotege Relationship: A Multiple Levels of Analysis Perspective**”, The Leadership Quarterly, 2004

Sosik John J., “Leadership Styles And Deming’s Behavior Factors” **Journal Of Business And Psychology**, Volume 11, No. 4, Summer, 1997

Şahin, Semiha “**Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler**” (Yayımlanmış Doktora Tezi, DEÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003)

Şimşek M. ve Nursoy M., **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2002

Şimşek Muhittin ve Çanacık Arif, "Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Ortaya Çıkabilecek Problemler" **Journal Of Qaffaz University**, Volume: 2, Number: 1, 1999

Şişman Mehmet, **Öğretim Liderliği**, 2.b., Ankara: Pagem Yay., 2004

Tavşancıl Ezel, **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2005

Tengilimoğlu, Dilaver "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması" **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz, 2005

Tichy Noel.M. ve Devanna Mayr.A., **The Transformational Leader**. John Wilwy & Sons, New York, 1986

Tichy Noel M. ve Ulrich David, "SMR Forum: The Leadership Challenge A-Call For The Transformational Leader", **Sloan Management Review**, Fall, 1984

Toker Fikriye, ve Şahin Ümit, "Toplam Kalite Yönetiminde Yöneticinin Rolü- Kocaeli İli Sağlık Hizmetleri Yönetici Profilinin TKY Açısından Değerlendirilmesi" www.kaliteofisi.com, 2006

Tonta Yaşar, "Bilimsel Araştırmalarda İstatiksel Tekniklerin Kullanımı ve Bulguların Sunumu Üzerine" www.yunus.hacettepe.edu.tr , 21.07.2006

- Tosun Gülgün, “Türk Kamu Bürokrasisi Bağlamında Devlet-Toplum İlişkisinin Sorun Boyutları: Toplam Kalite Yönetimi Kurgularının Önündeki Engeller” 1. **Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kalder Yay., Cilt 1, Ankara, 1999
- Tükenmez Nevser Mine, “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler” **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 11, Sayı:1, 1996
- T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı “Yeni Ekonomi”
www.foreigntrade.gov.tr 26.09.2006
- TS. ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Standartları Seçim ve Kullanım Kılavuzu - TSE Yayınları, Ankara, 1994
- Ulukanoğlu Ceren, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi”
www.isguc.org.tr ,10.09.2006
- Ural Ayhan ve Kılıç İbrahim, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2005
- Xerox, **Competitive Benchmarking: The Path to a Leadership Position**, Stamford, Conn., Xerox Corp., 1988
- Yaşar Mehmet, “**Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Uygulamalarının Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi Gaziantep Örneği**”, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003)
- Yenikalan Nazan, Ener Meliha, “Son Ekonomik Krizlerle Birlikte İşletmelerde Downsizing Uygulaması” www.kobinet.org.tr
11.09.2006

Yılmaz Abdullah ve Bozkurt Yavuz “**Belediye Vatandaş İlişkileri Kapsamında Beyaz Masa Uygulaması ve Kütahya Belediyesi Beyaz masa Örneği**” www.icisleri.gov.tr 2006

Yürütücü Aslı, “Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi”, www.i-net.org.tr, 29.06.2006

Zengin Eyüp, **Yerel Yönetim Birlikleri**, Konya, Mimoza Kitapevi, 1999

www.danismend.com, 2006

www.maliye.gov.tr , 2006

www.ataturkio0043.com 11.11.2006

www.insanbilimleri.com 2006

www.kobifinans.com.tr 16.05.2006

www.igeme.org.tr 16.04.2006

www.kmtso.org.tr 29.09.2006

www.kaliteofisi.net.tr 26.09.2006

www.saglik.gov.tr 5.5.2006

www.20uludag.edu.tr, 2006

www.sisteme.gov.tr, 2006

www.kalder.org.tr , 2006

www.tse.org.tr, 2006

www.kalitekontrol.org.tr , 12.02.2007

ÖZGEÇMİŞ

Ramazan ERTURGUT, 1974 Burdur doğumludur. İlk ve orta öğrenimini Burdur'da tamamladıktan sonra 1992 yılında Hava Teknik Okullar Komutanlığı'ndan mezun olarak Hava Kuvvetlerine katılmış ve Eskişehir'e atanmıştır. Görev yapmakta olduğu Eskişehir'de 1993-1997 yılları arasında Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde lisans, 1998-2000 yılları arasında da Osmangazi Üniversitesi Yönetim Organizasyon Programında yüksek lisans eğrenimi görmüştür. 2001 yılında Kocaeli Üniversitesi Yönetim Organizasyon programında doktora eğrenimine başlamıştır. Halen Yalova Hava Meydan Komutanlığı'nda İkmal Komutanı olarak görev yapmaktadır. Evlidir.