

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KALİTE LİDERLİĞİNİN TOPLAM
KALİTE İLKELERİNİN
UYGULAMALARINA VE
ÇALIŞANLARIN İŞ SONUÇLARINA
ETKİSİ

Fatih İŞÇİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2010

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KALİTE LİDERLİĞİNİN TOPLAM
KALİTE İLKELERİNİN
UYGULAMALARINA VE
ÇALIŞANLARIN İŞ SONUÇLARINA
ETKİSİ**

Fatih İŞÇİ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

GEBZE

2010



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15.01.2010 tarih ve 2010/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 11.02.2010 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Fatih İŞÇİ'nin tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE

: Doç. Dr. Ramazan KAYNAK

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Cüneyt Sarıoğlu

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: Kalite Liderliğinin Toplam Kalite İlkelerinin Uygulamalarına
Ve Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi

YAZAR ADI : Fatih İŞÇİ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), sürekli olarak gelişmeyi ve ilerlemeyi amaçlayan, kalitenin, örgütün tüm çalışanlarına mal edildiği bir sistemdir. Bu sürecin işlerlik kazanması ve TKY uygulamalarının istenilen sonuçlar vermesinin temel ön gerekliliği ise, sistemin uygulandığı örgütte etkin bir kalite liderliğinin bulunmasıdır.

Araştırmanın birinci bölümünde “kalite liderliği” kavramı araştırılarak, kalite liderliğinin TKY uygulamaları için taşıdığı önemin altı çizilmiştir. İkinci bölümde, TKY ile ilgili temel bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışanların iş sonuçlarından iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise, Türkiye’de enerji sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirkette kalite liderliğinin toplam kalite yönetimi uygulamalarına ve çalışanların iş sonuçlarına etkisi üzerine bir araştırma yapılmıştır. İşletmede 156 çalışan ile yapılan anket uygulaması ve sonuçları sunulmuştur. Elde edilen bulgular SPSS 11.5 programıyla analiz edilmiş ve elde edilen sonuçları gösteren tablolar açıklamalarıyla birlikte bu bölümde sunulmuştur

Araştırmanın son bölümünde ise yapılan uygulamalar sonucunda ortaya çıkan aksaklıklar ile bu aksaklıklara ilişkin araştırmacının önerileri sunulmuştur

Anahtar Kelimeler: Kalite Liderliği, Takım Çalışması, Sürekli İyileştirme, Çalışanların Katılımı, Müşteri Odaklılık, İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: Effects of Quality Leadership to Practices of Total Quality Principles and to Performance Results of Workers

AUTHOR : Fatih İŞÇİ

Total Quality Management is the system aims at consistent improvement and development and of which the quality is attributed to every single member of an organization. The main precondition for this process to become feasible and give desirable results is the existence of an effective quality leadership in the organization that this process is applied.

The first part of the research "quality leadership" concept will be investigated, their importance for the quality leadership of TQM practices are underlined. In the second section, are given basic information about TQM. In the third section of the results of the employees job satisfaction, job performance and describes concepts such as organizational commitment.

In the fourth chapter, a private company operating in the energy sector in Turkey in the quality of leadership and total quality management practices impact on employees to the results of a survey made. With 156 employees in the enterprise application and survey results are presented. The results were analyzed with the SPSS 11.5 program and tables showing the results obtained are presented in this section along with the description

In the last part of the survey as a result of the emerging applications for any inconvenience this interruption with the recommendations of the research were presented.

Key Words: Quality Leadership, Team Work, Continuous Improvements, Employee Participation, Customer Focus, Job Performance, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

TEŞEKKÜR

Bu araştırmamın her safhasında benden yardım ve desteğini asla esirgemeyen, birikimlerini benimle paylaşıp tecrübesi ışığında beni yönlendirerek bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük pay sahibi olan tez danışmanım sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI' ya teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans yapmam esnasında bana gerekli iyi niyet ve özveriyi gösteren ve anket uygulamasına katılan değerli çalışma arkadaşlarıma, bilimsel bir çalışmaya katkı sağladıklarından ve sabırlarından ötürü teşekkür ederim.

Yüksek lisans yapmam konusunda beni her zaman destekleyen ve bana her türlü manevi desteği veren canım aileme sonsuz Őükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLOLAR DİZİNİ	XI
GİRİŞ	1
1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE KALİTE LİDERLİĞİ	3
1.1. Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi	3
1.2. Kalite Liderliği	5
1.2.1. Kalite Liderliğinin Tanımı	5
1.2.2. Kalite Liderliğinin Özellikleri	6
1.3. Kalite Liderliğinin Organizasyon İçerisindeki Yeri	15
1.3.1. Üst Düzey Yöneticiler Açısından Kalite Liderliğinin Yeri	15
1.3.2. Orta Düzey Yöneticiler Açısından Kalite Liderliğinin Yeri	18
1.3.3. Alt Kademe Çalışanları Açısından Kalite Liderliğinin Yeri	19
1.4. Etkin Kalite Liderliğinin Oluşturulma Ortamı	20
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	21
2.1. Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar	25
2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri	26
2.2.1. Sürekli İyileştirme	27
2.2.2. Çalışanların Katılımı	29
2.2.3. Müşteri Odaklılık	30
2.2.3.1. İç Müşteri	31
2.2.3.2. Dış Müşteri	32
2.2.4. Takım Çalışması	32
3. ÇALIŞANLARIN İŞ SONUÇLARI	33
3.1. İş Tatmini	33
3.1.1. İş Tatmini Kavramı	33
3.1.2. İş Tatmininin Genel Özellikleri	35
3.1.3. İş Tatmininin Önemi	36
3.1.4. İş Tatminine Neden Olan Değişkenler	36
3.2. İş Performansı	39
3.3. Örgütsel Bağlılık	40

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	46
4.1. Araştırmanın Amacı	46
4.2. Araştırmanın Örnekleme	47
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	47
4.4. Araştırmanın Yöntemi	48
4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	49
4.6. Araştırma Verilerinin Toplanması	49
4.7. Araştırma Bulguları	49
4.7.1. Demografik Bulgular	49
4.7.2. Faktör Analizi	50
4.7.3. Korelasyon Analizi	52
4.7.4. Regresyon Analizi	54
4.7.5. Hipotezlerin Kabul Durumu	58
5. SONUÇ	60
6. KISITLAR VE GELECEKTEKİ ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER	61
KAYNAKLAR	63
ÖZGEÇMİŞ	74
EK 1 ANKET	75

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

SS : Standart Sapma

β : Beta

α : Alfa

p : Anlamlılık

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. PUKO Döngüsünün Elemanları	28
3.1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	42
4.1. Araştırmanın Modeli	47
4.2. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi (Gerçekleşen Model)	58

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Toplam Kalite Yönetimi Teorisi	27
4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Değerleri	50
4.2. Faktör Yükleri Matrisi	51
4.3. Değişkenlere İlişkin Temel İstatistikler ve Korelasyonlar	53
4.4. Müşteri Odaklılık, Sürekli İyileştirme, Takım Çalışması ve Tam Katılımın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	54
4.5. Müşteri Odaklılık, Sürekli İyileştirme, Takım Çalışması ve Tam Katılımın İş Performansı Üzerindeki Etkisi	55
4.6. Müşteri Odaklılık, Sürekli İyileştirme, Takım Çalışması ve Tam Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	57
4.7. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu	58

GİRİŞ

TKY, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme anlayışı kapsamında, kurumda çalışan herkesin, işletmenin tüm süreçlerinde kalitenin gerekliliğini anlamasını ve benimsemesini öngören bir yönetim tekniğidir. Aslında TKY, kalitenin kurumda benimsenmesi sürecinde, kültürel bir değişimi zorunlu kıldığından, bir yönetim tekniğinden öte, bir felsefe olarak kabul edilebilir. Bu anlamda TKY felsefesinin kurum çalışanlarına benimsetilmesi için kurumun güçlü bir lider ve yönetime sahip olması gerekir.

“Kalite Liderliğinin Toplam Kalite İlkelerinin Uygulamalarına ve Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi” isimli bu çalışmanın amacı toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için kalite liderliğinin varlığının gerekli olduğunu ortaya koyarak bunun çalışanların iş sonuçlarına etkisini incelemektir. Bu amaca yönelik olarak enerji sektöründe bir uygulama yapılması planlanmıştır ve uygulama alanı olarak Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı menşeli bir firma seçilmiştir. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, toplam kalite yönetiminde kalite liderliği anlatılmıştır. Kalite liderliği kavramı açıklanarak kalite liderliğinin özellikleri ve organizasyon içerisindeki yeri hakkında genel bilgiler verilmiştir. Son olarak da etkin bir kalite liderliğinin oluşturulma ortamı anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, toplam kalite yönetimi açıklanmaya çalışılmıştır. Toplam kalite yönetimiyle ilgili temel kavramlar anlatılarak toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden olan süreç yönetimi, müşteri odaklılık, tam katılım ve takım çalışması konuları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, çalışanların iş sonuçları kriterlerinden iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık adlı konular açıklanarak bunların birbirleriyle olan ilişkileri açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise yapılan alan araştırması özetlenmiş, elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu çalışmada uygulama alanı olarak seçilen işletmedeki çeşitli pozisyondaki 156 çalışana anket çalışması yapılmıştır ve sonuçlar SPSS 11.5 programıyla analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçları gösteren tablolar açıklamalarıyla birlikte bu bölümde sunulmuştur.

Tez çalışmasının sonucunda, literatür taraması ve alan araştırmasından elde edilen bulgular anlatılmıştır. Çalışmanın önemi tekrar vurgulanmış ve TKY'ni uygulamak isteyen kurumlara önerilerde bulunulmuştur. Bu tez çalışmasının, kalite liderliğinin toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanmasında ve çalışanların iş sonuçlarında ne derecede önemli olduğu hakkında literatüre katkı yapması amaçlanmaktadır.

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE KALİTE LİDERLİĞİ

1.1. Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi

Sürekli insan mutluluğunu, değişimi ve katılmayı amaçlayan TKY'nin başarısı, insan unsurunu etkin olarak yönlendiren liderlik ve liderlerle sağlanmaktadır. Bu sürecin girdisini, insanın geliştirilmesi ve yönlendirilmesi, çıktısını ise, amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin ve toplumun mutluluğu oluşturmaktadır (Erten, 1999).

Toplam kalite felsefesinin uygulanmasında etkinlik üst yönetimin liderlik rolünü üstlenmesiyle mümkündür. Pek çok lider tanımı yapılmasına rağmen, en genel anlamıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri örgütün amaçlarının arkasında sürükleyen kişidir (Erten, 1999). Bütün yönetim teorileri üst yönetim liderliği konusunda çeşitli model ve yaklaşımlar geliştirmiştir. TKY, üst yönetimin liderliği konusuna özel bir önem vermektedir. Welch'e göre lider, işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki net vizyonu ile insanları esinlendiren kişidir (Slatter, 2000). Deming'e göre ise lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemin geliştirilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Bu açıdan liderler, güven yaratır, yardım eder, ancak yargılamazlar. Çalışanları gelişime sevk ederek, onlara gurur duyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaya uğraşırlar (Aguaya, 1994).

Tüm yöneticiler TKY'ni sahiplenmeli ve bunu görünür biçimde sergilemelidirler. Uygun kaynak ve yardım sağlayarak iyileştirmeyi ve katılımı desteklemelidirler. Liderler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer dış kuruluşlar ile ilişkileri yürütmelidir. Ayrıca liderler, birey ve grupların çaba ve başarılarını zamanında ve uygun şekilde tanımalı ve takdir etmelidirler. Liderler, görev görüş ve değerleri geliştirirler. Liderler organizasyonun yönetim sisteminin sürekli gelişmesine güvence vermeye kişisel olarak katılırlar. Liderler organizasyonda çalışan kişileri harekete geçirir, destekler, motive eder ve tanırlar.

Bir işletme TKY'ne geçmek için mutlaka yöneticilikten önce liderlik kavramını ön plana çıkarmalıdır. Toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde yöneticiler aktif olarak TKY'nin liderliğini yapmalı, tutarlı bir TKY kültürünün oluşmasını sağlamalıdır. Bunun için birey ve takımların çabaları gözlemlenmeli ve bu çabalar takdir edilmelidir. Ayrıca TKY'nin kurum dışı aktif tanıtımı yapılmalıdır.

TKY'nde yöneticilerden beklenen önemli noktalar şöyledir: Yöneticiler şirketin belirlemiş olduğu vizyona ulaşmak için görünür biçimde liderlik yapmalıdırlar. Bunu yaparken de temel değerlere göre davranmalı ve çalışanları yönlendirmeli, verdikleri kararlarda müşteri memnuniyetini temel ölçüt olarak almalı, kendi yöneticilik davranışı için geri beslemeleri değerlendirmeli, çalışanları Japon kalite anlayışı olan Kaizen çabalarına teşvik etmeli, bu çalışmalarda başarılı olan astları ödüllendirmelidirler. Liderler TKY çalışmalarında, çalışanlara eğitim desteği vermeli, çalışanların memnuniyeti için çeşitli yatırımlarda bulunmalı, bunun yanında takım çalışmalarına aktif olarak katılmalı, liderlik yaptığı insanlarla sürekli iletişim içinde olmalı ve genel olarak toplam kalitede kaydedilen ilerlemeleri gözden geçirmelidirler (Houston, 1993).

Özetle, kuruluşlarda TKY, üst yönetimin liderliği olmadan başarılamaz. Lider, grubu harekete geçiren ve yönlendiren kişidir. Liderlik, çalışanlar, lider ve liderin hedefleri arasında gerçekleşen duygusal ve bazen tutkulu sadakattir. Liderler, çalışanlarda umut ve inanç yaratırlar. Bilgi çağını yakalayan geleceğin lideri, problemler çıkınca çözüm getirmeye çalışan kişi yerine, problemleri daha evvelden tahmin ederek, zamanında önlem alabilen, güven yaratıp, yardım eden ama yargılamayan, herkesi gelişime teşvik ederek "Daha iyi bir yaşam için kalite" sloganı ile yeni bir sistem kurabilen liderdir (Yalçın, 1997).

Liderlik, değişimin tek yolu değildir ancak onsuz veya ona rağmen değişimi başlatmak ve sürdürmek neredeyse olanaksızdır. Bu nedenle kurumsal kültürün değiştirilmesi ve dönüştürülmesinden yeni bir liderlik anlayışı en temel değişim stratejilerinden biri olarak kabul edilmelidir (Şimşek, 2007).

1.2. Kalite Liderliği

1.2.1. Kalite Liderliğinin Tanımı

Kalite liderliği, liderin, organizasyonun tüm süreçlerini değerlendirmek ve iyileştirmek için, bugün ve gelecekte, tüm çalışanların bilgilerinin ve sayısal metotların etkin olarak kullanılmasını sağlamasıdır, şeklinde tanımlanabilir.

Kalite liderliğinde ölçüm ve istatistiksel analizler süreçlere ilişkin problemlerin sebeplerini tespit etmek ve sistemdeki değişikliklerin etkilerini ölçmek amacıyla kullanılır. Bilimsel yaklaşım, süreçlerde değişiklik yapmadan önce süreç performansının değerlendirilmesi ve anlaşılmasını gerekli kılar.

Süreç iyileştirmesi, süreç performansının “sebebini” oluşturan ya da birinci derecede etkileyen faktörlerin değiştirilmesini içerir. İyileştirme her seviyede yapılabilecek bir faaliyet olmakla birlikte önemli ve kalıcı kazançlar elde etmeyi sağlayacak değişiklikler için mutlaka yönetimin katılımı gereklidir. Herhangi bir grup ya da bireyin bu değişiklikleri yapma yetkisi yoktur. Bu durum üst yönetim takımlarının temel süreçler üzerinde çalışmalarını zorunlu kılmaktadır (Houston and Dockstader, 1993). Bilgi ağında kalite liderliğinin misyonu, sürekli olarak gelişen performansın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için öğrenimi teşvik edecek yöntemler tasarlamaları için insanlara yardımcı olmaya odaklanma olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda kalite liderleri, paylaşılan değerlerin, paylaşılan vizyonun bir düzen duygusu yaratacağı ve kişilerin düzeyini statü değil, sorumluluğun belirleyeceği, yeni ve çok farklı bir organizasyonun mimarları olarak görülmektedir (Ay, 1997). TKY artan müşteri beklentilerinin ve küresel rekabetin getirdiği değişim ihtiyacından doğmuştur. Bu nedenle bir kuruluşun başarısı, müşteri beklentileri ve pazar koşullarına bağlı olarak sürekli değişim yeteneği ve hızına, diğer bir deyişle değişimi etkin olarak yönetebilme özelliğine bağlıdır. Değişim konusunda organizasyonları zorlayan faktör yaşanan değişimin kendisi değil, değişim sırasında yaşanan geçişlerin yönetimidir. Bu değişim ise kalite liderlerince yönetilecektir (Ertopuz ve Telek, 1999).

Göreve yönelik tüm süreçlerin bir öncelik sırası dâhilinde değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi kalite liderliğinin özünü oluşturur. Çünkü kalite liderliği, kurumun başarıya ulaşmasını, büyümesini ve zenginleşmesini ve rakiplerinin önüne geçebilmesi için stratejileri geliştirilmesini gerektirir. Bir sürecin başlangıçta doğru olarak değerlendirilmesi neticesinde süreç basamaklarında büyük oranda kayıp ve israf telafi edilebilir. Takımlar yapacakları iyileştirme faaliyetleri ile kayıpları gidererek maliyetleri düşürebilirler. Maliyetlerde sağlanan bu kazanç da diğer süreçlere aktarılabilir ancak bu kaynak aktarımı ile ilgili kararlar ve yatırım öncelikleri astlardan alınan geri besleme ve bilgiler ışığında yine yönetim tarafından belirlenmelidir. Bu noktada yapılacak strateji akıllıca, cesur ve ulaşılabilir olmalıdır ki çalışanlar tüm zorlukları göze alarak izleyecekleri yolun gitmeye değer olduğunu düşünmelidirler (Yalçın, 1997).

Yapılan pek çok araştırma, insan faktörünün artan ölçüde rekabet gücünün kaynağı haline geldiğini göstermektedir. İnsan faktörü gerektiği gibi değerlendirilmezse, mal ve hizmet üretiminde TKY'ni gerçekleştirmek güçleşir. Liderlik, insani değerleri üretime, üretimi toplam kaliteye, toplam kaliteyi toplumsal kaliteye çevirme sürecidir. Bu süreçte en önemli unsur insan kaynağıdır. Bundan dolayı kalite liderleri değişim ve gelişiminin önünü açtıklarında hem çalışanlar, hem de kurumları kazançlı çıkacaktır.

1.2.2. Kalite Liderliğinin Özellikleri

TKY uygulamalarında başarı sağlanması için gereken kalite liderliği özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

Bunlardan birincisi güvendir. Yönetimin elemanlarına, elemanların da yönetime ve bir bütün olarak organizasyon bünyesindeki bireylerin birbirlerine karşı olan güvenleri işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için bir zorunluluktur.

Örgüt bünyesinde böylesi bir güven duygusuna sahip olma yetisi örgütün sosyal sermayesi olarak adlandırılır. İnsan merkezli bilgi ve iletişim toplumunda kuruluşların sosyal sermayesinin öneminin gün geçtikçe daha da artacağı açıktır.

Güven, etkin ilişkilerin önemli bir köşe taşıdır. Başkalarına güven duymanız onların da size güven duymalarına zemin hazırlayacaktır (Genç ve Halis, 2006).

Çalışanlar lidere, yaptığı işe ve liderin bilgi ve becerisine güven duyma ihtiyacı içindedirler. Ayrıca çalışanlar liderden kendilerine yön vermesini, bilgisini paylaşmasını beklerler. Eğitim vermek, kalite liderinin bu ihtiyaçlarını karşılama yönünde kullanabileceği en etkin araçtır ve kalite liderine TKY konusunda inancı sergileyebileceği, bunu çalışanlara aşılatabileceği bir ortam hazırlar (Ertopuz ve Telek, 1999).

Bir işletme içinde güven, tepeden başlayarak aşağıya doğru inen ve yayılarak işletmenin atmosferine sinen bir süreç şeklinde gerçekleşir. Güven, önce kalite liderinin içinde başlar. Kalite lideri -hem kendisiyle ilgili hem de işletmede olup bitenlerle ilgili- dürüst olması ve sonra diğerlerine güvenmesi gerektiğini bilir. Karşılıklı güven hayatidir. Bu var olduğunda, ilişkiler ve bağlılıklar daha inandırıcı olur. İnsanlar içinde buldukları durumu bilmek ihtiyacıdır. Bilgiyi paylaşmak güveni artırır ve kalite lideri ne kadar çok bilgi paylaşırsa güven de o kadar artacaktır (Ersen, 1997).

Kalite lideri, toplam kalite için kararlı bir davranış biçimi göstermelidir. Sürekli karar değiştiren veya kararsız kalan liderlere çalışanların güveni kalmaz. Şartlar belirsiz ve verilmesi gereken kararlar zor iken, kalite lideri karar vermeli ve seçmelidir. Harekete geçmeyen ve kararsız kalanlar, zayıf olarak algılanır ve bu durum çalışanlarda kaygı, çaresizlik ve güvensizliğe yol açar. Çalışanlar, liderlerin yeteneklerine, özgüvenine veya etkinliğine inanmazlar ise misyon sabote edilmiş olur. Kalite lideri, kimseden destek beklemeden kendi kendisini motive edip, başarı şevkini asla yitirmemelidir ki bu durum çalışanlarına da yansısın (Yalçın, 1997).

İkinci olarak kalite lideri işbirliği ve takım çalışmalarını desteklemelidir. İyi liderler genellikle şu yüzden iyi liderdirler: Hedefleri konusunda duru ve net bilgilere sahiptirler ve çevresinde, kendilerini o hedefin gerçekleşmesine adayan beceri sahibi insanlardan oluşan bir ekip vardır. Başarılı liderler başarılı ekipler kurarlar.

Çalışanların liderlerden temel beklentisi yönlendirmek, cesaretlendirilmek, değişimin şirket için olduğu kadar kendileri içinde olumlu sonuçlar doğuracağına güvenebilmektir. Etkin liderlik, çalışanlarda bu güveni oluşturabilecek bir vizyon yaratabilme becerisini gerektirir. Vizyon, ancak ilgili herkesle tekrar tekrar paylaşılarak yaygınlaştırılabilir. Kalite lideri, vizyonu belirledikten sonra bunu etkin bir biçimde başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlara aktarmalı ve sahiplenmelerini sağlamalıdır. Bu da ancak bireylerin kuruluşun vizyonu çerçevesinde kendi bireysel vizyonlarını yaratabildikleri, vizyonun kendi gelişimlerine sağlayacağı katkıyı görebildikleri sürece mümkün olur. Bu nedenle kalite lideri, paydaşların gelecekteki beklentilerini doğru olarak anlamalı ve vizyonun bu beklentileri nasıl karşılayacağını açıkça anlatmalıdır (Ertopuz ve Telek, 1999).

Kalite liderleri, çalışanlara, işleri üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olmalarını sağlayarak tüm çalışanları problem çözmek ve kalite geliştirme faaliyetlerine katılmak için teşvik etmelidir. Bunu yapmakla kalite liderleri çalışanları yetkilendirirler. Bunun sonucu olarak, yaratıcılık, yenilik ve insanların işe bağlılığı sağlanmış olur (Lee, 1996). Yetkilendirme, sürekli iyileştirmeyi sağlamak için çalışanların ihtiyaç duydukları yetkinin, o yetkiyi kullanabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve kaynakların da sağlanarak verilmesidir. Yerinde ve etkin kullanılan yetkilendirme, her kademedede inisiyatif kullanılarak çabuk karar alınması sayesinde değişim sürecini hızlandıracaktır. Karar verebilme ve verilen kararı uygulama serbestliği yetkilendirmenin temel gereklerinden biridir. Yetkilendirme konusunda çalışanların beklentisi kendi işleri ile ilgili kararları verebilmek ve bu kararların uygulanmasını sağlamaktır. Kalite liderleri, yetkilendirmeyi bu beklentileri karşılayacak şekilde kullanmalı, çalışanlara kendi işleri ile ilgili kararları herhangi bir sınırlama olmaksızın alabilecekleri ortamı sağlamalıdır. Kalite lideri, çalışanların, verilen yetkiyi en etkin şekilde kullanabilmelerini sağlamak için çalışanların bu konudaki bilgi, beceri, kaynak gibi ihtiyaçlarını önceden tanımlamalı ve sağlamalı, ortaya çıkabilecek engelleri öngörmeli ve çalışanları bunları aşmak için ihtiyaç duyacağı araç ve kaynaklarla donatmalıdır. Her seviyede çalışanın kendi işi ile ilgili karar sürecinde yer alması, duyduğu sorumluluğun artmasını, kendini değerli hissetmesini ve karar verme becerisini geliştirmesini sağlayarak, sürece bağlılığını ve katılımını artıracaktır (Ertopuz ve Telek, 1999).

İş görenlerin etkin bir biçimde politikaların oluşumuna ve uygulamasına katılmadığı hiçbir strateji uzun süre varlığını sürdüremez. Bu nedenle, organizasyonlarda bireylerin karar verme yetkilerini arttırmak ve kişisel gelişimi sağlamalarına destek olmak gerekir. Bu uygun bir liderlik stratejisi olarak gerek yetki devri şeklinde gerekse güçlendirme şeklinde olabilir. Güçlendirilmiş iş görenler işletmelerde verim artışı, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısılma sayesinde hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmek gibi faydalar sağlanmaktadır (Lee, 1996).

Toplam kalite anlayışının ortaya çıkmasıyla kalite liderinin karar verme ve kontrol ile ilgili olan fonksiyonları daralmış, daha çok koçluk ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Bunun en büyük sebeplerinden biri güçlendirme ve yatay organizasyon şeklinde ortaya çıkan anlayışlar sayesinde örgütlerde düşünen ve karar veren ile işi yapan arasındaki farkın gitgide azalması hatta ortadan kalkmış olmasıdır.

Üçüncü etken ise onaylama ve ödüllendirme. Onaylama ve ödüllendirme, TKY'nin en önemli özelliğidir. Diğer birçok yöneticinin görüşü de onaylama ve ödüllendirmenin işgörenlerin motivasyonunu ve iş şevkini olumlu etkilediği yönündedir. Astlar ve meslektaşları yöneticinin neyi onaylayıp neyi ödüllendirdiğine dikkat ederler. Bundan dolayı yöneticinin en önemli güç kaynağı hedeflerine yardım eden insanları onaylama ve ödüllendirme yeteneğidir. Yönetici, verdiği kararlar ile uyumlu istek ve taleplerde bulunduğu, aynı zamanda beklentisinin ne olduğuna dair açık bir mesaj iletmış olur. Tutarlı olmadığında ise insanlar yöneticinin isteklerine göre değil ödülleri göre davranırlar. Bu bağlamda yöneticinin neyi gözlemleyeceği ve neye ödül vereceği tahmin edilmelidir (Genç ve Halis, 2006).

TKY'de herkesin kazandığı ve kaybedenin olmadığı bir çalışma ortamı yaratmak esastır. Dolayısıyla bir organizasyonda takdir ve ödüllendirme sistemleri rekabeti değil işbirliğini teşvik etmek zorundadır. Bu nedenle başarıları takdir etme ve ödüllendirme sistemlerinin ekip bazında ve parasal olmayan ödüllere dayalı olarak şekillendirilmesi ve çalışanların bu sistemlerde aktif olarak rol almaları toplam kalite felsefelerine en uygun model olacaktır (Tak, 1999).

Kalite liderleri, toplam kaliteye olan katkılarından dolayı hak eden takım veya kişileri ödüllendirir, dikkate değer başarı ve davranışları parasal ya da diğer önemli ödüllerle destekler ve "kalite önemlidir" mesajını tekrar vurgulamış olur. Bununla birlikte dikkatle düşünmeyi ve planlamayı gerektiren hassas bir konu olduğu için kimin, ne ile ve nasıl ödüllendirildiğini belirtmelidir; çünkü başarılı kalite liderleri, sistematik bir ödül sürecinin istenilen davranışlara teşvik edici gücünü tanımlar, ödüller için bütçe, rehber ve politikalar belirlerler. TKY'de çalışanların katılımını sağlamak kalite liderliğinin sorumluluğu altındadır. Juran'ın tabiri ile üst yönetimin delege edilemez görevleri arasında şirketin vizyon, politika, hedef ve stratejilerini belirlemek ve tüm organizasyona iletmek, gerekli organizasyonel düzenlemeleri yapmak, kaynak tahsis etmek, eğitim olanakları sağlamak, adil ve objektif bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurmak yer almaktadır (Tak, 1999).

Kaliteye ulaşabilmek, bütün çalışanların günlük faaliyetlerine ve örgüt amaçlarına katkıda bulunan davranışların onaylanması ve ödüllendirilmesine bağlıdır. Organizasyonun her kademesindeki yöneticiler, toplam kalite araç ve prensiplerinin işleyişine katkıda bulunur ve kendi sorumluluklarını, kontrol edilen sonuçları kendi takımlarının öğrenme ve değerlendirilmesi kapsamında analiz ederler.

Dördüncü etken ise öğrenen ve sürekli gelişen bir örgüt yaratmadır. Eğer bir lider işletmelerindeki entelektüel sermayeyi nasıl değerlendireceğini biliyorsa zor olanı başarmış demektir. Kalite liderinin gücü elindeki işgücünün bilgisi ve becerileriyle ölçülür; çünkü bu güç, örgütün başarılı olup olmayacağını belirleyen güçtür. Bu nedenle lider, performansı iyileştirmek için entelektüel sermayeyi nasıl kaldıraç olarak kullanacağı konusunda kafa yormalıdır. Öğrenme, her başarılı işletme için gerçek değişimin ve gelişmenin arkasında yatan şeydir. Öğrenen örgütler, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan işletmelerdir (Lee, 1996).

Sürekli gelişme kavramı bireylerin ve takımların hem hatalardan hem de başarılarından öğrenmelerini önermektedir. Bu nedenle kalite liderleri çalışanlara, kişisel deneyimlerden iç görü kazanmalarına yardım eder ve bunu

kurumsallaştırmaya çalışır; böylece bireyler başkalarının yaptıklarından bir şeyler öğrenebilirler. Bu yolla kalite liderleri, iş deneyimlerinden ve yanlışlarından bir şeyler öğrenir, öğrendiklerini başkalarına aktarır, sürekli öğrenen ve gelişen bir örgüt oluştururlar.

Diğer bir etken ise gerçekle yönetmedir. Kalite liderinden hem birey hem de ekibin bir üyesi olarak karar vermesi beklenir. Bu kararların bazıları planlamayı gerçekçi hedefler belirlemek ve onlara ulaşacak kararları vermek sebepleri tespit etmeyi ve gelecekte olabilecek hataları önlemek için yeni sistemler önermeyi gerektirir. Çok istikrarlı bir dünyada, kalite lideri, daha önce yaşadığı belirli bir problemle karşılaşabilir; bununla birlikte, günümüzün çok hızlı hareket eden dünyasında daha önce denemediği modelleri ilgilendiren problemlerle de karşılaşabilir. Bu problemleri aşmak ve durumu açıklamak için doğru veriler toplamak, analiz etmek ve bunları ölçülebilir hedefler ve süreçler olarak geliştirmek gerekir (Genç ve Halis, 2006).

Kalite liderleri, kendi karar verme işlerinde toplam kalitenin süreçlerini ve araçlarını kullanmayı öğrenirler. Onlar ekip elemanlarının araçları nasıl kullandıklarını sorgulamayı, hareketlerini nasıl temellendirdiklerini ve problemin esas kaynağını belirleyen veriyi veya süregelen fırsatların gelişmesinin ana kaynağını bilirler. Kalite liderleri, hareketlerini basit sezgilere veya görünenler doğrudur düşüncesine değil belirli bir temele dayandırmayı öğrenirler.

Gerçekle yönetim stiline amacı organizasyonun iş sonuçları ile ulaşılabilen ve en çok ölçülebilen çalışma sürecini geliştirmeyi başarmaktır. Bilgi kaynakları ne olursa olsun çalışma ekibi aşağıdaki ardışık istatistiksel adımları kullanmalıdır (Ersen, 1997):

- Çalışma sürecindeki değişiklikleri değerlendirmek,
- Değişimi belirlemek için alternatif çözümleri değerlendirmek,
- En uygun çözümleri seçmek,
- Uygun çözümlerin etkisini değerlendirmektir.

Başka bir etken olan zekâ kıvraklığı (agility of mind) ise, kalite liderinin, çağın gerekliliğini anlayarak değişimi öngörme ve bunu uygulama, işletme için gerekenleri öngörme, değişimi bir bilinç olarak işletmeye aşlamayı gerektirir. Bu sayede hem işletme, hem çalışanlar hem liderin kendisi stratejik planları gözden geçirme ve yenileme ile çağın gereken ihtiyaçlarına anında cevap verme özelliklerini kazanabilir. Öte yandan kalite lideri yeni yaklaşımlar dener, girişimcidir ve yeni fırsatlar yakalar. Yeni fikirler oluşturur ve bir fikir ya da vizyona destek buldurur, ikna edicidir. Kalite lideri, yeni ilişkiler ve fikirler oluşturur ve bunların problemlerin çözümünde yeni ve farklı yollar yaratır, gerektiği zaman, kabul edilen grup normlarının dışında düşünüp hareket edebilir. Kalite liderliğinde yenilikçi rolünde beceri, adım adım bilgi toplama sürecinin, dinleme ve dikkat etmeyi öğrenmenin, ben haklıyım ihtiyacından vazgeçmenin ve yararlı kombinasyonları aramanın bir sonucudur (Lutz, Lyon and Maxwell, 2000).

Sosyal sorumluluk, kalite liderliğinin sosyal yapısını ortaya koyan bir etkidir. TKY'nin en önemli boyutlarından birisi olan "toplum ahlak yönetimi" de diyebileceğimiz saygı ve güven ortamının kurulmasının baş görevlisi kalite lideridir. İyi kurulmuş saygı ve güven ortamı kalitenin tamamlayıcısıdır. Saygı ve güvenin olmadığı yerde kaliteye, kalitenin olmadığı yerde de toplum ahlak yönetimine ulaşmak mümkün değildir. Yönetim ahlakının, insan ahlakının, sistem ahlakının, meslek ahlakının, çalışma ahlakının olmadığı organizasyonlarda bırakın toplam kaliteyi bireysel kaliteden dahi söz edemezsiniz. Lider, organizasyonda çalışanlar arasında oluşabilecek "soğuk savaş" durumunu "sıcak barış" ortamına çevirmesini bilmelidir. Epiktetos'un çağlar öncesinden seslendiği gibi "Bilge odur ki, kimseyi kötülemez; kimseyi övmez; kimseden yakınmaz; kimseyi suçlamaz...". İyi bir lider bilir ki; saygı ve güven ortamının tam sağlanamadığı organizasyonlarda toplum kalitenin temel değerlerinden biri eksiktir (Wynn, 1994).

Bunlarının yanı sıra kalite liderinin sistem perspektifine sahip olması gerekir. Birbiri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflere ulaşmada ve başarıda kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlar. İstenilen sonuç, faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir süreç olarak yönetildiği zaman daha verimli elde edilir. Kalite lideri takım ruhunu oluştururken; takım ruhunun dayanışmacı yapıda olmasına, takım içinde empatinin öne çıkmasına

ve takımın kararlara etkin katılımının sağlanmasına dikkat etmelidir. Lider; bilgiyi paylaşan, başarıya ve başarısızlığa hep beraber sahip çıkan, birbirini destekleyen ve denetleyen bir takım oluşturmaldır. İyi bir lider bilir ki; çalışanlar arasında yatay bilgi alışverişinin etkin kullanılmadığı organizasyonlarda dikey bir ilerleme kaydedilemez. Bu yüzden çalışanlar arasında iyi kurulacak takım ruhunun ve bilgi ağının işletmeyi her zaman zinde tutacağı su götürmez bir gerçektir (Young and Fuller, 2007).

Kouzes ve Posner'e göre ise, TKY anlayışının gerektirdiği kalite liderliği özelliklerini 5 ortak noktada toplamak mümkündür: (Kouzes ve Posner, 2002).

- **Süreci Sorgulama Özelliği:** Kalite liderleri girişimcidir. Diğer insanları farklı bir şeyler yapmaya yöneltecek kişiler değişimin peşinde koşar ve değişimi seve seve kabul ederler. En iyi liderlerin hemen hemen tümü mücadeleci bir ruha sahiptir. Liderler öncü kişilerdir. Risk alırlar, yenilikçidirler ve iş yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulmak için deneylere girişirler.

- **Ortak Bir Vizyonu Benimsetebilme Özelliği:** Kalite liderlerinin vizyonları vardır. Vizyonlarına kesinlikle inanır ve olağanüstü işleri başarabilme becerilerine güvenirlere. Bir kuruluş başlangıçta bir hayal ile kurulur, geleceği yaratan güç ise vizyondur. Liderler diğer insanların ortak bir vizyonu benimsemelerini sağlarlar. İnsanlara bir vizyonu benimsetmek için liderin onları tanıması ve onların diliyle konuşması gerekir. İnsanlar, liderin kendi gereksinimlerini anladığına ve kendi çıkarlarını yürekten kolladığına inanmalıdırlar.

- **Diğer İnsanları Harekete Geçirebilme Özelliği:** Büyük hayallerin anlamlı gerçeklere dönüşebilmesi için, tek bir liderin çabaları yetmez. Liderlik bir ekip çalışmasıdır. Örnek alınacak liderler projenin işleminde görev alacak herkesin desteğini almayı bilirler. Liderler sonuçlardan etkilenecek olanları işin içine katar ve diğerlerini de iyi iş yapabilmeleri için destekler. İnsanlar kendilerini zayıf, güçsüz, yetersiz ve yabancılaşmış hissettiklerinde ellerinden gelenin en iyisini yapmazlar. Sonuçları üretecek olanlar kendilerini işin sahibi gibi hissetmelidir. Kalite liderinin görevi insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamaktır.

• **Başkalarına Örnek Olma Özelliği:** Kalite liderleri, kendilerine yol gösteren ilkeler konusunda net bir görüşe sahip olmalıdırlar. Liderlerden inandıkları görüşlerin arkasında durmaları beklenir. Liderlerin yaptıkları, sözlerinden daha çok önem taşır ve kendileri ile tutarlı olması gerekir. Liderlerin operasyonel planları olmalıdır. Projeyi yönetmeli, performansı ölçmeli, geribildirim vermeli, bütçe ve programlara uymalı ve düzeltici önlemleri almalıdır.

• **Cesaret Aşılama Özelliği:** İnsanlara kazanabileceklerini göstermek kalite liderinin görevlerinden biridir. Kaliteyi yükseltmeye, bir felaketin yaralarını sarmaya, yeni bir hizmet başlatmaya ya da bir değişim gerçekleştirmeye çalışırken, insanların davranışlarının yeni değerler ile uygun olmasının karşılığını alacaklarını bilmeleri gerekir. Liderliğin özünde insanlarla ilgilenmek, onlara özen göstermek yatar.

Ören ise TKY uygulamalarının başarılı olabilmesi için gereken kalite liderliği özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Ören, 2002):

- Yeniliklere açık olmak,
- Karizmatik özelliklere sahip olmak,
- Olaylara tek yönlü değil; çok yönlü bakabilmek,
- İnsana ve çalışanına değer vermek ve saygı duymak,
- Statükoyu ve var olanı değiştirmeye çalışmak,
- Misyon ve vizyon sahibi olabilmek,
- Uzun vadeli planlar yapabilmek,
- Yetki devrini yapabilmek ve çalışanlara güvenmek,
- Öğrenen bir örgüt kültürü amaçlamak ve bunun için çalışanlar arasında karşılıklı etkileşim sağlamak ve bu etkileşimi yönetmektir.

Sonuç olarak, TKY'nin uygulanacağı bir örgütte gerekli olan kalite liderliğinin özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Ortak bir vizyon yaratmak,
- Güvenilir olmak,

- Çalışanları yetkilendirmek,
- Değişime açık olmak,
- Sürekli gelişen ve öğrenen bir örgüt yaratma amacıyla olmak,
- İş birliği ve takım çalışmasını desteklemek,
- Gereken noktalarda sorumluluk almak,
- Personeli başarılarından dolayı onaylama ve ödüllendirmektir.

1.3. KALİTE LİDERLİĞİNİN ORGANİZASYON İÇERİSİNDEKİ YERİ

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderin, bugüne ve yarına ait bir vizyonu, topluma vereceği ve toplum tarafından da paylaşılacak bir ürünü, bir mesajı vardır. Lider, izleyenleri için ortak bir payda oluşturan ve bir kimlik yaratabilendir.

TKY’de kalite lideri bir işletmede veya organizasyonda kaynakları yönlendiren kişidir. Kalite lideri ilk olarak ulaşılması hedeflenen amaçları belirler ve bu amaçlara ulaşabilmek için çalışanları yönlendirir.

Kalite liderliği vizyon, planlar, motivasyon ve gelişmelerin incelenmesi şeklinde var olan bir süreçtir. Lider olmadan bir organizasyonun uygulanacak yöntemlerle istenildiği gibi ilerlemesi düşünülemez. Bu nedenle kalite liderliğini bir organizasyonun faaliyetlerinin sürdürülmesinde temel bir fonksiyon şeklinde düşünebiliriz.

1.3.1. Üst Düzey Yöneticiler Açısından Kalite Liderliğinin Yeri

Her işletme karşılıklı etkileşimde bulunduğu bir çevrede yaşar. Bunu bir sistem olarak düşündüğümüzde her işletme bu sistemde çeşitli teknolojik, sosyal ve davranışsal kuvvetlerin tesiri altındadır. Çevre genellikle belirsizdir ve sürekli değişir. Bu noktada kalite liderleri işletmenin içinde yer aldığı sistemi çok iyi

tanınmalı, TKY'nin vazgeçilmez ögesi olan insan unsurunu buna göre yönlendirmelidir (Kovancı, 1995).

Bu dönüşüm sürecinde kalite lideri, kurumlarını başarıya ulaştırabilmek ve bu başarıyı sürekli hale getirebilmek için ilk aşama olarak TKY'nin felsefesini benimsemeli ve çalışanlarını bu yolda yönlendirmelidir. Amaç, toplam kaliteyi derinlemesine anlayarak, özümsemek, tüm yönleri ile uygulamak ve çağın dönüşümünü yakalamaktır (Kovancı, 2001).

Diğer taraftan TKY'ni iyi bir şekilde uygulayıp rekabet gücünü artırabilmek için kilit noktalardan birisi de uzun vadeli planlar yapmaktır. İşletmelerde uzun vadeli planlar yapmak liderin işidir. Bu bakımdan TKY uygulamalarında kalite liderlerinin rolü büyüktür. Bunun için işletmelerde ilk olarak eğitilmesi ve TKY felsefesinin benimsetilmesi gereken liderin kendisidir.

Kalitenin iyileştirilmesi için, yönetim kaliteye bağlılığını net bir şekilde ortaya koymalı ve iyileştirme sorumluluğunu kabul etmelidir. Kalite, yönetimin sorumluluğunda olmalıdır. Çünkü kalite, iyi şeyler düşünerek ve şansa bağlı olarak elde edilemez. Kalite kendisine inanan, onu benimseyen ve ona bağlanan örgütler ve kaliteli çalışanlar ile birliktedir. Kalite, etkin bir yönetim şeklidir, bunu başarmak için örgütlerin kaliteyi benimsemiş ve kaliteyi bir hayat felsefesi yapmış liderlere ihtiyacı vardır.

Sistem geliştirmek, sadece liderlik vasıflarına özgü bir sorumluluktur. Yönetim kalitesi geliştikçe, sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artmaktadır. Bu çerçevede yönetimin kalite ile ilgili sorumlulukları (Windsor, 2004);

- Kalite politikasını belirlemek,
- Kalite sistemini oluşturmak,
- Kalite sistemini geliştirmek ve uygulamak,
- Kalite sisteminin sürekliliğini sağlamaktır.

Kalite liderinin görevi, politikaları kurmak ve yönetmektir, herkesin hedefler için bütünleşmesi ve uygun iklimin yaratılması gereklidir. Toplam kalite problem çözmek için gerekli süreçtir; problemleri açıklamakla başlar ve toplam kalite hedeflerini görmekle devam eder. TKY, hedeflerin ifade edilmesi ve bu hedeflere ulaşmak için planlar yapılmasını içerir (Windsor, 2004).

Kalite liderleri, kuruluşun rotasını belirler, amaç tutarlılığını sağlar ve çalışanların, kuruluşun amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunabileceği bir ortam yaratırlar. Bu yüzden kalite çalışmaları üst yönetimin liderliğinde başlatılmalı ve sürdürülmelidir. Açık bir vizyon ve uzun vadeli hedefler geliştirmek ve bu hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğini belirlemek için bir kalite kurulu oluşturulmalıdır. Kalite hedefleri iş planlarına dâhil edilmelidir. Tüm çalışanlardan sağlanan geri beslemeleri de içeren yıllık bir kalite iyileştirme ve geliştirme programı oluşturulmalıdır. Kalite liderleri, kalite geliştirme takımlarına katılmalı ve otoriter, sert bir yöneticiden ziyade bir takım koçu gibi davranmalıdır (Smart, 2000).

TKY’nde, çalışanlardan ve tüm yöneticilerden önemli bir değişim beklenmektedir. Öncelikle üst yönetimin sisteme inanması şarttır. Yöneticilerin çalışanları teşvik edici, katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanmayı, sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden bir insan kaynakları planlama sistemi kurması önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir (Smart, 2000).

TKY uygulaması için öncelikle yönetimin bunu kabul etmesi gerekir. Uzun bir süreç, katlanılması gereken bir maliyet vardır. Yönetimde anlayışın değişmesi gerekir. Günümüzde “idarecilik” ve “yöneticilik” yerini “liderlik” kavramına bırakmıştır. Her yönetici lider değil ancak her lider aynı zamanda yöneticidir (Houston and Dockstader, 1993).

Kalite lideri, kurum çalışanlarını, kurumun misyonu altında belirtilen vizyona doğru sürüklemelidir. Kalite lideri, çalışanlarının kendisine yasal zorunluluk gereği değil duygusal bağlılıkla bağlı olduğu, etkileme ve güdüleme gücü olan kişidir.

Bir organizasyonda kalite lideri, TKY çalışmalarına katılarak firmalardaki diğer çalışanlara örnek olmalı ve onları da bu çalışmalara katılmak için motive

etmelidir. Ayrıca TKY ile ilgili olarak söylenen sözler, uygulama yapılarak desteklenmelidir. Örneğin, firmayı sıfır hata, önce kalite ve baştan doğru yap gibi sloganlarla donatmanın, sözler işlerle desteklenmedikçe faydası olmayacaktır (Yahyagil, 2000).

TKY süreçleri, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla hizmet alıcılarının veya müşterilerin tatminini hedefleyen yönetim anlayışıdır. Bu sistemden öte bir yaşam biçimi, yönetim felsefesi varılacak en son nokta değil bitmeyecek bir yolculuktur.

1.3.2. Orta Düzey Yöneticiler Açısından Kalite Liderliğinin Yeri

Orta düzey yöneticiler, çizilen amaçlar çerçevesinde örgüt işleyişini istenen düzeye çıkaracak biçimde önlemler alan ve amaçlara ulaşmada alt kademe çalışanlar arasında işbirliğini ilk elden sağlamakla görevlidirler. Üst düzey yöneticilerden gelen istek ve talepleri, alt kademe çalışanlara uyumlu şekilde ileterek, örgütün sağlıklı bir şekilde işlemesini sağlarlar.

Çağımız, rekabetin ulusal sınırların dışına taşıdığı evrensel bir boyut kazandığı bir dönemdedir. Bu rekabet ortamında müşteri beklentileri ve pazar koşulları da sürekli değişim göstermektedir. Bu ortamda TKY uygulamalarının başarı ile uygulanması değişimi etkin olarak gözetebilme özelliğine bağlıdır. Bu koşullarda bir işletmenin sağlam temellerde ayakta kalması, amaçları etkili ve verimli bir biçimde sonuca götüren, çalışanlarıyla işbirliği ve koordinasyon sağlayan, çatışmaları ortadan kaldıran, iletişimi güçlendiren, çalışanlarına neyi, nasıl ve niçin yapmaları gerektiğini aşıl原因, örgüt kültürünü çalışanlarına benimseten, onları motive eden, tutum, alışkanlık, ilişki temellerinde onlara örnek olan ve çalışanların sorunlarını çözebilen kalite lideri ile mümkün olacaktır (Houston and Dockstader, 1997).

Bu anlamda kalite lideri, orta düzey yöneticileri ilk elden yönlendiren kişi olarak ortaya çıkacaktır. Çünkü TKY en tepeden en alta sağlıklı bir iletişimi gerektirir. İletişimin sağlanmasında kilit rolü üstlenen orta düzey yöneticiler, kalite liderinden bir anlamda destek ve teşvik almakta, bir anlamda da kalite lideri

tarafından ortaya konan vizyonu alt kademe çalışanlara yayma görevini üstlenmektedir.

İyi ve etkili kalite liderliği aynı zamanda tartışmasız iyi bir iletişimi gerektirir. Liderlik ve onu izleyenler arasında etkili bir iletişim kurulmuş ise liderlik tescil edilmiş olur. Toplam kalite mesajı da ancak etkin ve direk iletişim ile çalışanlara iletilebilir (Vayvay ve Ekren, 1997).

Orta düzey yönetici kalite liderinin ortaya koyduğu vizyonu öncelikle anlamakla yükümlüdür. Bu kalite liderinin bizzat, yönetici ile iletişime geçmesini gerektirir. Bu durum bir emir ve talimat şeklinde değil, vizyonu açık ve net bir şekilde yöneticiye benimsetmek ile mümkündür. Aksi takdirde “ben ilettim, görevim buydu” şeklinde bir iletişim TKY’nin yayılmasına engel olacaktır.

1.3.3. Alt Kademe Çalışanları Açısından Kalite Liderliğinin Yeri

TKY’nin başarısı organizasyonda yer alan her bireyin fikrini özgürce söyleyebilmesi ve herkesin yönetime ve kararlara katılabilmesinden geçmektedir. Çalışanların önerileri dinlenmeli, onlara değer verilmeli ve ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Kalite liderliği anlayışı aynı zamanda işi daha iyi nasıl yapabileceğimin araştırılması olmalıdır.

TKY’nde çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkilerin gelişmesi ile görünen ve görünmeyen sınırların ortadan kaldırılması gerekir. Güven ortamının gelişmesinde şeffaflık, açıklık, iletişim ve motivasyon çok önemlidir. Böyle bir ortamda yapılan hatalar ve yanlışlıklar kişileri cezalandırmak için değil, iyileştirme ve hataların nedenini bularak önleyici tedbir almak için iyi bir fırsat olarak görülür.

TKY uygulamalarında özellikle kalite liderinin çalışanlara olan yaklaşımları başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların kendilerini aileden biri olarak görmelerini sağlayacak her türlü yaklaşım, çalışanların fikir ve kişiliklerine önem verme sistemin alt yapısını oluşturmaktadır.

TKY’nde kalite lideri, organizasyonu bütünü ile ortak hedeflere odaklayabilmelidir. Hedeflerin belirlenmesi ve herkes tarafından benimsenmesi liderin başarısına bağlıdır. Çalışanların yaratıcılıkta, yenilikçilikte ve katılımcılıkta motive edilmesi liderliği gerektirir. Kalite lideri bu tarz motivasyonu geliştireceği vizyon ile gerçekleştirebilir. Bu yargıdan çıkan şudur; TKY felsefesinde kalite liderliğinin ortaya konması ve bunun için de vizyon geliştirmesini gerekmektedir. Lider formasyonuna işletme, rutin işlerle zaman yitirmeyecek, vizyon geliştirme ve gelişen vizyonun uygulanmaya taşınmasıyla ilgilenecektir.

Kişisel becerisi yüksek, çalışma disiplini iyi ve yaratıcılık yeteneği bulunan, mahiyetinde çalışanlar ile iyi ilişkiler kurabilen kalite lideri, sorumlu olduğu işin kalitesi ve üretim miktarı ile kendini diğer yöneticilerden ayıracaktır. Sistemin iyi çalışmaması, kişisel becerilerin yüksekliğine bağlı bir düzen kurulmasına yol açmaktadır. Bu koşullar altında toplam kalite yönetiminin uygulama alanı bulabilmesi imkânsız derecesinde zordur. Yapılabilecek en iyi uygulama bu koşullar altında bile çalışma hevesi ve iş disiplini yüksek, kendini bir şekilde gösterme isteği olan kişileri iyi tespit edip bu kişileri daha ön plana çekip, işi bunlarla yürütme yolunun seçilmesidir (Erten, 1999).

1.4. ETKİN KALİTE LİDERLİĞİNİN OLUŞTURULMA ORTAMI

Büyük amaçlar büyük hedefler gerektirir. Bu nedenle insanların başlangıçta ikna edilmeleri yeterli olmayıp, yürünmesi gereken uzun yolda sürekli motive edilmeleri gerekir. Aksi halde heyecan kısa vadede söner ve vizyonu gerçekleştirmek de mümkün olmaz. Mevcut sistemi yürütmenin yerine farkı yaratabilmek için liderlerin risk alma zorunluluğu vardır. İnsanları risk almaya ikna etmek, her şeyden önce buna liderin inanmasına ve geniş kitlelere yayabilmesine bağlıdır. Dönüşüm henüz keşfedilmemiş diyarlarda bilinmeyi içerir ve korku verir. Süreç içinde alınan kararların uygulamaya geçilmesi sorumluluk ve cesaret ister. Dönüşüm, zaman alıcı bir unsur olup bir anda gerçekleşmez, azim, sebat, kararlılık ve emin adımlarla neticelere gidilmesini gerektirir. Etkili kalite liderliği için gerekenlerin başında çalışanlarına örnek olmak, onlarla olan etkileşime karşılıklı saygı, sevgi ve güven

besleyerek inanmak, dinlemek, anlamak ve dolayısıyla motive etmek, temelde çalışanların yeteneklerini geliştirmek, yetkilendirmek ve onlara değer vermenin yanı sıra yeni ve başarılı kalite liderlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktır (Esendal, 1999).

TKY felsefesinin işletmelerde benimsenmesi ve uygulanmasında vurgu, iş görenlerde olmasına rağmen bu yönetim felsefesinin işletmede başarıyla uygulanmasında kalite liderliğinin rolü oldukça önemlidir. TKY felsefesinin işletmede kabulü ve uygulama şansı ancak üst düzey yönetimin desteği, sahiplenmesi ve katılımı ile mümkün olmaktadır. Bu katılım ve destek sözde değil bizzat aktif olarak katılma ve iş görenlere liderlik yapılması ile sağlanacaktır. TKY'nin işletmede sürekli ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bir takım adımların hiyerarşik bir düzen içinde uygulanması gerekmektedir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

İçinde yaşadığımız yüzyılın özellikle son çeyreğinde ekonomide, bilim ve teknolojiye ortaya çıkan gelişmeler tüm hızıyla devam etmektedir ve bu sürecin 21. Yüzyılda da devam edeceği şimdiden söylenebilir. 21. Yüzyılın “rekabet çağı” ve “bilgi çağı” olacağı konusunda uzmanlar görüş birliği içerisindeyler. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve giderek artan rekabet, organizasyonları değişime zorlamakta ve ayakta kalabilmek için kaliteli mal ve hizmet üretmeye sevk etmektedirler.

Toplam Kalite Yönetiminin tarihsel sürecinde 1950–1970 yılları arasında Japonya’da kabul gören ve önem verilen bir gelişim sonucunda 1970’li yıllarda ABD ve 1980’li yıllarda Avrupa ülkeleri ve ülkemizde önemsenmeye başlanmış ve uygulamaya geçilmiştir (Kuruşcu, 2003, s.26). 1980’li yıllarda TKY bir yönetim aracı olarak görülmeye başlanmıştır. Bu Deming, Joseph Juran ve Kaour Ishikawa ile diğerlerinin kalite fikri önceki istatistiki kontrol bulgusundan daha geniş bir açılım veren güvenlik mühendisi ve kalite teminatı olarak görülmeye başlanmıştır (Boyne, et al, 2002, s.10).

Dünya pazarlarında artan yoğun rekabet şartları, işletmelerin hayatta kalabilmek için müşteri tatminini göz önünde bulundurmalarını zorunlu duruma getirmiştir. Rekabette başarılı olabilmek için “Müşterinin istediği kalitede mal ve hizmeti üreterek, daha ucuza ve daha kısa sürede müşteriye ulaştırmak gerekir” anlayışına uygun olarak rekabeti öngören çağdaş bir yönetim sistemi olarak sürekli gelişmiştir (Tekin, 2004, s.34).

Toplam Kalite Yönetimi, yönetimde bir düşünce devrimidir. Bugün yönetimde bunun bir icat olmadığı, insan yapısındaki gelişme ve kalite bilincinin evrimsel gelişimi bu aşamaya ulaşıldığı görülmektedir. İnsanlık var oldukça bilgi artış hızı daha da artarak sürecek ve bunun paralelinde düşünce düzeyinde de aynı gelişim yaşanacaktır. İnsan artık, Toplam kalitenin bir değişim süreci olduğunu anlamıştır (Sarıkaya, 2003, s.20).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramının, kalite kavramında olduğu gibi birçok tanımı bulunmaktadır. Tanımlardan bazılarını ele alacak olursak;

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Gürgen, 1997, s.51).

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşta verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve yüzde yüz müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken kurum içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır.

Toplam Kalite Yönetimini başarmanın en önemli adımı, toplam kalite yönetiminin bir araçlar topluluğu değil bir yönetim anlayışı olduğunu kavrayabilmektir (Solmaz, 2007, s.74-75). Toplam Kalite Yönetiminin temel amacı; müşterinin kalite gereksinimlerini belirleyerek, buna göre hatasız çıktı sağlayarak müşteriye memnun etmek ve kaliteyi geliştirmekle ilgili sürekli çabalarda bulunmaktır. TKY'nin en önemli özelliği ise kaliteli ürün ve hizmet sağlanmasını birkaç kişinin omuzlarına bırakmayıp, sistemdeki herkesle paylaşmaktır.

Özetle, TKY ister özel, ister kamu kuruluşu olsun, bir örgütün kuruluş nedeni olan insan memnuniyetinin, ancak çalışanların memnuniyetiyle gerçekleşeceğine inanan, insan odaklı bir yönetim felsefesidir. Sürekli dış müşteriye, pazara, rakiplere bakarak kaliteyi sürekli geliştirirken, çalışanların katılımlarını sağlaması ile kendi kendini yenileyen organik bir örgüt sistemini oluşturmaktadır. TKY felsefesinde hizmetlerin ve üretimlerin gelişmesine yönelik amaç birliği yaratılarak ve bu süreçte rekabetçi bir tutum benimsenerek, kuruluşlar için yeni fırsatlar yakalayabilmek hedeflenmektedir (Aykaç ve Özer, 2006, s.175).

TKY'ye geçmek isteyen işletmeler gerekli bazı organizasyonel değişiklikleri yapmak zorundadırlar. Yönetimde, sürekli kendini kontrol eden, başarı kriterlerinin ortaya koyan ve kendi kendini düzeltip geliştiren bir süreç yürürlükte olmalıdır. Yönetim ve çalışanlar hep birlikte kalite konusunda eğitilerek, şirket kültürünü yeniden oluşturmalıdır. Diğer bir ifade ile şirket dinamiklerini harekete geçirecek, çalışanları ön plana çıkaracak yeni bir kültür değişimi gerekmektedir (Kuruşcu, 2003, s.29).

TKY'nin başarısı aynı zamanda göcecilidir. İyi bir şeyler ortaya çıkarırken çok kötü başarısız uygulamalar olabilir ama bununla beraber bu başarısız uygulamaların tamamen TKY'nin yönteminin neden olduğunu doğrulamaz (McConnell, 2004, s.75). Mc Donnell Douglas şirketinin yan şirketi olan Douglas Aircraft, Wallece şirketi ve Florida Power ve Light Company (FLP) şirketi TKY'ne uygulamaya çalışan ama gerek yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimsizlik gerekse kalite sürecine yeterince önem vermedikleri ve çalışanlara verilen kalite eğitimin yetersiz olması nedeniyle başarısız olmuşlardır (Forbes, 1994, s.468).

TKY, etkili bir şekilde uygulandığında harikalar yaratan bir sistem olarak, literatürde yerini almaktadır. Ancak başarı örnekleri dışında, TKY'ni uygulamada başarısızlıkla karşılaşan birçok işletme olduğu da bilinen bir gerçektir. TKY'nin uygulanmasında karşılaşılan ve başarısızlığa yol açan sorunlar ise (Ertuğrul, 2004, s.99-100);

- Tepe yöneticilerinin aktif katılımı olmaksızın, bir program olarak uygulanmaya konması,

- Kaliteyi geliştirmenin, şirket yönetiminin ara sıra slogan olarak ortaya attığı ve sonrada takipçisi olunmayan sıradan bir konu olarak algılanması, bir kalite politikasının ve sorumluluğunun yeterince olmayışı,

- Yönetim ve özellikle çalışanların kalite ve rekabetin bilincinde olmamaları, sürekli gelişmenin önemli olduğunun tam olarak anlaşılammaması,

- Yönetimin kabulü olsa dahi, felsefeyi uygulamak için gereken örgütsel düzenlemeler yapılmadan ve gerekli olan liderlik anlayışı geliştirilmeden uygulamaya geçilmesi,

- TKY'nin tamamıyla bir değişim faaliyeti olduğuna ve özel bir kültürel ortama ihtiyaç duyduğuna gerçeğinin yeterince fark edilmesidir.

Diğer yandan, çalışanların TKY uygulamalarını, yukarıda belirtilen sorunların bir sonucu olarak yeterince anlayamaması ve direnç göstermesi bu felsefenin başarısını engelleyen sorunlardan başlıcalarıdır. TKY'nin süreklilik kazanması ve bir hayat şekline dönüşmesi için, yönetimin bazı temel bazı ikilemleri çözüme bağlaması gerekmektedir (Beer, 2003, s.638).

1980'li yıllarda egemen olan "ürün kalitesi", 1990'larda "yönetim kalitesi" ile yer değiştirmiştir. Bir kuruluşun yönetiminde kalite varsa zaten orada gerçekleştirilecek olan ürün ve hizmetlerin kalitesi kendiliğinden "var" olacaktır. Günümüzde, insan kaynaklarındaki niteliği ön plana çıkaran ve bunu bir kurum kültürü haline dönüştürüp toplumsal yaşamın içine konumlandıran Toplam Kalite Yönetim anlayışı, bu düşüncelerin ürünü olarak benliğimizi sarmaktadır (Kadıbeşegil, 2004, s.94).

Sonuç olarak, Toplam Kalite Yönetimi, işletmedeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik, önce insan ilkesinden yola çıkarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çabaları içeren çağdaş bir yönetim anlayışı ya da felsefesi olma yönüyle işletmelerin yaşamında gittikçe vazgeçilmez bir öneme sahip olmaktadır. Vazgeçilmez nitelikteki bu önem, işletmelerde başarılı ve etkin bir TKY sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 1999, s.390).

2.1 Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar

TKY, kalite kavramından hareket ederek, bu kavramı içeren ve ortaya koyan bir yönetim sürecini ortaya koymaktadır. Kalite kavramı çok açık ve net olarak tanımlanamayan bir kavramdır. Organizasyon ve yönetim bilimi içerisinde çeşitli düşünürler ve uzmanlar kalite kavramını çok farklı şekillerde tanımlamışlardır. Kimi yönetim uzmanları kaliteyi ürün ve hizmette hata ve yanlışların olmaması şeklinde ele alırken, kimi yönetim uzmanları kaliteyi bir mal veya hizmette mükemmeliyet derecesi olarak tanımlamaktadırlar. Bunun dışında yönetim bilimcileri arasında uygunluk kalitesi (müşteri tarafından istenen özelliklere ve standartlara uygunluk) ve tasarım kalitesi (organizasyon tarafından istenen tasarım özelliklerine ve standartlarına uygunluk) sınıflaması da yapılmaktadır.

Kalite denildiğinde genellikle “mal ve hizmet kalitesi” ya da “ürün kalitesi” anlaşılmaktadır. Oysa ürün kalitesini ortaya çıkaran birçok unsur bulunmaktadır ve tüm bu unsurlar başlı başına kalitenin birer boyutunu oluştururlar. Ürün kalitesi esasen sonuçtur; bu sonucu belirleyen başlıca kalite unsurları ise şunlardır (Aktan, 2006):

- Liderlik kalitesi,
- Yönetim kalitesi,
- İnsan kalitesi,
- Sistem kalitesi,
- Süreç kalitesi,
- Donanım kalitesi.

Organizasyonda TKY'nin uygulanmasının amacı ise müşterilerin isteklerine en uygun mal ve hizmeti üretmektir. Nitekim Japon Endüstri Standartları TKY'ni müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürün ve hizmetleri ekonomik olarak üretme sistemi olarak tanımlamıştır.

TKY'nin başlıca üç hedefinden söz etmek mümkündür (Imai, 1997):

- Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek, müşterinin güvenini kazanmak;
- Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yönlendirmek;
- Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek, şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmektir.

Özetle TKY organizasyonlarda kalitenin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların kaldırılması, ekip çalışmasına önem verilmesi, başarılı organizasyonlarla kıyaslama yapılarak bu organizasyonlardaki en iyi uygulamaların tespit edilmesi ve bunlardan yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır (Aktan, 2006).

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Küresel rekabetin yaşandığı bilgi çağında, işletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için Toplam Kalite Yönetimi ilkelerine göre hareket edilmesi gerekmektedir (Tekin, 2007, s.140). Deming, Juran, Crosby ve Feigenbaum onlarla beraber Genichi, Taguchi ve Ishikawa'nın Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkeleri ile ilgili fikirlerinin özü Tablo 1.3'te verilmektedir (McManus, 2005, s.14).

Tablo 2.1. Toplam Kalite Yönetimi Teorisi

Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri	
Yaklaşımı	Yönetimin genişlemesi
Kapsamı	Tüm şirketi kapsamalı
Ölçek	Tüm çalışanlar buna dâhil olmalı
Felsefe	Sorun çıkarmayı önleme
Standart	İlk seferde doğru yapmak
Denetim	Kalite maliyeti
Konu	Kalite sürekliliği

Bu çalışmada inceleyeceğimiz toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri; sürekli iyileştirme, çalışanların katılımı, müşteri odaklılık ve takım çalışmasıdır.

2.2.1 Sürekli İyileştirme

Çoğu kuruluş açısından, müşteri bilinci durağından süreç iyileştirme durağına gidiş, TKY yolculuğunun en önemli güzergâhıdır. Önemlidir, çünkü pek çok rakip - özellikle Uzak Doğu ile Avrupa, ama ABD’de ciddi ölçüde - TKY’nin müşteri bilinci aşamasının bir hayli ötesinde durmaktadır (Weaver, 2000, s.101).

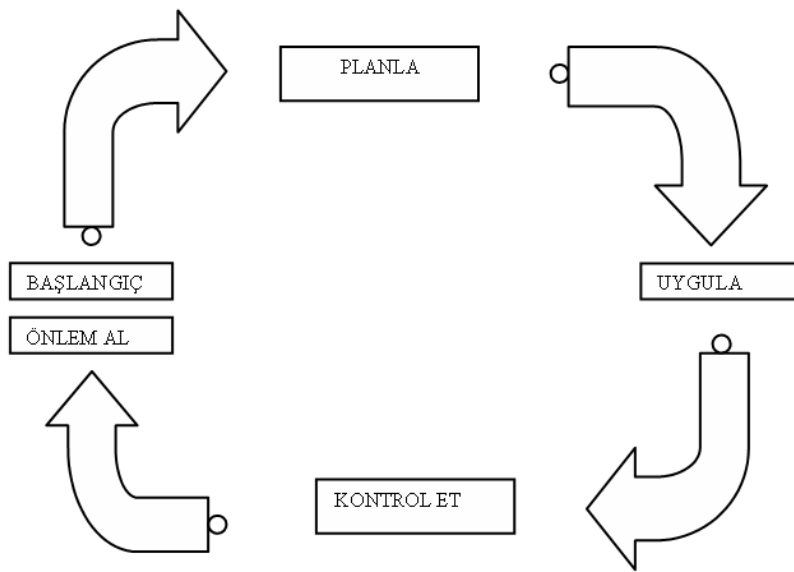
Bu ilke kuruluşlar için daha iyiye ulaşma, gelişme ve sürekli iyileşme isteği anlamlarını taşımaktadır. Süreçlere yöneliktir ve kuruluşlardaki herkesin katılımını gerektirmektedir. Bu süreçte küçük ama çok sık adımlarla sürekli gelişmeyi öngörmektedir (Aykaç ve Özer, 2006, s.178). Toplam Kalite Yönetimi, makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak, kuruluşta bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin temel felsefesi olan, sürekli geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturmaktadır.

Kaizen, kurum içinde meydana gelebilecek sorunlara karşı hazırlanan çözüm planlarını içermektedir. Sorun oluşmadığı sürece kaizene gerek kalmamaktadır. Örgüt içinde kaizene ihtiyaç duyulması halinde görevlendirilecek ekipler tarafından sorunlar enine boyuna incelenerek kısa süreli çözümlerden kaçınılmaktadır. Bu ekipler soruna kalıcı çözüm üretmek için çaba harcarlar. Neticede uygulanacak plan

doğrultusunda kurum için kalıcı bir çözümle gelecek kurtulmuş olmaktadır (Akdağ, 2005, s.164).

Sürekli iyileştirme kavramını Shewhart ortaya atmış ve en başarılı uygulamaları da Kaizen adı altında Japonlar gerçekleştirmiştir. Statik bir yönetim anlayışı bu kavram sayesinde dinamik hale getirilmiş, bir “geri besleme” halkası ile gelişme sürecinin başı ile sonu belirtilmiştir. Statik yönetim anlayışı: planla-uygula şeklindedir, oysa dinamik çevrim: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PÜKO) şeklindedir (Kuruşcu, 2003, s.35). Sürekli gelişme uygulamasında Şekil 1.2’de görüldüğü üzere Shewhart ya da Deming çemberi adı ile anılan PÜKO çemberleri kullanılmaktadır (Tekin, 2007, s.150).

Şekil 2.1. PUKÖ Döngüsünün Elemanları



Kaynak: James, 1996, s.47.

Öte yandan sürekli iyileştirme yaklaşımının başarılı olması uygulanabilir olmasına bağlıdır. Bu da yüksek düzeyde kalite başarısını gerektirir. Böyle bir gelişmede bir örgütün faaliyetlerinde çalışan tüm birim ve bölümlere ihtiyaç duyulur. Bu noktada Ivancevich’e göre gelişmenin pek çok tipi olabilir. Bunlar: Servis ve üretimi iyileştirerek yeni müşterilerle değeri arttırmak, kusur, hata ve israfı azaltmak, sorumluluk ve zaman performansını arttırmak ve kullanılan bütün kaynaklarda

etkililik ve verimi arttırmak. Böylece gelişme, sadece iyi bir kaliteyi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda ihtiyaç duyulan sorumluluk ve etkililiği de beraberinde getirerek örgüte avantaj sağlamaktadır (Karakoç, 2004, s.34).

Bütün bu yaklaşımların ışığında sürekli gelişme bir şirket stratejisi olarak başlatılmalıdır. Kuruluş üst yönetimleri sürekli gelişme için kaynak ayırmalı ve fonksiyonların tamamını kapsayan hedefler koymalıdır. Üst yönetim, standartları hazırlatmalıdır. Bu standartlar idari ve teknik standartlar olarak ikiye ayrılmaktadır. İdari standartlar, personelle ilgili standartlar, bütçeler, hedefler, teslimat programları örnek verilebilir. Teknik standartlara, üretim zamanları, prosedürler, prosesin ve üretim araçlarının kontrol altına alınması örnek verilebilir.

2.2.2. Çalışanların Katılımı

TKY'nin uygulanabilmesi çalışanların bu felsefeyi benimsemeleri ve onların tam katılım sağlamasıyla mümkün olmaktadır. Ancak bu katılım hiçbir zaman üstlere tabi olmak, ya da astlara daha fazla yetki devretmek olarak anlaşılmamalıdır. TKY felsefesi içinde çalışanların katılımı, çalışanların hedefleri belirlemede, karar alma ve problem çözmede gönüllü olarak yer aldıkları bir süreç anlamını taşımaktadır. Tam katılımın sağlanabilmesinde ise, takım ruhunun oluşturulabilmesi, uygun bir ödüllendirme sistemin varlığı ve bunları kullanan bir üst yönetim kademesinin öncülüğü çok önemlidir (http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/akdogan-toplam-kalite.htm). 1990'lı yıllardan bu yana en çok tartışılan görüşlerden biri takımların TKY ve satın alma yönetiminde kullanılmasıdır (Carter, Smeltzer and Narasimhan, 2000, s.54). Toplam Kalite Yönetiminin başarı kazanmasında, tüm çalışanların buna inanması ve bağlı kalması önemli rol oynamaktadır. Örgütün tüm üyelerinin, gerek çalıştıkları süreçlerin ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesine, gerekse öneriler sunulmasına ve kararlara katılmaları Toplam Kalite Yönetiminin önemli ilkelerinden olan çalışanların katılması ilkesini ifade etmektedir (Akdağ, 2005, s.165).

Kaliteye ulaşmak, ürünün veya hizmetin düşünülüp tasarlanmasına, yapılıp sunulması aşamasına kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğunu gerektirmektedir. Organizasyon içindeki herkes kalite olgusunun önemli olduğunu

algılamak ve ona ulaşmak zorundadır. Toplam Kalite Yönetiminde herkesin etkin katılımı sadece kalitede sürekli gelişim için değil, aynı zamanda kişilerde yüksek motivasyon arttırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önem taşımaktadır (Yatkın, 2003, s.23-24).

Çalışanların katılımı, kişilerin takım amaçlarına katkıda bulunması ve sorumluluk paylaşarak bir takım ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan girmeleridir. Katılma, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır.

Çalışanların tam katılımını sağlamak, kişinin belirli konularda inisiyatifi ve yaratıcılığını kullanması bakımından önemlidir. Düşüncelerini ve fikirlerini tartışabilen, kararlara katılabilmek olanağı bulabilen çalışan, yaratıcılığıyla yapılan işin kalitesine büyük katkılarda bulunabilecektir. Katılmalı yönetim, yalnız performans, verimlilik ve karı artırmak açısından etkin bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda ahlaki bir gerekliliktir. Çalışanların katılımı, kişileri güdüleyerek, kariyerini ve performansını geliştirmesine imkân tanır. Üst yönetim tarafından başlatılan kalite duyarlılığı, çalışanların katılımıyla daha fazla hız kazanır (Aşçıgil, 1994).

Katılmalı yönetim anlayışının en çarpıcı örnekleri olan kalite kontrol çemberleri, TKY'nde, toplam katılımı sağlayan en önemli araç olarak kabul edilmektedir.

2.2.3. Müşteri Odaklılık

Toplam kalite yönetiminin temel amacı müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu nedenledir ki, toplam kalite yönetimi aynı zamanda “müşteri odaklı yönetim” anlayışı olarak da bilinmektedir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet sunmak için “sürekli eğitim” ve “sürekli gelişme” önem taşımaktadır. Bunun yanısıra organizasyonda istatistiksel araçlar kullanılarak süreçlerin sürekli olarak kontrol edilmesi, mevcut hata ve yanlışların sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir (<http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf>).

Yoğun rekabet ortamında kuruluşlar için piyasada kalabilmenin temel koşulu, müşteri odaklı yönetim stratejisinden geçmektedir. Çünkü kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” yaklaşımlar, bu rekabet ortamında müşteri etkisinden kaynaklanmaktadır.

Organizasyonlarda müşterilerin istek ve beklentilerinin belirlenmesi; müşterilere kaliteli mal ve hizmet sunulmasının amaçlanması olan müşteri odaklılık, “kaliteyi müşteri tanımlar” deyiimiyle ifade edilmektedir (Efil, 1996).

Müşteri odaklılığın özü; müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişen şartlar dâhilinde tatmin edilmesi ve gelecekte doğabilecek istek ve beklentilerin önceden öngörme yeteneğinin kazanılmasıdır.

TKY’nde müşteri önceliği, iki ayrı müşteri tanımıyla ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri iç müşteri, diğeri ise dış müşteri kavramıdır.

2.2.3.1. İç Müşteri

İç müşteri örgütte çalışanları ifade eder. Bu müşteri grubu, kendisinden önceki bir sürecin çıktısını, kendi uğraşısı olan süreçte kullanandır.

İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerin örgüt içerisinde devam ettirilebilmesi mümkün olabilmektedir. Bu kavram işletme içindeki ilişkiler gereği ortaya çıkmış, soyut bir kavramdır. Çünkü bir süreç kendinden önce gelenin müşterisi, kendinden sonra gelenin de tedarikçisidir.

Müşteri; bir mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir ve çalışan herkes bu tanım içinde yer almaktadır. Çünkü ne iş yaparsa yapsın, herkes (her işlev) bazı girdileri alıp kullanmakta, bunları işleyerek oluşturduğu sonucu (çıktıyı) bir başka kişiye (işleve) girdi olarak sunmaktadır. Çalışanın, müşterilerinin kim olduğunu, ihtiyaçlarının ne olduğunu ve kendisinden ne beklediğini bilmesi durumunda;

kendinden beklenenin en iyisini yapabilir. TKY'nin iç müşteri kavramı ile gerçekleştirmeye çalıştığı iletişim budur.

2.2.3.2. Dış Müşteri

Dış müşteri, ürünlerimizi beğenilerine sunduğumuz işletmemiz dışındaki alıcılardır. Dış müşteri olarak tanımladığımız grup içindeki bireyler, artık daha bilinçli mal ve hizmet tüketimine yönelmişlerdir. Bugünün müşterisi ödediği fiyatın, ürünün kendisine olan maliyetinin sadece bir kısmı olduğunu bilincindedir. Kullanım sırasında ortaya çıkan maliyetler, özellikle yüksek fiyatlı mamullerin tercihinde önemli bir değerlendirme kriteri olmaktadır. Yani; müşteri her zamankinden daha fazla seçici olmuştur.

Dış müşterinin bilgilendirilmesi en önemli tatmin unsuru olmakla beraber, hizmetin hızı, çalışanların güler yüzlü olmaları, ortamın sıcaklık durumu, teknik yeniliklerden yararlanma düzeyi gibi unsurlar da önemli etkenlerdir. Aralarındaki nedensellik ilişkisi çerçevesinde işgörenlerin tatmininin artırılması müşterilerin tatminine de etki edecektir.

2.2.4. Takım Çalışması

Takım çalışması; organizasyon içinde tüm sürekli iyileştirme faaliyetlerini yürütmek, organizasyonun farklı fonksiyonlarında, farklı algılamalara sahip kişileri ortak bir amaca ulaştırmak ve kişilere gelişme fırsatı sağlayacak bilgi ve kişisel özellikleri kazandırmak üzere oluşturulan çalışanlar topluluğudur (Aşçıgil, 1994).

Takım çalışmaları pozitif bir sinerji etkisi yaratarak örgütün geneldeki performansını arttırmak çabasıdır. Yöneticiler böyle bir etki için takımlar oluşturmaktadırlar.

Takım çalışmalarında üyelerin farklı alanlarda ihtiyaçları olmasına rağmen, her biri bir diğ erinin tecrübe ve gücüne daha etkili olmak amacıyla gereksinim duyar. Sonuçta bir grup olarak çalışarak, en uygun kararlara ulaşmak ve amaçlarını gerçekleştirmek zorunluluğu ile bir araya gelirler.

Takım çalışmasında, takımlar örgütsel görevleri başarmada aktif olarak hep birlikte çalışma sorumluluğunu hisseden, duyumsayan üyelerden oluşmaktadır. Üyeler ortak olarak sonuçlardan sorumludurlar. Takım çalışması ortak amaçlara ulaşmada kabiliyetlerinden yararlanmayı arttıran temel değerler yoluyla hep birlikte çalışan bir takım üyesi olduğunda meydana gelmektedir (Keçecioğlu, 2000, s.14-15).

Takım çalışması her yönüyle Toplam Kalitenin vazgeçilmez bir parçasıdır. Projeler ve bunları üreten takımlar takım çalışmasına öncelik tanımazlarsa Toplam Kalite başarılı olmaz. Kaliteli bir işletmenin düşüncesine “takım çalışması kültürü” hâkim olmalıdır. Eğer kurum kaliteci olacaksa “takım çalışması” düşüncesini benimsemelidir. Bu da takım liderliği ve takım üyeliği becerilerinin geliştirilerek işletme içinde yaygınlaştırılmasını gerektirmektedir. Bundan böyle bir çalışanın takım şeklinde nasıl organize olup çalışabileceğini bilmesi, görevinin önemli bir parçası olacaktır. Çalışanların takım içinde çalışmayı benimsemeleri ve kalitedeki gelişimi fark etmeleri ile büyük ve son derece yapıcı bir gücün ortaya çıktığı görülmektedir (Şale, 2001, s.35).

3. ÇALIŞANLARIN İŞ SONUÇLARI

Bu araştırmada çalışanların iş sonuçlarından olan iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar açıklanacaktır.

3.1. İş Tatmini

3.1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, örgütsel davranışı etkilemesi ve insana yönelik yapılan çalışmalarla doğrudan ilişkili olması nedeniyle endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir yere sahiptir. Ancak bu konudaki araştırmaların pek çoğu içerik açısından yetersizdir ve çelişkili sonuçlar vermektedir. Bu nedenle genel geçerli bir iş tatmini tanımı oluşturmak son derece güçtür. Bunun sebepleri arasında iş tatmininin hissetmekle ilgili olması, çevresel şartlara duyarlı olması ve son olarak da

çalışanların işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutuma sahip olurken diğerlerine karşı olumsuz tutuma sahip olmaları sayılabilir (Baş, 2002).

İş tatmininin işletmeler ve çalışanlar açısından önemi 1930'lu yıllardan beri gündemde olup konu ile ilgili binlerce araştırma yapılmıştır (Şişman ve Turan 2004, s.119). İş tatminine duyulan ilgi ilk olarak yönetimde insan ilişkileri yaklaşımına verilen önemin artmasıyla ortaya çıkmıştır. Daha önce hüküm süren klasik yönetim anlayışında insan bir mekanik unsur olarak görülmekteydi. İnsana verilecek tatminden çok örgütsel verimlilik üzerinde yoğunlaşılmaktaydı. İnsan ilişkileri yaklaşımıyla gelişen neoklasik yönetim anlayışı beraberinde iş tatmini kavramını da getirmiştir (Telman ve Ünsal, 2004, s.13).

Tanımlaması güç olan iş tatminini Fisher (2001), çalışanın işinin özelliklerinin kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan tatmin olarak tanımlamaktadır. Yani belirli beklentilerle yeni bir işi giren birey, bu beklentileri karşılandığı sürece tatmin olur (Nelson and Quick, 1995). O halde iş tatmini beklentilerin karşılanması şeklinde tanımlanabilir.

Bullock'e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır (Şimşek, 1995, s.91).

Vrom, iş tatmini kavramını çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür (Şimşek, 1995, s.92).

Eren ise iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlar (Wanous and Lawywe, 1972).

Keith Davis ise, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk yâda hoşnutsuzluk şeklinde tanımlanmıştır (Davis, 1988, s.96).

Bir başka tanıma göre iş tatmini kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir (Erdoğan, 1996, s.231).

Literatürde iş tatmininin çalışanın maddi ve maddi olmayan tüm ihtiyaçlarla giderilebileceği kanısına varıldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Yukarıda değişik şekillerce tanımlanan iş tatmini kısaca işi sevme, işe bağlılık, işe kendisini verme gibi iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlayabiliriz.

3.1.2. İş Tatmininin Genel Özellikleri

Modern çalışma sistemleri, yapılacak işleri gittikçe daha düşük beceri gerektiren işi başarmaktan kaynaklanacak hiç bir doyum duygusu vermeyen, fakat çalışanı çok sıkı bir makine denetimi altında tutan gittikçe daha küçük parçalara bölmüştür (Baltaş, 1993, s.80). Bu bağlamda çalışanları motive ederek işten tatmin duygularını geliştirmek ve aynı zamanda üretimi maksimize etmek yöneticilerin temel sorunlarının başında gelir (Erdoğan, 1991, s.171).

İş tatmini tartışmasız bir dinamizm içerir. Yöneticiler bir defaya mahsus yüksek iş tatmini sağlayıp sonra bu konuya birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini geldiği kadar çabuk gidebilir, bu nedenle iş tatmininin yıllık olarak hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir.

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır (Şimşek, 1995, s.92).

1. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böylece görülemez, sadece ifade edilir.
2. İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir.
3. İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları... vb.

3.1.3. İş Tatmininin Önemi

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır (Kahn, 1973, s.94).

Çalışanların işle ilgili tutumlarının önemi 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmıştır. İşletmelerde iş tatminine artan ilgi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Başlıcaları;

1) Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Toplumların ekonomik gelişmeleriyle paralel olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi beklentileri de değiştirmiştir.

2) Toplumsal gelişmeye paralel olarak örgütsel gelişmede söz konusudur. İşletmelerde mevcut iş şekil ve gerekleri de değişmeye başlamıştır. Başlangıçta performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu ilgi yakın zamanlarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.

3) ABD'de 1930'larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikalar kurulması ve 1937'de Wagner işçi-işveren ilişkileri yasasının çıkarılması ile toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanmasında o ülkede iş tatminine ilgiyi arttırmıştır.

4) İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereği ve yeniliğe direniş ve yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır (Baysal, 1997, s.30).

3.1.4. İş Tatminine Nenden Olan Değişkenler

İş tatmininin örgütteki birçok değişkenle ilgisi vardır. Bunlardan bazıları (Davis, 1982, s.96-100):

a) İş Gücü Devri ve Devamsızlık: İş doyumunu sürekli olarak iş gücü devriyle karşılıklı bağlantı halindedir. İş doyumunu düşük iş görenlerin işlerini bırakma olasılığını artırır. Aynı zamanda devamsızlık oranları da yüksektir.

b) Yaş: Yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bağıntı olduğu saptanmıştır. Kişiler yaşlandıkça doyumları artmaktadır. Genç işçilerin yükselme ve diğer işkollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, doyumsuz olma olasılıklarını yükseltir.

c) Meslek: Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu araştırmalarca ortaya konulmuştur. Toplumsal açıdan yüksek statülü mesleklerde daha yüksek iş tatmini görülmüştür. Profesyonel mesleklerde iş tatmininin yüksek, vasıfsız ve yarı vasıflı işçilerde ise iş tatmininin düşük olduğu görülmüştür.

d) Kişisel Farklılıklar: Yapılan araştırmalarda iş tatmin düzeylerinde kişisel farklılıkların etkili olduğu görülmüştür. Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermiştir. Kendine güvenen öz benlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre daha çok doyum sağlamaktadır. İş tatmin düzeyini etkileyen kişisel özellikleri şöyle sıralayabiliriz; Cinsiyet, yaş, aynı işte kalma süresi, zekâ, kişilik, eğitim ve sos yo kültürel çevre vb.

e) Toplum koşulları: Her ne kadar kötü toplum koşullarının iş tatminini azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülse de, gerçekte böyle değildir. İş görenler kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırırlar. Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise bu durumda iş doyumları artar. Çünkü kendilerini iyi addederler.

f) Çalışma Koşulları: Genel olarak iş görenler ısı, nemi, havalandırması, aydınlatması, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, işvereni tercih ederler.

g) Ücret: İş görenler, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin oranında tatmin olurlar. Lawler'e göre ücretin iş tatmini üzerine etkisi, algılanan ücretle, kişinin kendisine ödenmesi gerektiğinde inandığı ücret arasındaki

farka bakarak belirlenecektir. Algılanan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda doyum sağlanır. Yapılan araştırmalarda ücretin iş tatmini sağlamada önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Ücretin bu denli önemli olmasının başlıca nedeni paranın bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç olması ve ücretin bir başarı ve tanıma simgesi olmasıdır. İş görenler adil, karışık olmayan ve beklentileriyle paralel olarak gördükleri ücret sistemi ve terfi politikasını isterler. Bu durum doyumlarını artırır (Çalışkan, 2005, s.10).

h) Örgüt Büyüklüğü: Örgüt büyüklüğünün davranışsal değişkenler üzerinde etkisi vardır. Fakat bu etki olumludan çok olumsuzdur. Örgütlerde fiziki olarak büyük hacim, iş gören doyumunu azaltır. Devamsızlığı arttırarak, verimliliği düşürür. Büyük hacimler devamsızlık, iş gücü devri ve düşük iş doyumunu ile kesin olarak bağlantılıdır.

ı) Yükselme Olanakları: Terfi, kişisel gelişme, daha çok sorumluluk ve yüksek sosyal statü fırsatını sağlar. Terfi kararlarının dürüst ve hakça yapıldığı düşüncesine sahip bireyler muhtemelen daha fazla tatmin olacaklardır.

i) Denetim Biçimi: Denetim biçiminin iş tatmininin olumlu yâda olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. Sıkı bir denetim biçiminin kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici iş gören ilişkisinin olumsuz tutum yarattığı yapılan çalışmalarda görülmüştür. Ayrıca denetimci ile olumlu ilişki varsa tatmin daha yüksek olacaktır.

j) Yönetime Katılma: Yönetime katılan iş gören, kendi kendini psikolojik yönden doyuracak, kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularının giderek kaybolduğunu görecektir. Yönetime katılma, asta kendi benliğinin doyumunu için önemli olanaklar sağlayarak örgütle kaynaştırır ve örgütsel amaçlara doğru uyarır. İş görenin önerdiği çözüm yolu yönetici ve iş arkadaşları tarafından benimsendiği ölçüde iş gören doyuma daha kolay ulaşır (Bingöl, 1990, s.201).

Uzmanlar iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu

saptanmıştır. Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir. İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Çekmecelioğlu, 2005, s.28).

3.2. İş Performansı

Performans değerlendirmesi, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı kriterlere göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçme işlemi” içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları faaliyetidir (Mohrman, Restnick and Lawler, 1989).

İş ortamında kişiler, yaptıkları işle ilgili, başkaları tarafından kendilerine atanan iş rollerine uygun davranışlar gösterirler. Genellikle durumsal koşullar tarafından sınırlanmalarına rağmen, bu davranış şekilleri ve bunlara bağlı iş sonuçları, kişiden kişiye önemli farklar gösterebilir. Bir bütün olarak örgütlerin başarısı için büyük önem taşıyan bu kişiler arası farkları saptamak amacıyla iş ortamında bazı ölçütler geliştirilir ve bu ölçütlere genel olarak kriter adı verilir. İş kriterleri, iş ve örgüt psikolojisi alanının başlangıcından itibaren, örgütsel davranışlarla ilgili teorilerin sınanması, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanması gibi birçok kuramsal ve uygulamalı konuda araştırmacı ve yöneticilerin ilgilendiği öncelikli konulardan birisi olmuştur (Austin and Villanova, 1992).

İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim örgütlerin kurumsal hedeflerine

ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Sonnetag and Freese, 2002).

İş performansının değerlendirmesinde dikkat edilecek nokta değerlendirmenin yansız, doğru ve nesnel olması ve “performans” üzerinde yoğunlaşmasıdır. Değerlendirme sonuçları ilgiliye açıkça aktarılmalıdır. Böylece birey, değerlendirmenin sağladığı geri bildiriminden yararlanır, güçlü ve eksik yanlarını öğrenir. Ast-Üst ilişkilerinin ve yönetsel otoritenin yıpranmaması açısından değerlendirme sonuçlarının gizli kalması gerektiği ileri sürülüyorsa da, bilgilerin açıklığı personel moralinin yükselmesine ve kurumun amaçlarının benimsenmesine daha çok yardımcı olacağı görüşü günümüzde ağırlık kazanmaktadır (Yelboğa, 2003).

Çalışanların iş performansı, insan davranışlarının diğer tüm yönlerinde olduğu gibi, bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve içerisinde bulunduğu durumun ortak bir fonksiyonudur. Çalışanlar sorumlu oldukları işlerini yaparken birbirinden çok farklı ortam ve durumların içerisinde yer alırlar. İşleriyle ilgili beklentiler, çalışma rolleri, talepler, iş arkadaşları, yöneticiler, örgütsel sistem ve diğer tüm durumsal faktörler çalışanların davranışlarını etkiler. Bununla birlikte yapılan araştırmalar ve günlük deneyimlerimiz, çalışanların kişisel özelliklerinin de bu kişisel davranışlar üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Robertson et al, 1999).

3.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur. Böylece örgütsel bağlılıkta temel olarak şu faktörler üzerinde durulmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir

üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koyma (Swales, 2002, s.159). Örgütsel bağlılığın hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunmaktadır. Çalışanlar arasında yüksek oranda örgütsel bağlılığa ulaşmak, örgütlerin önemli yönetsel amaçları arasında yer almaktadır (Tan and Akhtar, 1998, s.310). Çalışanları örgüte bağlayacak pek çok etmen olmakla birlikte; ücret, prim gibi maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel yaşam–is yaşamı arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim politikaları, işyerindeki eğitim ve gelişme olanakları gibi konular bu noktada önemli olmaktadır (Stum, 1999, s.6).

Örgütsel bağlılık literatüründe üç farklı bağlılık unsuru bulunmaktadır: Bunlar duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktır. Bu yaklaşımlar genelde örgütle çalışan arasında bir bağ oluştursa da, bu bağın niteliğinin farklı olduğu açıktır (Allen and Meyer, 1990, s.3).

Duygusal bağlılık, insanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar (Wiener, 1982, s.423-424). Duygusal bağlılık kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır (Mir et al, 2002, s.190).

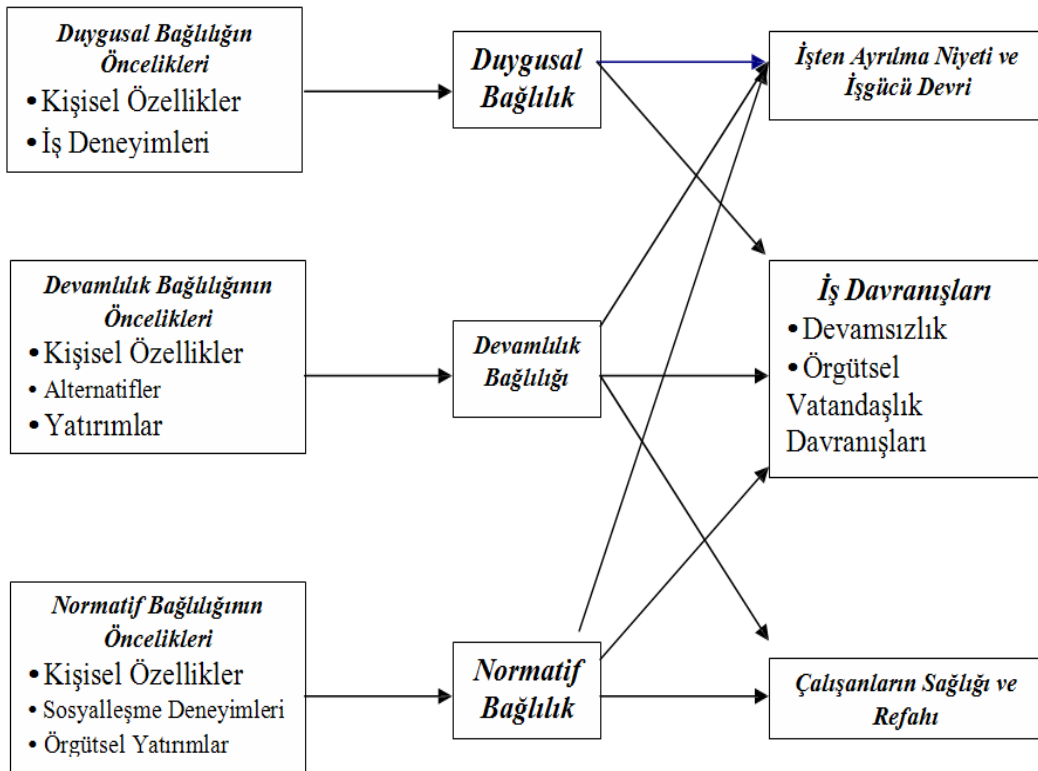
Normatif bağlılık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. Ayrıca normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk, “örgütsel kimlik” sürecini ortaya koyar (Wiener, 1982, s.423-424). Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarındır.

Sürekli bağlılık ise, örgütte çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle bu örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yeteneklerdir. Bundan başka bu

bağlılığa başka bir yerde daha iyi iş olanakları elde etme noktasındaki belirsizlikler de katkıda bulunur.

Bu üç bağlılık unsuru, çalışanları bir örgüte bağlayan ve onların ayrılma ya da kalma kararlarını etkileyen bir psikolojik durumu yansıtır (Obeng and Ugboro, 2003, s.84). Duygusal bağlılığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, süreklilik bağlılığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür (Allen and Meyer, 1990, s.3). Yani bu durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilir (Meyer and Allen, 1991, s.61). Duygusal, süreklilik ve normatif bağlılık, bağlılığın türlerinden çok ayırt edilebilir unsurları olarak görülür. Bu bağlamda çalışanlar, bu unsurlardan her bir psikolojik durumu değişen oranlarda tecrübe ederler (Wasti, 2003, s.303).

Şekil 3.1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: (Meyer and et al., 2002).

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Duygusal bağlılığın, sürekli ve normatif bağlılığa göre iş performansı ile daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür. Yine cinsiyet ile duygusal bağlılık arasında hiçbir ilişki bulunmamakta, cinsiyet ile normatif ve örgütsel bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki, cinsiyet ile sürekli bağlılık arasında önemli bir negatif ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yaşı ve çalışma süresi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır (Suliman and Iles, 2000, s.415-416). Çalışanlar arasında normatif bağlılık düzeyi duygusal bağlılık düzeyinden daha yüksek olmaktadır. Yüksek düzeydeki bir normatif bağlılık yine yüksek düzeyde bir duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Tan and Akhtar, 1998, s.320).

Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre de, işin genel yapısından duyulan tatmin, iş arkadaşları ve üstlerden duyulan tatmin arttıkça duygusal bağlılıkta artış gözlenmektedir. Kıdem ve kuruluşa yapılan yatırım arttıkça da sürekli bağlılık artmaktadır. Ailenin etkisi ve sadakat normları ile normatif bağlılık olumlu yönde ilişkilidir (Wasti, 2000, s.212-214).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Northcraft and Neale, 1990, s.464).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkilidir (Balay, 2000, s.1).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çöl, 2004):

Davranışsal bağlılık: Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır.

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.

Tutumsal bağlılık: Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl, 2004).

Özsoy (2004), tutumsal bağlılık kavramının işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamıştır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir.

Tutumsal bağıllık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir.

İşgörenlerin örgüte bağıllık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağıllığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağıllığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağıllığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (Balay, 2000; Çetin, 2004):

1. Yaş, cinsiyet ve deneyim.
2. Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
3. Rol belirliliği, rol çatışması.
4. Yapılan işin önemi, alınan destek.
5. Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.
6. İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
7. Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
8. Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
9. Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler.
10. Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi

Örgütsel bağıllık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle tüm örgütler, üyelerinin bağıllık düzeylerini arttırmak istemektedirler. Bu konuda çağdaş örgütler, çeşitli çalışmalar ortaya koyarak çözüm yönünde politikalar üretmektedirler.

Örgüte bağıllığı yüksek olan işgörenlerin, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf ettikleri görülmekte, ayrıca bu tür

işgörenlerin örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri ifade edilmektedir.

Yöneticilerin, iş görenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır. Benzer şekilde, işgörenler örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi; örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinin de bundan doğan hakları bulunduğunun farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olabileceklerdir.

Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre, Türk çalışanları, toplulukçu kültürün etkisi altındaki insanların örgütsel bağlılıklarını belirleyen faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin kişinin ailesinin kuruluştan ayrılmasını onaylayıp onaylamadığı Türk toplumunda önemli bir etmendir. Aynı şekilde kuruluş içerisinde gelişen ilişkileri bozmamak, çalışma grubuna ve işverenin koruyuculuğuna sadakat göstermek ve grup için kendinden fedakârlıkta bulunmak (daha iyi maddi olanaklar için başka bir işyerine gitmemek) gibi grup normları kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Ayrıca Türk çalışanları belirsizlik ve değişimden fazla hoşlanmadıkları için örgütlerine bir tür süreklilik bağlılığı hissetmektedirler (Wasti, 2000, s.205-206).

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

TKY'nin başarılı olması etkin bir kalite liderliğinin varlığı ile mümkündür. TKY, yapısal değişimi ve kalite kültürünü gerektirir. Bu ise ancak kalite liderliğinin varlığı ile gerçekleştirilebilir.

Araştırmanın amacı, TKY uygulamalarının başarılı olabilmesi ve çalışanlardan verimli bir performans elde edilmesi için etkin bir kalite liderliğinin TKY ilkeleri ve firma performansına etkilerinin enerji sektöründe faaliyet gösteren bir özel şirkette incelenmesidir.

4.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma, Türkiye’de enerji sektöründe faaliyet gösteren yabancı menşeli özel bir şirketin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreni olarak kabul edilen bu özel şirkette 640 kadrolu personel çalışmaktadır. Örneklemin ana kütleyi optimum ölçüde yansıtabilmesi amacı ile mümkün olduğunca her birimden farklı pozisyondaki çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu ana kütlede oluşturulan örneklemdaki çalışanlardan gerekli verimin en iyi şekilde elde edilebilmesi için anket yönteminin uygulanması gerektiğine karar verilmiştir. Anket yoluyla verinin elde edilmesi için e-posta görüşme tekniği kullanılmıştır. Anket uygulaması 24.11.2009 – 18.12.2009 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve toplam 156 adet anket formu araştırmaya dâhil edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada, kalite liderliği, takım çalışması, sürekli iyileştirme, çalışanların katılımı, iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri ele alınarak şekil 4.1’de görüldüğü gibi bir model geliştirilmiş ve bu değişkenlerin birbirleri arasındaki ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini incelemek üzere toplam on altı hipotezin test edilmesi hedeflenmiştir.



Şekil 4.1 - Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, kalite liderliğinin TKY ilkelerinin uygulamalarına ve çalışanların iş sonuçlarına etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bunu ortaya koymak amacıyla oluşturduğumuz araştırma modelinde sekiz değişken üzerinde hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırmanın geliştirilen 16 hipotezi aşağıdaki gibidir:

- H1:** Kalite liderliği takım çalışmasını olumlu olarak etkilemektedir.
- H2:** Kalite liderliği sürekli iyileştirmeyi olumlu olarak etkilemektedir.
- H3:** Kalite liderliği çalışanların katılımını olumlu olarak etkilemektedir.
- H4:** Kalite liderliği müşteri odaklılığı olumlu olarak etkilemektedir.
- H5:** Takım çalışması iş performansını olumlu olarak etkilemektedir.
- H6:** Takım çalışması iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.
- H7:** Takım çalışması örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir.
- H8:** Sürekli iyileştirme iş performansını olumlu olarak etkilemektedir.
- H9:** Sürekli iyileştirme iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.
- H10:** Sürekli iyileştirme örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir.
- H11:** Çalışanların katılımı iş performansını olumlu olarak etkilemektedir.
- H12:** Çalışanların katılımı iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.
- H13:** Çalışanların katılımı örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir.
- H14:** Müşteri odaklılık iş performansını olumlu olarak etkilemektedir.
- H15:** Müşteri odaklılık iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.
- H16:** Müşteri odaklılık örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma ön kaynak ve literatür taramasının tamamlanmasının ardından, anket ve gözlem araçları ile desteklenmiştir. Araştırma kapsamındaki ilgili kurum yönetici ve çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonuçları SPSS 11.5 veri analiz programı ile sonuçlandırılmıştır.

4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Kalite Liderliği soruları, Genç ve Halis (2006)'den, Takım Çalışması, Sürekli İyileştirme, Müşteri Odaklılık soruları Coyle-Shapiro ve Morrow (2003)'dan, Çalışanların Katılımı soruları Stashevsky ve Elizur (2000)'dan, İş Tatmini soruları Schwegker (2001)'den, Örgütsel Bağlılık soruları, Meyer ve Allen (1991)'den, İş Performansı soruları ise Goris ve ark., (2003)'dan uyarlanmıştır.

4.6. Araştırma Verilerinin Toplanması

Veriler, enerji sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirketteki 12 üst düzey, 60 orta düzey, 64 ofis çalışanı ve 20 işçi olmak üzere toplam 156 çalışana e-posta aracılığıyla ulaşılarak toplanmıştır.

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizinde SPSS İstatistik Paket proramının kullanılması tercih edilmiştir. Ölçekte yer alan soruların ilgili faktörlere yüklenip yüklenmediğinin belirlenmesinde faktör analizi kullanılmıştır. Bunun yanında değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları için tanımlayıcı istatistiklerden, her bir değişkenin diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Son olarak ise geliştirilmiş olan hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi kullanılmıştır.

4.7. Araştırmanın Bulguları

Anket çalışmasına katılan 156 denekten elde edilen sonuçlar SPSS programında analiz edilmiştir. Çalışmada faktör analizi, güvenilirlik analizi, temel istatistikler, korelasyon matrisi ve hipotezlerin test sonuçlarını gösteren regresyon analizi şeklinde istatistik teknikler kullanılmıştır.

4.7.1. Demografik Bulgular

Ankete katılan tüm çalışanların demografik özellikleri ile ilgili frekans değerleri tablo 4.1'de görüldüğü gibidir.

Araştırmaya katılan çalışanların, %75,6'sı erkek, % 24,4'ü bayanlardan oluşmaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde %10,9'u yüksek lisans, %76,9'u üniversite, %12,2'si ise lise eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların işletmedeki pozisyonları incelendiğinde, %7,7'sinin üst düzey yönetici, %38,5'nin orta düzey yönetici, %41'inin ofis çalışanı ve %12,8'inin ise işçi olduğu göze çarpmaktadır. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında ise %75'inin evli, %25'inin ise bekar olduğu görülmektedir..

Tablo 4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Değerleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	İşletmedeki Pozisyon	Frekans	Yüzde
Erkek	118	75,6	İşçi	20	12,8
Bayan	38	24,4	Ofis Çalışanı	64	41,0
Toplam	156	100,0	Orta Düzey Yönetici	60	38,5
Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Üst Düzey Yönetici	12	7,7
Evli	117	75,0	Toplam	156	100,0
Bekar	39	25,0			
Toplam	156	100,0			
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde			
Lise	19	12,2			
Üniversite	120	76,9			
Yüksek Lisans	17	10,9			
Toplam	156	100,0			

Araştırmaya katılan 156 deneğin yaş ortalaması 36,29 (standart sapması 8,34), son altı ayda işe gelmeyen personel sayısının ortalaması ise 0,62 (standart sapması 2,02) olarak hesaplanmıştır.

4.7.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkarma ya da faktör yük değerlerini kullanarak değişkenlerin işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002, s.117).

Yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan sekiz faktör tablo 4.4'de görüldüğü şekilde toplam varyansın %80'nini açıklamaktadır. Her bir değişkenin ilgili faktöre pozitif ve yüksek bir korelasyonla yüklendiği görülmüş ve en uygun faktör yapısına ulaşılmıştır. Kalite liderliği ile ilgili 7 soru, müşteri odaklılık ile ilgili 2 soru, sürekli iyileştirme ile ilgili 2 soru, takım çalışması ile ilgili 4 soru, tam katılım ile ilgili 3 soru, iş performansı ile ilgili 2 soru, örgütsel bağlılık ile ilgili 4 soru ve iş tatmini ile ilgili 3 soru ilgili faktöre yüklenmiştir.

Temel bileşenler analiz sonucunda ortaya çıkan faktör yükleri matrisi tablo 4.2'deki gibidir.

Tablo 4.2. Faktör Yükleri Matrisi

	Kalite Liderliği	Takım Çalışması	Örgütsel Bağlılık	Tam Katılım	İş Tatmini	Müşteri Odaklılık	İş Performansı	Sürekli İyileştirme
KL1	0,592							
KL2	0,674							
KL3	0,769							
KL4	0,690							
KL5	0,612							
KL6	0,687							
KL7	0,725							
MO1						0,830		
MO3						0,887		
Sİ1								0,816
Sİ2								0,772
TÇ1		0,795						
TÇ2		0,766						
TÇ3		0,853						
TÇ4		0,711						
KA1				0,776				
KA2				0,690				
KA3				0,755				
İP1							0,910	
İP2							0,850	
ÖB1			0,815					
ÖB2			0,867					
ÖB3			0,721					
ÖB4			0,762					
İT1					0,617			
İT2					0,634			
İT3					0,787			

4.7.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon, bağımlı değişkenle bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini gösteren bir katsayıdır (Şıklar, 2000).

Örneklem dağılımının standart sapması “standart hata” olarak ifade edilir ve ortalamanın standart hatası olarak ifade edilen bu değer, örneklem istatistiğinin ana kütle parametresinden ortalama ne kadar saptığını gösterir (Bülbül, 2001, s.152).

Değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında, $p < 0.01$ düzeyinde hem değişkenlerin kendi aralarında hem de iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı ile aralarında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Tablo 4.3 incelendiğinde faktörler arasındaki ilişkinin en yüksek takım çalışması ile tam katılım faktörleri arasında ($r=0,674$, $p < 0,01$) düzeyinde var olduğu görülmüştür. Bunun yanında kalite liderliği ile sürekli iyileştirme ($r=0,667$, $p < 0,01$), kalite liderliği ile takım çalışması ($r=0,660$, $p < 0,01$) ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini ($r=0,652$, $p < 0,01$) faktörleri aralarındaki ilişki düzeyleri en yüksek ilişki düzeyine sahip diğer faktör çiftleri olarak görülmektedir.

Buna karşın, takım çalışması ile iş performansı ($r=0,122$, $p < 0,01$), müşteri odaklılık ile örgütsel bağlılık ($r=0,143$, $p < 0,01$) ve müşteri odaklılık ile iş performansı ($r=0,163$, $p < 0,05$) faktörleri aralarındaki ilişki düzeyleri en düşük düzeye sahip olan faktör çiftleri olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.3. Değişkenlere İlişkin Temel İstatistikler ve Korelasyonlar

	ortalama	standart sapma	alfa	kalite liderliği	müşteri odaklılık	sürekliliği iyileştirme	takım çalışması	tam katılım	iş performansı	örgütsel bağlılık
kalite liderliği	4,02	0,70	0,91							
müşteri odaklılık	3,44	0,81	0,74	0,313(**)						
sürekliliği iyileştirme	4,02	0,71	0,92	0,667(**)	0,277(**)					
takım çalışması	3,97	0,83	0,92	0,660(**)	0,277(**)	0,473(**)				
tam katılım	3,91	0,75	0,89	0,581(**)	0,168(*)	0,468(**)	0,674(**)			
iş performansı	3,61	0,74	0,81	0,224(**)	0,163(*)	0,192(*)	0,122	0,313(**)		
örgütsel bağlılık	3,89	0,78	0,90	0,581(**)	0,143	0,558(**)	0,450(**)	0,515(**)	0,286(**)	
iş tatmini	3,95	0,76	0,83	0,602(**)	0,170(*)	0,521(**)	0,572(**)	0,596(**)	0,305(**)	0,652(**)

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

4.7.4. Regresyon Analizi

Araştırma modeli kapsamında geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Bağımlı değişkendeki değişmelerin, tek bir bağımsız değişken tarafından açıklandığı basit doğrusal regresyon analizi, bağımlı değişkeni etkileyen birden fazla değişken olması durumunda yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle regresyon modelinin daha gerçekçi sonuçlar verebilmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmaktadır (Bülbül, 2001, s.459). Çoklu regresyonun önemli avantajı bağımsız değişkenlerin toplu etki göstermesi yanında, diğer değişkenler kontrol altında tutularak, her değişkenin etkisini tek tek görme imkanı sağlar (Bilgin, 2005, s.143).

Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ölçmek amacı ile oluşturulmuş olan hipotezlerin regresyon analizi ile test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular, aşağıda tek tek açıklanmıştır.

Tablo 4.4. Müşteri Odaklılık, Sürekli İyileştirme, Takım Çalışması ve Tam Katılımın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: İş Tatmini		
	β	t	Anlamlılık (p)
Sabit		2,514	0,013
Müşteri Odaklılık (H15)	-0,023	-0,367	0,714
Sürekli İyileştirme (H9)	0,267	3,769	0,000**
Takım Çalışması (H6)	0,241	2,842	0,005**
Tam Katılım (H12)	0,313	3,750	0,000**
Model F		32,124	
R ²		0,460	
(p)		0,000	

****P<0,01**

Tablo 4.4 incelendiğinde, çalışanların iş tatminleri üzerinde müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, takım çalışması ve tam katılımın etkilerinin araştırıldığı model istatistiki olarak anlamlı (F=32,124; p<0,01) ve modelin açıklama gücü önemli (R²=0,460) olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda çalışanların sürekli iyileştirme ($\beta=0,267$, p<0,01), takım çalışması ($\beta=0,241$, p<0,01) ve tam katılımın ($\beta=0,313$, p<0,01) çalışanların iş tatminleri üzerinde istatistikî olarak

anlamli ve olumlu bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Buna karşın müşteri odaklılığın diğer değişkenlerle birlikte iş tatmini üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ($\beta=-0,023$, $p>0,01$) sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durumda “Sürekli iyileştirme çalışanların iş tatminini olumlu etkiler.”, “Takım çalışması çalışanların iş tatminini olumlu etkiler.” ve “Tam katılım çalışanların iş tatminini olumlu etkiler.” biçiminde geliştirilen **H9** ($\beta=0,267$, $p<0,01$), **H6** ($\beta=0,241$, $p<0,01$) ve **H12** ($\beta=0,313$, $p<0,01$) hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Buna karşın “Müşteri odaklılık çalışanların iş tatminlerini olumlu etkiler.” şeklinde geliştirilen ($\beta=-0,023$, $p>0,01$) hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Böylece şirket çalışanlarının sürekli iyileştirme, takım çalışması ve tam katılımları arttıkça yaptığı işten tatmin olma düzeyi de artmakta ve daha fazla motive olmaktadır. Fakat müşteri odaklılığın çalışanların iş tatminleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Şirket çalışanlarının TKY ilkelerinin iş performansına etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinden elde edilen sonuçlar çizelge 4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Müşteri Odaklılık, Sürekli İyileştirme, Takım Çalışması ve Tam Katılımın İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: İş Performansı		
	β	t	Anlamlılık (p)
Sabit		5,360	0,000
Müşteri Odaklılık (H14)	0,138	1,720	0,087
Sürekli İyileştirme (H8)	0,068	0,761	0,448
Takım Çalışması (H5)	-0,224	-2,091	0,038*
Tam Katılım (H11)	0,409	3,881	0,000**
Model F		5,960	
R ²		0,136	
(p)		0,000	

** $P<0,01$

* $P<0,05$

Tablo 4.5 incelendiğinde, çalışanların iş performansı üzerinde müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, takım çalışması ve tam katılımın etkilerinin araştırıldığı model istatistikî olarak anlamlı ($F=5,960$; $p<0,01$, $p<0,05$) ve modelin açıklama gücü önemli ($R^2=0,136$) olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda çalışanların takım çalışması ($\beta=-0,224$, $p<0,05$) ve tam katılımın ($\beta=0,409$, $p<0,01$) çalışanların iş performansı üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Buna karşın müşteri odaklılık ($\beta=0,138$, $p>0,01$) ve sürekli iyileştirmenin ($\beta=0,068$, $p>0,01$) diğer değişkenlerle birlikte iş performansı üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durum, “Takım çalışması çalışanların iş performansını olumlu etkiler.” ve “Tam katılım çalışanların iş performansını olumlu etkiler.” biçiminde geliştirilen **H5** ($\beta=-0,224$, $p<0,05$), ve **H11** ($\beta=0,409$, $p<0,01$) hipotezlerinin desteklenmesini gerektirmektedir. Buna karşın “Müşteri odaklılık çalışanların iş performansını olumlu etkiler.” ve “Sürekli iyileştirme çalışanların iş performansını olumlu etkiler.” şeklinde geliştirilen **H14** ($\beta=0,138$, $p>0,01$) ve **H8** ($\beta=0,068$, $p>0,01$) hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Böylece şirket çalışanlarının takım çalışması ve tam katılımları arttıkça yaptığı iş performansları artmaktadır. Fakat müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirmenin çalışanların iş performansları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Şirket çalışanlarının TKY ilkelerinin örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinden elde edilen sonuçlar tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6 incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, takım çalışması ve tam katılımın etkilerinin araştırıldığı model istatistikî olarak anlamlı ($F=24,957$; $p<0,01$) ve modelin açıklama gücü önemli ($R^2=0,398$) olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda çalışanların sürekli iyileştirme ($\beta=0,398$, $p<0,01$) ve tam katılımın ($\beta=0,277$, $p<0,01$) çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Buna karşın müşteri odaklılık ($\beta=-0,037$, $p>0,01$) ve takım çalışmasının ($\beta=0,086$, $p>0,01$) diğer değişkenlerle birlikte örgütsel bağlılık üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

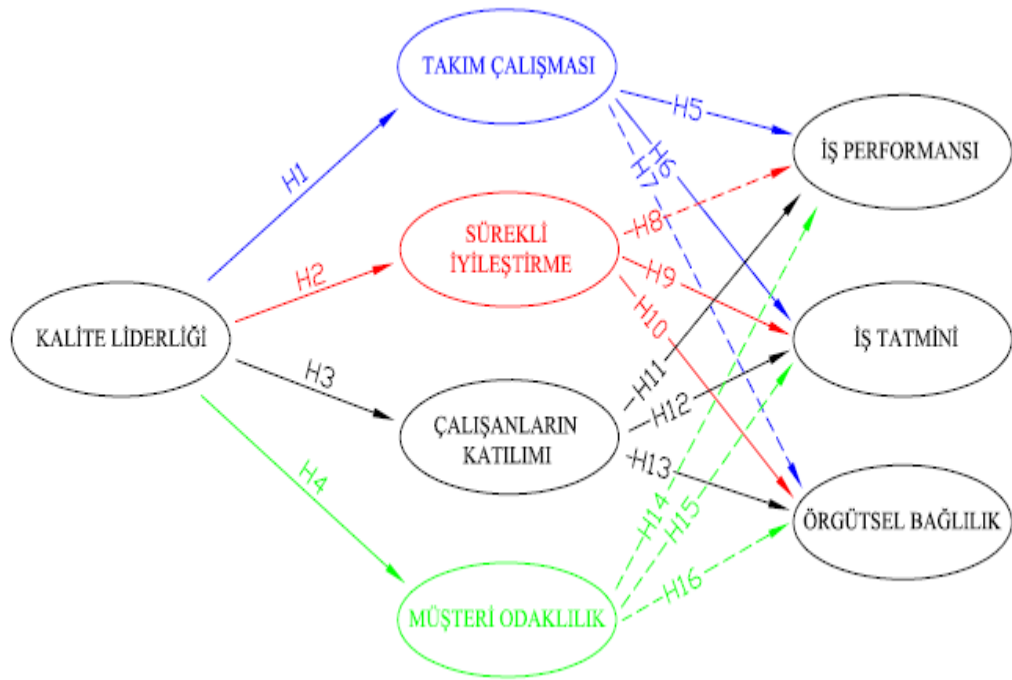
Tablo 4.6. Müşteri Odaklılık, Sürekli İyileştirme, Takım Çalışması ve Tam Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık		
	β	t	Anlamlılık (p)
Sabit		2,330	0,021
Müşteri Odaklılık (H16)	-0,037	-0,558	0,577
Sürekli İyileştirme (H10)	0,398	5,317	0,000**
Takım Çalışması (H7)	0,086	0,955	0,341
Tam Katılım (H13)	0,277	3,147	0,002**
Model F		24,957	
R ²		0,398	
(p)		0,000	

****P<0,01**

Bu durum “Sürekli iyileştirme örgütsel bağlılığı olumlu etkiler.” ve “Tam katılım örgütsel bağlılığı olumlu etkiler.” biçiminde geliştirilen **H10** ($\beta=0,398$, $p<0,01$) ve **H13** ($\beta=0,277$, $p<0,01$) hipotezlerinin desteklenmesini gerektirmektedir. Buna karşın “Müşteri odaklılık örgütsel bağlılığı olumlu etkiler.” ve “Takım çalışması örgütsel bağlılığı olumlu etkiler.” şeklinde geliştirilen **H16** ($\beta=-0,037$, $p>0,01$) ve **H7** ($\beta=0,086$, $p>0,01$) hipotezlerinin desteklenmediğini göstermektedir. Böylece şirket çalışanlarının sürekli iyileştirme ve tam katılımları arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Fakat müşteri odaklılık ve takım çalışmasının örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Ele alınan araştırma modeli, yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda şekil 4.2’de görüldüğü gibi gerçekleşmiştir. Korelasyon tablosu incelendiğinde kalite liderliğinin takım çalışmasını ($r=0,660$, $p<0,01$), sürekli iyileştirmeyi ($r=0,667$, $p<0,01$), tam katılımı ($r=0,581$, $p<0,01$) ve müşteri odaklılığı ($r=0,313$, $p<0,01$) olumlu olarak etkilediği görülmektedir.



Şekil 4.2. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi (Gerçekleşen Model)

4.7.5. Hipotezlerin Kabul Durumu

Araştırma modeli içerisinde geliştirilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediğini gösteren sonuçlar tablo 4.7’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.7. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

Hipotezler	Kabul/Ret
H1 - Kalite liderliği takım çalışmasını olumlu olarak etkilemektedir	Kabul
H2 - Kalite liderliği sürekli iyileştirmeyi olumlu olarak etkilemektedir	Kabul
H3 - Kalite liderliği çalışanların katılımını olumlu olarak etkilemektedir	Kabul

H4 - Kalite liderliği Müşteri odaklılığıolumlu olarak etkilemektedir	Kabul
H5 - Takım çalışması iş performansını olumlu olarak etkilemektedir	Kabul
H6 - Takım çalışması iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir	Kabul
H7 - Takım çalışması örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir	Ret
H8 - Sürekli iyileştirme iş performansını olumlu olarak etkilemektedir	Ret
H9 - Sürekli iyileştirme iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir	Kabul
H10 - Sürekli iyileştirme örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir	Kabul
H11 - Çalışanların katılımı iş performansını olumlu olarak etkilemektedir	Kabul
H12 - Çalışanların katılımı iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir	Kabul
H13 - Çalışanların katılımı örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir	Kabul
H14 - Müşteri odaklılık iş performansını olumlu olarak etkilemektedir	Ret
H15 - Müşteri odaklılık iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir	Ret
H16 - Müşteri odaklılık örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir	Ret

5. SONUÇ

“Kalite Liderliğinin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Uygulamalarına Ve Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi” başlıklı çalışmada kalite liderliği, takım çalışması, sürekli iyileştirme, çalışanların katılımı, müşteri odaklılık, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık konuları işlenmiş ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ele alınmıştır. Çalışmanın esas amacı kalite liderliğinin TKY ilkeleri uygulamalarına ve çalışanların iş sonuçlarına etkisini incelemektir.

Enerji sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli özel bir şirkette 156 çalışana anket çalışması uygulanmış ve bunların tamamı uygun görülmüştür. Alan uygulaması olarak yapılan bu çalışmada anketle toplanan veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Korelasyon, faktör, güvenilirlik analizleri yapılarak önerilen model regresyon analizi ile çözümlenmiş ve hipotezlerin doğruluğu kanıtlanmıştır.

Çalışmanın neticesinde takım çalışması, iş performansı ve iş tatminini olumlu yönde etkilerken örgütsel bağlılığı etkilemediği görülmüştür. Çalışanların katılımının, çalışanların iş sonuçlarını olumlu yönde etkilemesine karşın, müşteri odaklılığın çalışanların iş sonuçlarını etkilemediği tespit edilmiştir. Buna karşılık sürekli iyileştirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken iş performansına herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya konmuştur. Bunlara ilaveten kalite liderliğinin Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Araştırmanın yapıldığı işletmede, müşteri kazanımı genellikle aracı firma veya aracı kaynaklar (reklam, internet, tavsiye...vb) vasıtasıyla gerçekleştiği için müşteri odaklılık çalışanların iş sonuçlarını olumlu yönde etkilememektedir.

TKY'nin organizasyon içerisinde benimsenmesi için temel noktaların kalite liderliğinin sergilenmesi, etkin liderliğin sağlanması ve liderin kaliteye olan bağlılıkların temin edilmesi, bu sayede uzun vadeli vizyon ve hedeflerin sağlanması, çalışan katılımının sağlanması ve sürekli iyileştirme ve geliştirmenin sağlanması şeklinde olduğu daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Gerçekten de TKY

uygulamalarının başarılı olabilmesi için etkin bir kalite liderliğinin gerekliliği ortadadır. Eğer kalite, liderin kişiliğinde toplanmamışsa, kuruma yansıtılabilecek bir anlayış da ortaya çıkmaz. Yapılan çalışma da bunu ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak kalite yönetimi kollektif bir yönetim tarzı olup, çalışmanın yapıldığı bu özel şirkette de bu yönetim tarzına uygun yapılanma süreci başlamıştır. Bu sürecin daha hızlı ve etkin sonuçlar vermesi, temelde yönetime bağlıdır. Etkin bir kalite liderliğinin gerçekleşmesi sonucu, başlatılan çalışmaların olumlu sonuçlar vereceği beklenmektedir.

6. KISITLAR VE GELECEKTEKİ ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

TKY, günümüz yönetim anlayışının olmazsa olmaz gerekliliklerinden biri olarak algılanmakta ve işletmelerin kurumsal performanslarını iyileştirmede bir araç olarak görev almaktadır. Kalite yönetiminin başarı ile uygulanması her şeyden önce kalite felsefesini temel alan bir liderliğin oluşması ve bu sayede bir organizasyon kültürünün oluşmasını gerekli kılmaktadır.

Örnek, enerji sektöründen seçilmiştir. O yüzden, benzer bir çalışma ileride imalat sanayi, otomotiv sektörü veya hizmet endüstrisi gibi herhangi farklı bir sektör için de yapılabilir.

Gelecekteki çalışmalarda bağımsız ve bağımlı değişkenin farklı kombinasyonları arasındaki ilişki de incelenebilir. İleride yapılacak çalışmalarda Toplam Kalite Yönetimi'nin diğer ilkelerinin firma performansı veya örgütsel adalet gibi farklı etkenlere olan etkileri incelenebilir.

Son olarak, anket araştırması metodolojisi, belirli bir zamandaki istatistiksel bağların incelenmesine imkân vermektedir ve ilişkilerin gidişatı konusundaki yargılara sadece kuramsal tartışmada ileri sürülen etkilerin sonuçlarla tutarlılığı bakımından varılabilmektedir. Gelecekteki araştırmalarda bu araştırmada ileri sürülen kuramsal ve nedensel ilişkileri sistemli yollarla

incelemek için boylamsal saha çalışmaları gibi farklı araştırma yöntemleri kullanılabilir.

KAYNAKLAR

AGUAYA, Rafael., Dr.Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam, Çev. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1994.

AKAT İ., BUDAK G. ve BUDAK G., İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 1999.

AKDAĞ, M., “Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri”, S.Ü.İ.F. Selçuk İletişim Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, Konya, 2005.

AKDOĞAN, A., Toplam Kalite Yönetimi, http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/akdogan-toplam-kalite.htm

AKTAN, Coşkun Can., Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Ekonomisine Sağlayacağı Katkıları, http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kalite-bilinci.pdf.

AKTAN, Coşkun Can, Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanması, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf>

ALLEN, N.J. & MEYER, J.P., The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18, 1990.

AŞCIGİL, Semra., “Türk Endüstri Firmalarında Katılımla İlgili Beklentiler: İş İle İlgili İnançların Etkisi”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 21 (3), Ankara, 1994.

AUSTIN, J.T. & VILLANOVA, P., The criterion problem: 1972-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836-874, 1992.

AY, Canan., “Liderlik ve Örgüt Kültürü”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, İstanbul, 1997.

AYKAÇ, B. ve ÖZER, M. A., “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar”, G.Ü. İ.İ.F. Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 3, Ankara, 2006.

BALAY, R., Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

BALCI, A., Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003.

BALTAŞ, Acar., Stres ve Başa Çıkma Yolları , Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993.

BAŞ, Türker., “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, İzmir, D.E.Ü.İ.İ.B.F., Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, 2002

BAYSAL, Ayşe Can., "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C: 16, S: 2, İstanbul, Kasım, 1997.

BEER, M., “Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading TQM Transformation”, Decision Sciences, Vol: 34, N:4, 2003.

BİLGİN, Necdet., “Tarımsal Kooperatiflerde Güven Duygusunun Ortakların Kooperatife Bağlılıkları ve Performans Algılarına Etkisi, TARİŞ’te Bir Uygulama” Doktora Tezi, Gebze, 2005.

BİNGÖL, Dursun., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Ün. Yayınları, Erzurum, 1990.

BOYNE, G. A. & GOULD-WILLIAMS, J. S. & LAW J. & MALKER R. M., “Best Value-Total Quality Management for Local Government”, Public Money & Management July-September, 2002.

BÜLBÜL, Serpil., “Çözümsel İstatistik”, Alfa Yayınevi, 2001.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., “Veri Analizi El Kitabı”, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

CARTER, J. R. & SMELTZER, L. R. & NARASİMHAN, R., “Human Resource Management within Purchasing Management: Its Relationship to Total Quality Management Success”, The Journal of Supply Chain Management, 2000.

COYLE-SHAPIRO, J. A-M and MORROW P. C. The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation. Journal of Vocational Behavior, 62, s.320-340, 2003.

ÇALIŞKAN, Zekeriya., “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu, Malatya, 2005.

ÇEKMECELİOĞLU, H.G., “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, Cumhuriyet Üniversitesi Yayını, Sivas, 2005, www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1220.pdf

ÇETİN, M. Ö., Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

ÇÖL, G., İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, Cilt. 6. Sayı:2. S. 4–11, 2004.

DAVİS, Keith., İşletmede İnsan Davranışı, Çeviren: Kemal Tosun, 5.baskı, İstanbul, 1982.

EFİL, İsmail., “Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1996.

ERDOĞAN, İlhan., İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.

ERDOĞAN, İlhan., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avıol Yayın, İstanbul, 1996.

ERSEN, Haldun., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, 2.Basım, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1997.

ERTEN, Cumhuri., “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Katılımcı Yönetim”, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Yıl:6, Sayı: 30, İstanbul, Mart-Nisan 1999.

ERTOPUZ, Ayşem ve TELEK, Berker., “Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik”, 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 Yılı), Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul, 1999.

ERTUĞRUL, İ., Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri, Ekin Kitabevi, İstanbul, 2004.

ESENDAL, Selçuk.,”Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü-katılımcı Liderlik”, 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 Yılı), Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul, 1999.

FISHER, R.T., Role Stress, The Type a Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance. Behavioral Research in Accounting, 2001.

FORBES, L. H., “What do you do when your organization isn't ready for TQM?”, National Productivity Review, Vol:13, Iss:4, 1994.

GENÇ, Nurullah ve HALİS, Muhsin., Kalite Liderliği, Dorukları Düşleyenlerin Kitabı, Timaş Yayınları, İstanbul, 2006.

GORIS, J. R., B.C. VAUGHT, and J.D. PETTIT., ‘Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors on the Association between Individual Job Congruence and Job Performance Satisfaction’, *Journal of Business and Psychology* 17(3), s.327–342, 2003.

GÜRGEN, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

HOUSTON, Archester ve DOCKSTADER, Steven L., “A Total Quality Leadership Proess Improvement Model”, Total Quality Leadership Office Publication, Sayı: 93-02, Washington DC, 1993

HOUSTON, Archester ve DOCKSTADER., Steven L., “A Total Quality Leadership Proess Improvement Model”, Total Quality Leadership Office Publication, Sayı: 97-02, Washington DC, 1997.

IMAI, Masaaki., Japonyanın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa Yayınları, İstanbul, 1997.

JAMES, P., Total Quality Management, Prentice Hall, London, 1996.

KADIBEŞEGİL, S., Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2004.

KAHN, L. Robert., “The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude”, *Psychology Today*, February, 1973.

KARAKOÇ, E., “Toplam Kalite Yönetiminin Halkla İlişkiler Açısından Anlam ve Önemi”, S.Ü.İ.F. Selçuk İletişim Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, Konya, 2004.

KEÇECİOĞLU T., Takım Oluşturmak, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

KOUZES, M.James ve POSNER, Z. Barry, “Örnek Alınacak Liderler”, Executive Excellence Dergisi, İstanbul, Ocak 2002.

KOVANCI, Ahmet., Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetim Sürecinin Oluşturulmasında Tepe Yönetimin Rolü, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Kara Harp Okulu, Ankara, 1995.

KOVANCI, Ahmet., Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001

KURUŞCU, M., Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri, Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2003.

LEE, H. Thomas., “Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik”, Çev. Orhan Pazarcık, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, Ankara, 1996.

LUTZ, Stefan, LYON, Thomas P. ve MAXWELL, John W., “Quality Leadership When Regulatory Standarts Are Forthcoming”, The Journal Of Industrial Economics, Blackwell Publishers Ltd. Volume XLVIII, No:3, Boston, 2000.

McCONNELL, C.R., “Total Quality and The Shifting Management Paradigm”, Management Services, Vol:38, Iss: 12, 2004.

McMANUS, J.J., “The Theology of Total Quality Management”, The Health Care Supervisor, Vol:13, Iss: 3, 2005.

MEYER, J.P. & ALLEN, N.J., A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review , Vol. 1, Num. 1, 61-98, 1991.

MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. ve TOPOLNYTSKY, L., “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, Journal of Vocational Behavior, Cilt 61, ss.20-52, 2002.

MIR, A., MIR & MOSCA, R. & JOSEPH, B., The new age employee: an exploration of changing employee–organization relations, *Public Personnel Management* , Vol. 31, No. 2, Summer, 187-200, 2002.

MOHRMAN, A.M., RESTNICK, W.S., LAWLER, E.E., *Designing Performance Appraisal Systems*, Jossey Bass Publ., 1989.

NELSON, D.L., QICK, J.C., *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*, Alternate Edition, New York, 1995.

NORTHCRAFT, G.B., NEALE, M.A., *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Press: USA, 1990.

OBENG, K. & UGBORO, I., Organizational commitment among public transit employees: an assessment study, *Journal of the Transportation Research Forum*, Vol. 57, No: 2, Spring, 83-98, 2003.

ÖREN, Kenan., *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü*, Nobel Yayınları, No:546, 1.Basım, Ankara, 2002.

ÖZSOY, A. S., Bir Yükseköğretim Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Cilt. 6. Sayı:2. S. 13-19*, 2004.

ROBERTSON, I.T., GIBBONS, P., BARON, H., Mc IVER, R. & NYFIELD, G., Understanding management performance. *British Journal of Management*, 10, 5-12, 1999.

SARIKAYA, N., *Toplam Kalite Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.

SCHWEPKER, Jr. C. H., Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research* 54, s.39-52, 2001.

SLATTER, R., Jack Welch ve General Electric'in Yolu, Efsanevi Ceo'nun Yönetim Anlayışı ve Liderlik Sırları, Literatür Yayınları, İstanbul, 2000.

SMART, Karl L., "Requirements For Total Quality Leadership", TAPPI Journal, Sayı 79-12, Wisconsin, 2000.

SOLMAZ, B., Kurumsal İletişim Yönetimi, Tablet Kitabevi, Konya, 2007.

SONNENTAG, S. & FRESE, M., Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.) Psychological Management of Individual Performance (p.4-25). John Wiley & Sons, Ltd., 2002.

STASHEVSKY, S. and ELIZUR D., "The effect of quality management and participation in decision-making on individual performance", Journal of Quality Management, 5, s.53-65, 2000.

STUM, David L., Workforce commitment: strategies for the new work order, Strategy & Leadership, Vol. 27, Num. 1, Jan-Feb, 5-7, 1999.

SULIMAN, A. & ILES, P., Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look, Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No. 5, 407-426, 2000.

SWAILES, S., Organizational commitment: a critique of the construct and measures, International Journal of Management Reviews, Vol. 4, Iss. 2, 155-178, 2002.

ŞALE, İ., Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

ŞIKLAR, Emel., "Regresyon Analizine Giriş", Eskişehir, 2000.

ŞİMŞEK, Hasan., Toplam Kalite Yönetimi, Kuram, İlkeler, Uygulamalar, Seçkin Yayınları, 1. Basım, Ankara, 2007.

ŞİMŞEK, Levent., "İş Tatmini", Verimlilik Dergisi, 1995

ŞİŞMAN, M., TURAN, S., Eğitim ve Okul Yöneticiliği. Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2004.

TAK, Bilçin., "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri", 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 Yılı) Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul, 1999.

TAN, D.S.K. & AKHTAR, S., Organizational commitment and experienced burnout: an exploratory study from a chinese cultural perspective, The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 6, No. 4, (October), 310-333, 1998.

TEKİN, M., Toplam Kalite Yönetimi, Selçuk Üniversitesi İkt. Ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 2004.

TEKİN, M., Toplam Kalite Yönetimi, Selçuk Üniversitesi İkt. Ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya, 2007.

TELMAN, Nursel ve ÜNSAL, Pınar., Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.

VAYVAY, Özalp ve EKREN, Nazmi., "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, İstanbul, 1997.

WANOUS P. John, LAWYWE E. Edward., "Measurement and Meaning of Job Satisfaction" Journal of Applied Psychology, April, 1972.

WASTI, S.A., Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış, Ed.: Zeynep AKCAN, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000.

WASTI, S.A., Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values, *Journal of Occupational Psychology*, 76, 303-321, 2003.

WEAVER, C. N., Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Tuncay Birkan-Osman Akinhay (Çev.), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

WIENER, Y., Commitment in organization a normative view, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No: 3, 418-428, 1982.

WINDSOR, Duane., “Leadership In Administration”, *International Review Of Public Administration*, Sayı: 8-2, Houston, 2004.

WYNN, Thomas F., “Total Quality Management and Combat Leadership: Does TQM Stop When The Bullets Start Flying?”, *Selected Essays Class Of 1994*, AFB Press, Volume: 24, Maxwell, Nisan 1994.

YAHYAGİL, Mehmet Y., “Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile ÖrgütÇalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Human Resources Dergisi*, Sayı: 4, İstanbul, 2000.

YALÇIN, Asuman., “Toplam Kalite Yönetiminde Liderliğin Rolü”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, İstanbul, 1997.

YATKIN, A., Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.

YELBOĞA, A., İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirilmesi için Geliştirilen Bir Ölçeğin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2003.

YOUNG, M.D. ve FULLER, E., “Quality Leadership Matters”, *Policy Brief Series*, UCEA Press, Volume I, Issue I, Texas, 2007.

ÖZGEÇMİŞ

Fatih İşçi, 1980 yılında Selim’de doğmuştur. İlk öğrenimini Kocaeli’de Necatibey İlkokulu’nda, orta ve lise öğrenimini Gebze Anadolu Lisesi’nde tamamladıktan sonra 2004 yılında Dumlupınar Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Makine Mühendisliği bölümünü bitirmiştir. 2004-2006 yılları arasında özel bir firma bünyesinde çeşitli şantiyelerde saha mühendisi olarak çalıştıktan sonra 2006 yılının Nisan ayında İpragaz A.Ş.’ye geçti. Halen bu şirkette Marmara Bölge Teknik Destek Sorumlusu olarak çalışmaktadır.

EK 1: ANKET



Sayın Katılımcı,
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi nezdinde işletmelerde, Kalite Liderliğinin Takım Çalışması, Sürekli İyileştirme, Katılım ve Süreç Yönetimine etkisi ve bunların sonucu olarak İş Tatmini, İş Performansı ve Organizel Bağlılığın incelenmesi üzerine bir çalışma yapmaktayız. Yapılacak anket çalışması şüphesiz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Elde edilecek veriler ilerde bu konularda yapılacak yeni araştırmalara ışık tutacaktır. Toplanan veriler kesinlikle akademik çalışmalarda kullanılacaktır. Değerli katkılarınızı bekler çalışmalarınızda başarılar dileriz.
Aşağıda belirtilen soruları öleçe göre cevaplayınız:

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

OB1	Bu şirket benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.					
OB2	Bu şirkete karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.					
OB3	Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
OB4	Bu şirkete kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
IAN1	Şirketten ayrılmayı düşünüyorum.					
IAN2	Aktif bir şekilde alternatif bir iş arıyorum.					
IAN3	Mümkün olan ilk fırsatta şirketten ayrılacağım.					
IT1	İşim bana başarıma duygusu veriyor.					
IT2	İşim tatmin edicidir.					
IT3	İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.					
KOU1	Kişisel değerlerimin bu işletmenin değerleriyle uyumlu olduğumu düşünüyorum.					
KOU2	Bu işletme, insanlara bakış hususunda benimle aynı değerlere sahip.					
KOU3	Bu işletme, dürüstlük konusunda benimle aynı değerlere sahip.					
KOU4	Bu işletme, adalet konusunda benimle aynı değerlere sahip.					
EI1	İşletmem, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.					
EI2	İşletmem iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.					
EI3	İşletmem iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.					
EI4	İşletmem iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder.					
EI5	İşletmenin üst düzey yönetimi iş ahlakına uygun olmayan davranışları kesinlikle hoş görmez.					
EI6	İşletmemde çalışan biri kendisine çıkar sağlayan ahlak dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kanar.					
EI7	İşletmemde çalışan biri şirkete çıkar sağlayan ahlak dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kanar.					
OED1	İşletmemde yöneticiler iş ahlakına uygun davranırlar.					
OED2	İşletmemde başarılı olmak için iş ahlakına uygun davranmak gerekir.					
KL1	Kurumunuzda üst seviye yöneticilerimiz kalite performansına örnek oluşturuyorlar.					
KL2	Yöneticilerimiz, personelin takip edebileceği kalite hedefleri ortaya koyar ve bu hedefleri biz çalışanlara sağlıklı bir şekilde iletirler.					
KL3	Yöneticilerimiz, değişime inanırlar ve bunun için çalışırlar.					
KL4	Yöneticilerimizin amacı sürekli gelişen ve öğrenen bir ekip yaratmaktır. Bunu sağlamak için kurumun iş kalitesi düzenli olarak sorgulanır.					
KL5	Yöneticilerimiz, personelin gelişmesi için seminer, toplantı, konferans vb, düzenler ve personelin katılımını sağlar.					
KL6	Yöneticilerimiz görev alanlarında ulusal ve uluslararası standartlar hakkında gerekli bilgiye sahiptirler ve bu bilgiyi personeli ile paylaşırlar.					
KL7	Yöneticilerimiz, "kalite ve insana verilen önem kurum kimliğidir" sloganına uygun hareket ederler.					
MO1	İş birimimde hizmet verdiğimiz / çalıştığımız kişilede (örneğin müşterilerimiz ile) düzenli toplantılar yaparız.					
MO2	İş arkadaşlarım, müşterilerimizin kimler olduğunu iyi bilir.					
MO3	Hizmet verdiğimiz / çalıştığımız kişiler (örneğin müşterilerimiz) işimizin kalitesi ile ilgili olarak bize geri bildirim yaparlar.					
MO4	İş birimimdeki insanlar, hizmet verdiğimiz / çalıştığımız insanlarla kurdukları yakın ilişkileri korurlar.					
SI1	İş birimimde sürekli iyileştirmenin kavramı anlaşılır.					
SI2	İş birimim, sürekli iyileştirmenin amacını kabul etmiştir.					

SI3	İşimde, sürekli iyileştirme misyonunu üstlendim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI4	Patronunuz/Müdürünüz işinizi sürekli iyileştireceğinize gerçekten inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TC1	İş birliğinde problemleri çözmek için takımlar kullanılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TC2	Firmamda takım kavramı benimsenmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TC3	İşle ilgili birçok problem, takım toplantılarında çözülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TC4	Takım toplantılarında bir karar almadan önce, bütün takım üyelerinin görüşlerini ve fikirlerini almak için gayret gösteririz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KA1	İşimle ilgili kararlar alabiliyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KA2	İyileştirme konusunda önerilerim dikkate alınmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KA3	Çalışma grubumla ilgili kararlarda sözüm geçmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		YETERSİZ	ORTALAMANIN ALTI	ORTALAMA	ORTALAMANIN ÜSTÜ	YÜKSEK
IP1	İşinizde gösterdiğiniz performansınızı nasıl değerlendirirsiniz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IP2	Yöneticinizin, sizin iş performansınızı nasıl değerlendirdiğini düşünüyorsunuz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yaş:

Cinsiyet: Erkek BayanMedeni durum: Evli BekârEğitim durumu: İlkokul/Ortaokul Lise Üniversite Lisansüstü/Doktoraİşletmedeki pozisyonunuz: İşçi Ofis Çalışanı Orta Düzey Yönetici Üst Düzey Yönetici

Son 6 aydır işe gelmediğiniz gün sayısı, (tatil günleri ve hasta olma gerekçesi hariç):