

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ BAĞLAMINDA KALİTE PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ayhan ER

KOCAELİ 2016

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ BAĞLAMINDA KALİTE PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ayhan ER

Yrd.Doç.Dr.Özge MEHTAP

KOCAELİ 2016

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ BAĞLAMINDA KALİTE PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Ayhan ER

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 30 Haziran 2016/13

Jüri Başkanı: Yrd. Doç. Dr. Özge MEHTAP



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Azize SAHİN



Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL



Jüri Üyesi:

Jüri Üyesi:

KOCAELİ 2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET	IV
ABSTRACT	V
KISALTMALAR.....	VI
ŞEKİL VE GRAFİKLER.....	VII
TABLolar.....	VIII
GİRİŞ	1
1.KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	4
1.1.Kalite Kavramı.....	4
1.1.1.Yönetimsel Bakış Açısına Göre Kalite.....	4
1.1.1.1.Ürün Esaslı Yaklaşım	4
1.1.1.2.Üretim Esaslı Yaklaşım	5
1.1.1.3.Değer Esaslı Yaklaşım.....	5
1.1.1.4.Kullanıcı Esaslı Yaklaşım.....	6
1.1.2.Eleştirel Bakış Açısına Göre Kalite.....	6
1.1.2.1.Metafizik Yaklaşım.....	7
1.1.2.2.Sosyal Yapısal Yaklaşım	7
1.1.2.3.Söylemsel Yaklaşım	8
1.1.2.4.Slogan Yaklaşımı.....	9
1.2.Toplam Kalite Yönetimi.....	9
1.2.1.Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları.....	12
1.2.1.1.Etkinlik.....	13
1.2.1.2.Yeniden Yapılanma ve Örgütsel Gelişim	13
1.2.1.3.Etkin Stratejik Yönetim	14
1.2.1.4.Müşteri Memnuniyeti.....	14
1.2.1.5.Pazar Payı, Karlılık ve Rekabet Geliştirme.....	15
1.2.1.6.Çalışan Performansında İyileşme	15
1.2.2.TKY'nin Temel İlkeleri.....	16
1.2.2.1.Liderlik.....	16
1.2.2.2.Müşteri Odaklılık.....	17
1.2.2.3.Çalışanların Eğitimi	19
1.2.2.4.Çalışanların Katılımı.....	21
1.2.2.5.Süreçlerin Sürekli İyileştirilmesi.....	23
1.2.2.6.Tedarikçilerle İşbirliği	26
1.2.2.7.Ölçme, Veri ve Analize Dayalı Karar Verme	27
1.2.2.8.Önlemeye Yönelik Yaklaşım	28
1.3.Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması	29
1.4.Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü.....	31
2.LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ.....	33
2.2.Liderlik Teorileri.....	33
2.2.1.Özellikler Teorisi.....	33
2.2.2.Davranışsal Liderlik Teorisi.....	34
2.2.2.1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	34
2.2.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	35
2.2.2.3.Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	35
2.2.2.4.McGregor'un X ve Y Teorileri.....	36
2.2.2.5.Likert'in Sistem 4 Modeli	37
2.2.3.Liderlikte Durumsallık Teorisi.....	38

2.2.3.1.Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	39
2.2.3.2.Amaç Yol Teorisi	41
2.2.3.3.Reddin Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı	41
2.2.3.4.Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi	44
2.2.3.5.Vroom ve Yetto'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı	46
2.2.4.Modern Yaklaşımlar	47
2.2.4.1.Dönüşümcü Liderlik	47
2.2.4.2.Etkileşimci Liderlik	53
2.2.4.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması.....	54
3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, LİDERLİK VE KALİTE PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	57
3.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliği Toplam Kalite Yönetimiyle İlişkili Kılan Görüşler	58
3.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisiyle İlgili Görüşler	64
3.2.1.Temel ve destekleyici Kalite Yönetim Uygulamalarının Sınıflandırılmasına İlişkin Görüşler	67
3.2.2.Kalite Yönetim uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Görgül Çalışmaların Sonuçları	70
4.DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BAĞLAMINDA KALİTE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI.....	86
4.1.Araştırma Metodolojisi.....	86
4.1.1.Araştırmanın Önemi	86
4.1.2.Araştırmanın Amacı	87
4.1.3.Araştırmanın Problemi.....	87
4.1.4.Araştırmanın Hipotezleri	89
4.1.5.Araştırmanın Modeli.....	95
4.1.6.Araştırmanın Varsayımları.....	96
4.1.7.Araştırmanın Yöntemi	96
4.1.8.Araştırmanın Evren ve Örneklemi	96
4.1.9.Araştırmada Kullanılan Ölçekler	97
4.2.Veri Analizi ve Bulgular	98
4.2.1.Tanımlayıcı İstatistik	98
4.2.2. Faktör Analizi.....	100
4.2.2.1. Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi.....	100
4.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi.....	105
4.2.2.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Faktör Analizi.....	107
4.2.2.4. Kalite Performansı Ölçeği Faktör Analizi.....	109
4.2.3. Güvenilirlik Analizi.....	111
4.2.4. Hipotezlerin Test Edilmesi	111
4.2.5.Hipotez Testlerinin Sonuçları	134
SONUÇ VE ÖNERİLER	140
EK-1 Araştırma Anketi	146
EK-2A Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Tabloları- 1.Analiz	152
EK-2B Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Tabloları- 2.Analiz	153

EK-2C Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Tabloları-3.Analiz	154
EK-3 Destekleyici Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Tabloları	155
EK-4A Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Tabloları-1. Analiz	156
EK-4B Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Tabloları-2. Analiz	157
EK-5 Etkileşimci Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Tabloları.....	158
EK-6A Kalite Performansı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu-1.Analiz.....	159
EK-6B Kalite Performansı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu-2.Analiz	160
EK-6C Kalite Performansı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu-3.Analiz	162
KAYNAKÇA	164



ÖZET

Bu çalışmanın ana amacı dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerindeki etkisini ölçmektir. Bununla birlikte çalışma kapsamında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamaları aracılığıyla kalite performansı üzerindeki etkisinin de ölçülmesi amaçlanmıştır.

Araştırma maksadıyla hazırlanan anket Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 103 üretim işletmesinin kalite bölümü yöneticilerine internet üzerinden uygulanarak veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda; dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu; temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamalarının etkileşimci liderlik ile kalite performansı arasında tam aracı, dönüşümcü liderlik ile kalite performansı arasında yarı aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda tespit edilen etkilerin açıklanabilmesi için bağımlı ve bağımsız değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler de analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, temel kalite yönetim uygulamaları, destekleyici kalite yönetim uygulamaları, kalite performansı.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to measure the effect of transformational and transactional leadership on the quality performance. Besides this, it is aimed to determine the mediating effect of core and infrastructure quality practices between transformational/transactional leadership and quality performance.

The prepared questionnaire for this survey was conducted to 103 quality department managers of production companies in automotive industry in Turkey. The questionnaire was performed through a website and the data was analysed with SPSS programme.

As a result of the analysis; it has been determined that there is a positive significant effect of transformational and transactional leadership on quality performance. And also it has been determined that core and infrastructure quality management practices completely mediate the relation between transactional leadership and quality performance, this practices partially mediate relation between transformational leadership and quality performance. In addition to this, it has been determined that there is a positive significant effect of quality management applications on quality performance. Also the relation between sub cases of dependent and independent variables were analysed in order to explain the determined effects in consequence of the analysis.

Key Words: Transformational leadership, transactional leadership, core quality management practices, infrastructure quality management practices, quality performance.

KISALTMALAR

TKY : Toplam Kalite Yönetimi
KMO : Kaise-Meyer-Olkin Testi



ŞEKİL VE GRAFİKLER

Şekil 1: Süreç Modeli.....	24
Şekil 2:Juran’ın Kalite Yönetim Felsefesi	25
Şekil 3: PUKO Döngüsü.	26
Şekil 4: Karar Verme Süreci	28
Şekil 5:Yönetim Tarzı Matriksi.....	36
Şekil 6: Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli.....	40
Şekil 7: P.Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Davranısı ve Astların Olgunluk Düzeyi	45
Şekil 8: Kalite Performans Modeli	64
Şekil 9-A: Kalite Yönetim Uygulamalarının Bağımsız Etkisi	66
Şekil 9-B: Kısmi Aracılık Etkisi.....	66
Şekil 9-C: Tam Aracılık Etkisi.....	67
Şekil 10: TKY Kavramsal Modeli.....	77
Şekil 11: Araştırma Modeli	95

TABLÖLAR

Tablo 1: Klasik Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması	30
Tablo 2: Yöneticilerin Davranış Grupları	38
Tablo 3: Reddin Etkililik Yaklaşımı	42
Tablo 4: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özellikleri	54
Tablo 5: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Kalite Yönetimi Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmalar	62
Tablo 6: Kalite Yönetim Uygulamaları Kullanım Ölçeklerinin Karşılaştırılması	68
Tablo 7: Kalite Yönetim uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Görgül Çalışmaların Sonuçları	78
Tablo 8: Kalite Belgesi Sahipliği	98
Tablo 9: Ankete katılan işletmelerin çalışan sayısı	100
Tablo 10: Temel Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Yükleri	102
Tablo 11: Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Yükleri	104
Tablo 12: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri	106
Tablo 13: Etkileşimci Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri	108
Tablo 14: Kalite Performansı Ölçeği Faktör Yükleri	110
Tablo 15: Analizde Kullanılan Faktörlerin Cronbach Alpha (α) Değerleri	111
Tablo 16: H ₁ Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler	112
Tablo 17: H ₁ Hipotezi Model No 1 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	112
Tablo 18: H ₁ Hipotezi Model No 2 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	113
Tablo 19: H ₁ Hipotezi Model No 3 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	113
Tablo 20: H ₁ Hipotezi Model No 4 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	113
Tablo 21: H ₂ Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler	114
Tablo 22: H ₂ Hipotezi Model No 1 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	115
Tablo 23: H ₂ Hipotezi Model No 2 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	115
Tablo 24: H ₂ Hipotezi Model No 3 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	115
Tablo 25: H ₂ Hipotezi Model No 4 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	116
Tablo 26: H _{3A} Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler-1	117
Tablo 27: H _{3A} Hipotezi Model No 1 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	118
Tablo 28: H _{3A} Hipotezi Model No 2 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	118
Tablo 29: H _{3A} Hipotezi Model No 3 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	118
Tablo 30: H _{3A} Hipotezi Model No 4 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	119
Tablo 31: H _{3A} Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler-2	120
Tablo 32: H _{3A} Hipotezi Model No 5 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	120
Tablo 33: H _{3A} Hipotezi Model No 6 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	121
Tablo 34: H _{3A} Hipotezi Model No 7 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	121
Tablo 35: H _{3A} Hipotezi Model No 8 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	121
Tablo 36: H _{3A} Hipotezi Model No 8 ve 9 Testi İçin Yapılan Analizlerin Sonuçları	122
Tablo 37: H _{3B} Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler-1	123
Tablo 38: H _{3B} Hipotezi Model No 1 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	123
Tablo 39: H _{3B} Hipotezi Model No 2 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	124
Tablo 40: H _{3B} Hipotezi Model No 3 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	124
Tablo 41: H _{3B} Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler-2	125
Tablo 42: H _{3B} Hipotezi Model No 5 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	125
Tablo 43: H _{3B} Hipotezi Model No 6 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	126
Tablo 44: H _{3B} Hipotezi Model No 7 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	126
Tablo 45: H _{3B} Hipotezi Model No 8 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	126

Tablo 46: H_{3B} Hipotezi Model No 9 ve 10 Testi İçin Yapılan Analizlerin Sonuçları	127
Tablo 47: H_{4A} Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler	128
Tablo 48: H_{4A} Hipotezi Model No 1 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	129
Tablo 49: H_{4A} Hipotezi Model No 2 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	129
Tablo 50: H_{4A} Hipotezi Model No 3 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	130
Tablo 51: H_{4A} Hipotezi Model No 4 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	130
Tablo 52: H_{4A} Hipotezi Model No 5 ve 6 Testi İçin Yapılan Analizlerin Sonuçları	131
Tablo 53: H_{4B} Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler	132
Tablo 54: H_{4B} Hipotezi Model No 1 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	132
Tablo 55: H_{4B} Hipotezi Model No 2 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	133
Tablo 56: H_{4B} Hipotezi Model No 3 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	133
Tablo 57: H_{4B} Hipotezi Model No 4 ve 5 Testi İçin Yapılan Analizlerin Sonuçları	134
Tablo 58: Hipotez Testlerinin Sonuçları	135



GİRİŞ

Tüm dünyada etkisini gösteren küreselleşme rüzgârı, büyük - küçük şirketlerin birleşmeleri, teknoloji ve bilimin hızla ilerlemesi, rekabet ve işbirliği boyutunda farklılaşma; yönetim felsefesi ve yönetim biçimlerinin de değişimine yol açarak TKY'nin (Toplam Kalite Yönetimi) doğmasına neden olmuştur. Son yıllarda TKY işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için önemli bir yönetim aracı olarak değerlendirilmekte ve bu nedenle işletmeler tarafından rekabet avantajı sağlayacak stratejik bir hedef olarak belirlenmektedir. Kalite ilerlemesi sağlamak, ürün ve hizmetlerini küresel pazar içinde müşterilerine ulaştırmaya çalışan işletmeler için gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir.

Toplam kalite yönetiminin bugünkü anlam ve uygulamalarının temeli Deming, Juran ve Crosby tarafından atılmıştır. Edward Deming (1986) teorisini 14 ilke ile özetlediği çalışma ile bu alana öncülük etmiştir. Deming kalite yönetiminin uygulanmasında üst yönetimin desteğine vurgu yapmıştır ve ileri sürdüğü 14 ilkenin dokuzu üst yönetimin liderliği ile ilgilidir. Juran'a göre kalite yönetiminin lider tarafından kabul edilme zorunluluğu ve bunu benimsemesi tamamen liderin davranışlarıyla ilgilidir. Deming ve Juran'ın bir organizasyondaki kalite yönetimine yaklaşımları arasında ufak farklılıklar bulunsa da, her kalite yönetim programının üst yönetimin destek ve liderliğine gereksinim duyacağı konusunda hemfikirdirler. Fakat TKY uygulamaları için en uygun liderlik tarzının hangisi olduğuna ilişkin literatürde çok sayıda çalışma bulunmamaktadır. Literatüre bu alanda katkı sağlamak amacıyla çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ele alınmıştır.

Son yıllarda kalite yönetimi çokça dikkat çekmektedir. Fakat tüm kalite yönetim uygulamaları beklendiği kadar iyi sonuçlar doğurmamıştır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar (Flynn, Schroeder, Sakakibara, 1995; Samson, Terziovski, 1999; Hendricks&Singhal, 2001; Kaynak, 2003; York ve Miree, 2004; Naveh ve Marcus, 2005) kalite yönetiminin kalite performansını gerçekten geliştirip geliştirmediği veya hangi kalite yönetim uygulamalarının kalite performansına katkısı olduğu sorularına cevap aramaktadır. TKY uygulamalarının karmaşıklığının daha iyi anlaşılabilmesi için TKY uygulamaları arasındaki ilişkinin anlaşılması ve TKY uygulamaları ile

kalite performansı arasındaki ilişkinin teorik veya görgül modellerle incelenmesi hayati öneme sahiptir.

TKY uygulamalarının işleyişlerinin daha iyi anlaşılabilmesi maksadıyla Sousa ve Voss (2002), kalite yönetim uygulamalarını temel ve altyapı kalite yönetim uygulamaları olarak ikiye ayırmıştır. Bu sınıflandırma ilk olarak Flynn vd. (1995) tarafından önerilmiş, Ho v.d. (2001) ve Rahman ve Bullock (2002) tarafından desteklenmiştir. Flynn'e (1995) göre temel kalite yönetim uygulamaları kalite performansına doğrudan etki etmekte, altyapı kalite yönetim uygulamaları ise temel kalite yönetim uygulamalarını destekleyerek bunların işlemlerini kolaylaştırmaktadır. Wilkinson (1992) ise bu sınıflandırmaya benzer şekilde kalite yönetim uygulamalarını "sert" ve "yumuşak" kalite yönetim uygulamaları olarak ikiye ayırmıştır. Sert kalite yönetim uygulamaları daha teknik ve araçsal odaklıdır ve tasarım süreci, istatistiksel süreç kontrolü, kalite fonksiyon yayılımı ve diğer üretim ve kalite geliştirme tekniklerini içermektedir. Genel olarak yönetim literatüründe, yumuşak kalite yönetim uygulamaları müşteri farkındalığı yaratma ve insan kaynakları yönetimi konularını içermektedir. Bu çalışmada Sousa ve Voss (2002) ile Flynn v.d. (1995) tarafından önerilen temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamaları yaklaşımı esas alınmıştır.

Bu çalışma, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının temel ve altyapı kalite yönetim uygulamaları bağlamında kalite performansı üzerindeki etkisini açıklama çabalarına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, çalışma kapsamında, Sousa ve Voss'un (2002) ileri sürdükleri temel ve altyapı kalite uygulamaları ile kalite performansı arasındaki etkileşim de araştırılmıştır.

Dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde kalite ve TKY'nin tanımı, kapsamı ve gelişimi hakkında bazı temel bilgilere yer verilmiş, ayrıca TKY ile klasik yönetim yaklaşımı arasındaki farklar ve TKY içinde insanın önemine değinilmiştir. İkinci bölümde ise liderlik teorileri tarihsel gelişimlerine uygun olarak özetlenmiş, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarının geniş kapsamlı tanımı yapılarak bu liderlik türleri arasındaki farklar ortaya koyulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde literatür incelenerek dönüşümcü ve etkileşimci liderliği TKY ile ilişkili kılan

görüşler ile TKY'yi kalite performansı ile ilişkili kılan görüşler özetlenerek bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları ortaya koyulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde dönüştürücü ve etkileşimli liderlik türlerinin temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamaları bağlamında kalite performansı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla, Türkiye'de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üretim işletmelerinde ankete dayanan bir alan araştırması yer almaktadır. Sonuç kısmında ise gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1.Kalite Kavramı

Kalitenin tanımına bakıldığında literatürde farklı bakış açılarına göre yapılmış tanımlar bulunduğu görülmektedir ve bu konuda kesin bir kavramsallaştırma bulunmamaktadır. Bu bölümde Kelemen'in (2005) bu kavramı tanımlamak için önerdiği sınıflandırmadan faydalanılmıştır. Kelemen kalite tanımlarını, yönetimin kaliteye bakış açısına göre olanlar (ürün esaslı yaklaşım, üretim esaslı yaklaşım, değer esaslı yaklaşım ve kullanıcı esaslı yaklaşım) ve eleştirel bakış açısına göre olanlar (soyut yaklaşım, toplumsal yapısalcı yaklaşım, söylemsel yaklaşım, slogan yaklaşımı) olarak sınıflandırmıştır.

1.1.1.Yönetimsel Bakış Açısına Göre Kalite

Yönetimsel bakış açısı, kaliteyi yönetimsel bilgi sayesinde planlanabilen, yönetilebilen, teknik, kontrol edilebilen ve kendi kendine yeten bir varlık veya süreç olarak görür. Bu bakış açısına göre yapılan kalite tanımları aşağıda sunulmuştur.

1.1.1.1.Ürün Esaslı Yaklaşım

Bu yönetimsel yaklaşım kaliteyi hassas ve ölçülebilir bir değişken olarak görmektedir. Abbott'a göre "kalitedeki farklılık üretimde kullanılan maddelerdeki farklılıklardan veya ürün özelliklerindeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır"(Abbott, 1955, s. 126). Çikolatalı kek yapmak için daha iyi çikolata kullanılması kekin kalitesini artıracak ve bu kekin tüm alıcılar tarafından tercih edilen özellikte olmasını sağlayacaktır.

Ürün esaslı yaklaşım, ürün bileşenlerinin ölçülmesi ve kontrol edilmesiyle ürün kalitesinin de kontrol edilip ölçüleceğini kabul eden ilk yaklaşımdır. Ürün bileşenleri

ve özelliklerine odaklanmasına rağmen kalite tanımı yapılırken müşteri ve onun ihtiyaçlarının rolüne de işaret etmiştir.

1.1.1.2.Üretim Esaslı Yaklaşım

Yönetimsel bakış açısı kaliteyi ürünün tasarım veya arzu edilen özelliklere uyum seviyesi olarak tanımlamaktadır (Gilmore, 1974). Örnek olarak Crosby kaliteyi, ihtiyaçların karşılanması olarak tanımlamıştır. Üretim ve tasarım sapmaları ihtiyaçların karşılanmasının önündeki daimi bir tehdit olarak görülmüşlerdir. Bazı yorumculara göre (örneğin Corsby'in "sıfır hata" mantığı) sapma tamamen ortadan kaldırılabılırken, diğerlerine göre (Deming ve Juran) sadece belirli türdeki sapmalar kontrol edilebilmekte diğerleri ise kontrol edilememektedir. Bu yaklaşım mühendislik kaynaklıdır ve tasarım, üretim ve nihai ürünlerdeki sapmaların kontrol edilmesi için istatistiksel yöntemlerin uygulanmasını esas alır.

Kalitenin teknik özelliklere uygunluk olarak ele alınmasının yönetici ve müşteriler için çeşitli avantajları olmasına rağmen çalışanlar için fazla avantaj sağlamaz. Kalite konusundaki teknik ilerlemeler kitle üretimi ve standardizasyon sayesinde edinilmiştir. Üretimde standardizasyonun elde edilebilmesi için makineler kullanılmaya başlanmış ve bu durum çalışanların iş olanaklarını azaltmıştır.

1.1.1.3.Değer Esaslı Yaklaşım

Yönetimsel yaklaşım kaliteyi kabul edilebilir bir fiyatı olan mükemmeliyet seviyesi veya kabul edilebilir bir maliyet karşılığında üretim sapmalarının azaltılması olarak ele almaktadır. Birçok yazar bu yaklaşımı desteklemiştir ve bunlardan bazıları Feigembaum (1951) ve Abbott'tur (1995). Abbott'a (1955) göre kalite ve fiyat birbirlerinden ayrılmaz bir şekilde iç içe geçmişlerdir. Kalite ile fiyat arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır ve literatürde bunlar arasındaki ilişkinin doğru orantılı mı yoksa ters orantılı mı olduğuna dair çok az fikir birliği vardır. Japon üreticilere göre kalite ve fiyat arasındaki ilişki ters orantılıdır çünkü tekrar işleme maliyeti, hurda ürün ve müşteri şikâyetlerinden yapılan tasarrufların değeri kaliteyi artırmak için harcanan kaynaklarınkinden daha azdır. Batıda geçerli olan üretim yaklaşımına göre ise kalite ve maliyet arasındaki ilişki doğru orantılıdır ve kalite arttıkça maliyet artar.

Kalite esaslı yaklaşım iki farklı kavramı birbiri ile ilişkilendirir ve bunun sonucunda melez bir kavram ortaya çıkar; “satın alınabilir mükemmellik”. Bu yaklaşım iyi tanımlanmış sınırlardan yoksundur ve oldukça sübjektiftir (Garvin, 1988, s.46). Değer esaslı yaklaşım iki kavram arasındaki karmaşık ilişkiyi ele almayı amaçlar. Kaliteyi bir değer olarak tanımlamak, bir gece çok lüks ve pahalı bir otelde veya ucuz ve vasat bir pansiyonda kalmak gibi birbirinden oldukça farklı ürün ve hizmetlerin kıyaslanmalarına neden olur.

1.1.1.4.Kullanıcı Esaslı Yaklaşım

Yönetimsel yaklaşımların sonuncusu kaliteyi belirli bir tüketicinin ihtiyaçlarını karşılama veya bunun ötesine geçme seviyesi olarak tanımlar (Gronroos, 1983) (Parasuraman ve diğ., 1985). Kalite konusundaki bazı öncüler (Shewhart, Juran ve Feigenbaum) müşteri ihtiyaçlarının önemini vurgulamalarına rağmen müşteri ihtiyaçlarının ürün veya hizmet özelliklerini tanımlamada nasıl kullanılacaklarına ilişkin çok fazla önerileri yoktur. Müşteri tatmini sağlayan şeylerin sübjektif olduğunu ve kişilerin inançlarına, standartlarına, amaçlarına ve ağız tatlarına göre değiştiğini göz önüne aldığımızda müşteri ihtiyaçlarının ürün veya hizmet özelliklerine dönüştürülmesi süreci oldukça karmaşık hale gelecektir. Öyle ki bu kişiden kişiye ve kültürden kültüre farklılık gösterecektir (Abbott, 1955).

Kullanıcı esaslı yaklaşım kalite konusundaki nihai değerlendirmede kullanıcının rolünü ön plana çıkarır. Kalitenin işletmeler için en zorlayıcı tanımı müşteri ihtiyaçlarının karşılanması veya bunun ötesine geçilmesidir. İşletme bu bakış açısı ile kaliteyi tanımlayabilmek için dış çevresine odaklanmalı ve buradan edindiği müşteri ihtiyaçlarına ilişkin bilgileri işletme içinde üretim gereklilikleri haline dönüştürmelidir. Buna rağmen müşteri memnuniyetinin sağlanacağını bir garantisi yoktur.

1.1.2.Eleştirel Bakış Açısına Göre Kalite

Eleştirel bakış açısı kalitenin kesin tanımları aşan karmaşık ve çok yönlü bir kavram olduğunu ileri sürmektedir. Kalitenin öznel arası iletişim süreci sonucunda oluşan çoklu ve karşıt anlamları bulunmaktadır. Bu nedenle, kalite teknik ve operasyonel bir konudan ziyade politik, kültürel ve sosyal bir süreçtir.

1.1.2.1. Metafizik Yaklaşım

Bu yaklaşım kaliteyi “doğal mükemmeliyet” olarak tanımlar. Bir taraftan, kalite evrensel ve kesinlikle fark edilebilirken, diğer taraftan kesin ölçü ve tanımlamaları aşar. Pirsing’in (1974) tanımı bu yaklaşımı çok güzel örnekler; kalite ne bir fikir, ne de bir maddedir; fakat bunlardan bağımsız üçüncü bir oluşumdur. Garvin (1984) bu yaklaşımın temel olarak Yunan Felsefesi’nden geldiğini iddia eder. Kalite tanımların ötesinde bir şey olarak ele alınır ve sadece bir şeyin sahip olduğu özellikleri doğrudan deneyimleyen bir kişi tarafından edinilebilen bir tecrübedir. Kalite şekil bulmuş olağanüstü bir olgudur ve bu nedenle sadece akıl yoluyla idrak edilemez. Gerçekte kalite onu tecrübe eden kişilerde sadece rasyonel tepkileri tetiklemez, bununla birlikte keyif, acı, nefret ve mutluluk gibi hisleri de tetikler.

Bu yaklaşımın eksik yönü kalitenin nasıl kontrol edileceği ve ölçüleceğini tanımlamada yetersiz oluşudur. Mükemmeliyet saptanması, ölçülmesi ve kontrol edilebilir olarak tanımlanması zor bir olgudur. Kalitenin kontrol edilemezliğini ele alan yaklaşım, her ürünün tek tek üretildiği zanaatkarlık döneminde bir sorun oluşturmuyordu; fakat kitle üretiminin ve fabrika sisteminin gelişmesiyle birlikte kaliteyi mükemmeliyet ölçüsü olarak ele alan yaklaşım işletme hayatında kullanım için çok belirsiz kalmıştır. Üreticilerin kaliteyi kontrol edebilmeleri ve ölçmeleri için onun ölçülebilir olması gerekiyordu. Bu nedenle, kalitenin tanımı ilk olarak “mükemmellikten”, “gereklerin karşılanmasına” ve daha sonra “gelir elde etmek için değer yaratılmasına” ve “müşteri memnuniyetine” dönüşmüştür.

1.1.2.2. Sosyal Yapısal Yaklaşım

Bu yaklaşım kalitenin ürün veya hizmet özelliklerinde yatmadığını, bunun yerine etkili kimseler tarafından yapılan açıklamalar vasıtasıyla oluştuğunu ileri sürmektedir. Bir ürün sadece onun özünde olan iyi özelliklerinden dolayı değil müşteri, üst yönetim, belgelendirme kuruluşları gibi ürünün kalitesini değerlendirmeye yetkili kişilerin onun kaliteli olduğu hükmüne varmalarından dolayı kaliteli olarak tanımlanır. Bu nedenle kalite, objektif bir bakış açısıyla, tarafsız ve herhangi bir ölçüye bağlı olmaksızın ele alınamaz. Bunun yerine kolektif ve bu nedenle örgüt içinde ve dışında karmaşık bir şekilde ortaya çıkan politik bir süreç

olarak görülmelidir. Bu sürecin sebep ve sonuçlarının tahmin edilmesi ve kontrol edilmesi gerçekten zordur. Örnek olarak, reklam ve halkla ilişkiler çalışmaları bir ürün veya hizmetin pazardaki imajını kuvvetlendirmeyi amaçlarlar; fakat algılanan kalite ile reklam çalışmaları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koyan bir gözlem yoktur. Sosyal yapısal yaklaşım, kalitenin anlamının belirli bir bağlam dahilinde kurulduğunu, görüşüldüğünü, sahnelendiğini ve kalitenin mevcut güç ilişkilerine bağlı olduğunu iddia eder. Bu nedenle kalitenin kesin, evrensel ve somut bir tanımı yoktur.

1.1.2.3.Söylemsel Yaklaşım

Bu yaklaşım, dili kalitenin sosyal yapılanmasının merkezine alır. Örgüt içindeki insanların belirli gerçekleri oluşturması, görüşmesi ve bunları hayata geçirmeleri dil yardımı ve aracılığı ile gerçekleşir. Dil gerçekleri yansıtmaktan ziyade, onları belirleyen sosyal, koşulsal bir süreçtir ve bu gerçekler sosyal yapı ve güç ilişkilerine göre oluşurlar. Söylemsel yaklaşım dil, güç ve gerçek arasındaki karşılıklı ilişkiye vurgu yapar. Bazı araştırmacılara göre kalite nesnel bir gerçeğin ötesinde bir “dil oyunu” (Cock, 1998) veya bir “işaretken” (Xu, 1999) diğerlerine göre kalite insanların, bireysel ve toplumsal kimliklerini yansıttıkları söylemsel bir beceridir. Michel Foucault’ın güç, bilgi ve benlik üzerine yazıları (Foucault, 1977, 1980), söylemsel yaklaşım esaslı kalite tanımlarının bir bütün olarak ifade edilmesinde önemli fayda sağlamıştır ve bu yaklaşım günümüz toplam kalite yönetimi ve tekrar-mühendislik yazınında (Knights ve McCabe, 1998a, 1998b; Kelemen, 2001) kendine yer bulmuştur.

Bu yaklaşım pratik kullanımdaki zorlukları nedeniyle eleştirilmiştir. Eğer kalite, bazı araştırmacıların iddia ettiği gibi sadece dil ile ilgili olsaydı, bir ürünün kalitesi hakkında konuşma şeklimizi değiştirerek o ürünün kalitesini değiştirebilirdik. Araştırmalar şunu göstermiştir ki; dil temelde sosyal bir kavramdır ve belirli bir topluluğun nesnel tecrübeleri üzerine inşa edilmiştir. Diğer taraftan kalite dilinin değiştirilmesiyle, teorik olarak, insanların onun hakkında düşünme şekli değiştirilebilir. Bu tür bir değişim süreci olumlu ve tatmin edici tanımlanabilir fakat sınırlı ve zorlu olacaktır (Kelemen, 2003, s.17).

1.1.2.4.Slogan Yaklaşımı

Örgütlerin kaliteyi takıntı haline getirmeleri ve sonuç olarak bu kavramın suistimal edilmesi kalitenin sadece bir slogandan ibaret olduğu bir durumun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Slogan herkesin hemfikir olduğu anlamsız ve basmakalıp bir sözdür. Bir slogan olarak kalite, örgütteki herkes tarafından onaylanan yanılısamadır; bu yolla olağanlık algısı yaratmayı ve çalışanlar arasında sağduyuyu garanti altına almayı hedefler. Verdiği sağduyulu mesajlar, şu sorunların sorulmasını gün geçtikçe daha zor hale getirir; Kalite neden iyi bir şeydir? Kalite kimler için iyidir? Örgüt kaliteyi nasıl yakalayabilir? Örgüt paydaşları için sonuçları nelerdir? Kaliteli işletme örneklerine baktığımızda bazı sorunlar olduğunu görürüz. Örneğin McDonalds hamburgerlerinin kaliteli olması (insanlara ödedikleri paranın karşılığını veren, standart hamburgerler) burada satış görevlisi olarak çalışmanın kaliteli bir deneyim olduğu anlamına gelmez (Pearson ve Parker, 2001). Bunun da ötesinde, kaliteli ürün ve hizmetler sundukları değerlendirilen bazı işletmeler bunu doğaya zarar verme pahasına yapmaktadırlar. Üretimlerini daha ucuz iş gücü ve düşük vergiler nedeniyle Asya ve Doğu Avrupa'ya taşıyan işletmeler batı toplumlarına ve yaşama şekillerine zarar vermektedirler. Mükemmel olmakla ün yapmış bazı işletmeler, konu çalışanların isteklerine geldiğinde bu ünün gereklerinden uzaklaşmaktadırlar. Kalitenin bir slogan olarak değerlendirilmesi kaliteden ayrı düşünülemeyecek olan üretim ve tüketim süreçlerinin politik ve çekişmeli yapısını gizler.

1.2.Toplam Kalite Yönetimi

Yönetim, ortaya çıkış itibariyle, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmasına rağmen, günümüzde kabul görmüş yaklaşımların temelleri ancak sanayi devrimi sonrası bu yüzyılın başlarında atılmıştır. Klasik Teori'den günümüze uzanan zaman dilimi içerisinde çok çeşitli yönetim anlayışları, özellikle iki odak noktası üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu yönetim anlayışlarından bazıları başarıya ulaşmanın temelinde sistem, yapı teknikler gibi “*kati*” veya “*temel*” diyebileceğimiz değişkenleri görürken, diğer bazı anlayışlar ise bu noktada davranışları, tutumları, ihtiyaçları, zevkleri ve diğer bütün özellikleriyle insan faktörünü, yani bir anlamda daha

“yumuşak” veya “destekleyici” diyebileceğimiz değişkenler bütününün bulunduğunu savunmuşlardır.

Öte yandan, küreselleşen dünya pazarında artan yoğun rekabet şartları firmaların önüne hayatta kalabilmek için gerekli en temel kriteri çıkarmıştır. *Müşteri tatmini*, bu kriterde başarılı olmak için gerekli üç temel şart ise *müşterinin istediği kalitede mal ve hizmeti, daha ucuza ve kısa sürede ulaştırmak* şeklinde kendini göstermektedir.

İşte bu koşullar altında, bu kriterleri sağlayacak şartların elde edilmesi amacı, yepyeni bir anlayışın doğmasına sebep olmuştur. *Çağdaş Yönetim Düşüncesi* olarak adlandırdığımız bu yaklaşımda, başarıya ulaşma yolunda yukarıda katı ve yumuşak olarak nitelendirilen değişkenlerin tek başlarına yeterli olmadıkları ve ancak bunların kuvvetli ve yeterli sentezlerinin sonuca götürücü olduğu savunulmaktadır.

Ortaya çıktığı 1950’li yıllarda yapısal sistemsel özellikleri ve güçlü teknikleri ile başarılı olan toplam kalite kontrol anlayışı, değişen şartlar altında kendini yenileyerek, insana yönelik yönetsel bazı özelliklerini de kuvvetlendirmiştir. Böylelikle güçlü bir yapı, sistem, teknik üçlüsü üzerine inşa edilmiş ve kökeninde insan olan bir felsefeyle şekillendirilmiş yepyeni bir anlayış olan *Toplam Kalite Yönetimi (TKY)* ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2007, s. 3).

TKY felsefesinin temellerinin oluşturulmasına Amerikalı kalite uzmanları Deming, Juran, Feigenbaum ve Japon Ishikawa’nın fikirleri zemin hazırlamıştır. E.Deming TKY ile ilgili 14 temel kuralıyla kalitenin yönetilmesi konusu üzerinde dururken, J.M.Juran "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur" ilkesini ileri sürerek yazılı prosedür yerine takım ilişkilerine ağırlık vermiştir. Feigenbaum ise kalite kontrolünün organizasyondaki bütün birimler arasında karşılıklı olarak işbirliğinin sağlanmasıyla başarılabileceğini belirtirken kalitenin önemli dokuz kavramını da şu şekilde özetlemiştir: Piyasa, para, yönetim, insan, motivasyon, materyal, makine modern bilgi metotları, artan ürün ve kurallar. K.Ishikawa’nın "kalite herkesin işidir" sözüyle Kalite çemberleri ve Neden-Etki Analizleri konusundaki çalışmaları dikkat çekmiştir. Crosby ise mükemmelliği vurgulamak amacıyla *sıfır hata yaklaşımını* uygulamaya koymuştur. Bütün bu çalışmalar sayesinde kalite sadece üretimi yapan

işletmenin sorunu olmaktan çıkmış, nihai mamulün son kullanıcıya ulaşmasına kadar üretim zinciri üzerinde yer alan tüm işletmelerin sorunu ve sorumluluğu haline gelmiştir.

TKY için yapılan birkaç tanımlama şu şekildedir:

TKY; işletmelerde işgörenlerin, tüketicilerin, ortakların, bayilerin, tedarikçilerin vb. memnuniyetini esas alan, mal ya da hizmetin örgütsel süreç, sistemlerin tasarımı ve sürekli iyileştirilmesi yoluyla beklentilerin üzerinde olmasını hedefleyen bir yönetim felsefesidir şeklinde tanımlanabilir (Wilkison, 1992, s. 323).

TKY; bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek kârlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir (Ören, 2002, s. 12).

TKY; bir işletmede üretilen ürün ya da hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanlarının sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri sayesinde karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir (Ertuğrul, 2006, s. 87).

TKY; müşteri gereksinimlerini karşılama veya aşma hedefine sahip bir işletmedeki tüm fonksiyonları sürdürme ve sürekli iyileştirmeye odaklanan bir bütünsel yönetim felsefesidir (Flynn et al. 1994).

TKY; tüm çalışanların katılımıyla sürekli kalite geliştirmeyi, uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı ve tüm topluma faydalı olmayı ve hizmet etmeyi amaç edinmiş bir yönetim anlayışıdır (Özdemir, 2004).

TKY; sürekli iyileştirme, müşteri ihtiyaçlarını karşılama, yeniden işleme almayı azaltma, uzun vadeli düşünme, artan çalışan taahhüdü ve takım çalışması, süreçlerin yeniden tasarımı, rekabetçi kıyaslama, takım tabanlı problem çözme,

sonuçların sürekli ölçümü ve tedarikçilerle yakın ilişkiler konularını vurgulayan entegre bir yönetim felsefesidir (Ross, 1993).

TKY; organizasyondaki bütün süreçlerin iyileştirilmesi yani kalitenin yönetimi ve organizasyonun yönetim kalitesinin iyileştirilmesi için yapılan tüm çalışmaların bir neticesi ya da bunların bir sentezi olarak ortaya çıkmış bir yönetim sistemidir (Taş, 2001, s. 7).

TKY; süreçlere odaklanan, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını tanıyan ve bu ihtiyaçları analiz etme ve geliştirme için objektif verilere dönüştüren bir kalite yönetim yaklaşımıdır (Longest et al., 2000).

Toplam kalite bir kalite kontrol kavramı değildir; bunun çok ötesinde, bir yönetim felsefesi, hatta bir düşünce ve yaşam tarzıdır (Kavrakoğlu, 1998). Toplam kalite felsefesi doğru olanın ilk seferde doğru olarak yapılması temeline dayanmaktadır (Sıtkın v.d., 1994; Connor, 1997). Bu düşünce düzeltici yaklaşım yerine, önleyici yaklaşımı ifade etmektedir. Toplam kalite, bir değişim felsefesidir. Bu felsefe, işletmenin tüm üyeleri için öğrenmeyi, sürekli iyileştirmeyi ve değişimi teşvik etmektedir. Aslında toplam kalite felsefesi kültürel değişimi ifade etmektedir (Spencer, 1994). Toplam kalite yaklaşımını işletmeye yerleştirmek doğaldır ki üst yönetimin alacağı stratejik bir karar olup; bu anlayışa geçiş ise; uzun vadeli ve ağırlığın eğitime verileceği bir yatırımı gerektirmektedir (Çetin vd., 2001, s.4).

1.2.1.Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Bu yönetimin amacı; herkesin işini ilk seferinde ve tam zamanında doğru olarak yapması ve sürekli gelişmeyi tüm kuruma yaymasıdır (Ersen, 2003, s. 61). Toplam kalite yönetiminde temel amaç, faaliyetlere herkesin katılımının sağlanması suretiyle kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır. TKY uygulayan birçok işletmede üretimdeki kalitenin arttığı gözlenmiş, yapılan uygulamalar maliyetlerin düşmesini sağlamıştır.

Toplam kalite yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasına yönelik işletme içi çalışanlarının da etkin bir şekilde katılımını sağlayan, kalite üzerine yoğunlaşan bir yönetim modelidir. Bu modelin sağlıklı bir şekilde işlerliğinin

kazandırılması için üst kademe yöneticilerinin, işin içine sürekli ve etkin bir şekilde girmesi, tüm personelin sürekli eğitimlere tabi tutulması bu modelin gerçekleşmesinin temel şartlarından. Bunun için müşterinin bilinen ve bilinmeyen potansiyel ihtiyaç ve taleplerinin karşılanmasını gaye edinmiştir (Efil, 1995, s. 29-30).

TKY anlayışı içerisindeki bütün bu gelişmeye yönelik çalışmaların temelinde yer alan amaçlar kısaca şu şekilde özetlenebilmektedir (Halis, 2000, s. 92-100).

1.2.1.1.Etkinlik

TKY, süreçlerde sürekli gelişmeyi hedefleyerek, sistemin tüm elemanlarının veya sistem içerisindeki tüm müşterilerin tatmin olduğu bir kalite sistemi olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşımın uygulanmasıyla, işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinin arttığı, maliyet ve zaman konularında sürekli gelişme sağlayabilmek için işletmenin örgüt yapısı, kullanılan süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte düşünülmesi ve iyileştirilmesi yoluyla örgütsel etkinliğin sağlandığı söylenebilir (Cevher, 2006, s.80).

1.2.1.2.Yeniden Yapılanma ve Örgütsel Gelişim

Örgüt bazında meydana gelen birçok değişim, örgütün dış merkezden gelen baskılara karşı verdiği tepkidir. İşletmelerde olumlu gelişmeler olarak da tanımlanan değişim süreçleri kaliteyi artırmaya yönelik yapıldığında işletmenin çok daha etkin olmasını sağlayacaktır. 1990'lı yıllarda hemen hemen bütün sektörlerde yaşanan aşırı rekabet baskısı karşısında, bu baskıya dayanamayan örgütlerin çoğu yavaş yavaş ya sistemden çekilmiş, ya da diğer kurumlar tarafından satın alınmışlardır (Efil, 1995: s. 30-32).

Piyasada yaşanan bu değişimlerin ve etkilerinin olumsuz tesirlerini azaltmak için mevcut yönetim yaklaşımlarının çözümsüz kalmaları, yeni bir yönetim yaklaşımı olan TKY'nin yaşanan bu olumsuz değişimler karşısındaki umut verici çözüm önerileri birçok işletmenin ayakta kalmasını sağlamıştır (Sevimler, 2010, s. 10).

TKY'nin asla bitmeyen bir süreçle ifade edilmesi yani sürekli gelişim felsefesi durumsal ve sistemsel yaklaşımlarla örgütün, değişimler ve yenilikler karşısında dirençli ve uyumsal davranabildiği anlamına gelmektedir (Koçak, 1993, s. 32).

1.2.1.3.Etkin Stratejik Yönetim

Şirketlerin, sürekli değişen rekabet ortamında başarıyı yakalama çabaları beraberinde stratejik yönetimin önemini ön plana çıkarmıştır. Stratejik yönetim, örgüt çevresini gösteren teknoloji vb. çevresel faktörleri stratejik bir şekilde ele alıp analiz ederek bu faktörlere ilişkin gelişmelerin planını göstermeye çalışır. Stratejik yönetim anlayışı ile işletmeler içteki ve dıştaki güçlü ve zayıf yönlerinin analizini yaparak, zayıf yönlerini kapatmaya güçlü yönlerini ise daha etkin kullanmaya çalışırlar. Yapılan çevre analizi sonucu, işletmeye gelecekteki olayları nasıl ele almak istediği yönünde misyonunu ve hedefini tanıma fırsatı sağlayarak gelecekte başarılı olmanın temel kriterlerini tanımasına ve çevresel kısıtlayıcılar dahilinde amaçlarına ulaşmak için gereken stratejilerin belirlenmesine imkan tanır (Dikmen, 1993, s. 29).

Stratejik yönetim ile süreçlerin tamamında kalitenin liderliği ön plana çıkartılır. Kalite anlayışının önündeki dirençleri diyalog ve eğitimlerle aşarak çalışanların hedeflere yönelmelerini ve sürekli gelişmeyi sağlayıcı faaliyetlerde bulunma anlayışını kazandırır (Sevimler, 2010, s. 10).

TKY, rekabeti muhafaza etmek için büyük oranda çevresel değişkenlere ve rakiplere ilişkin verilerin sistematik bir şekilde derleyip örgütsel verimliliğe dönüştürülme sürecini içerir. Çevrelerindeki gelişmelerin analizini yapamayanların, çevresel koşullar üzerindeki kontrol imkânları kaybolur (Sevimler, 2010, s. 10).

1.2.1.4.Müşteri Memnuniyeti

Günümüzde işletmelerin başarısını etkileyen en önemli TKY faktörlerinden biri müşterilerdir ve işletmeler müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda ürün ve/veya hizmet ileri sürmektedir. Bu nedenle bir işletme üretime başlamadan önce müşteri analizi yaparak müşterilerini tanımaya ve isteklerini anlayabilmeye

çalışmalıdır. Bu doğrultuda TKY işletmelerin şu avantajları elde etmelerini sağlar (Ekinci, 2011, s. 58);

1. Müşterilerin memnun edilmesi ve elde tutulması.
2. Daha çok müşteri kazanılması.
3. Müşterilerin değişen ihtiyaçlarına uygun ürünlerin tasarlanması.
4. Şikâyetlere cevap vermek ve garanti isteklerini işleme koymak gibi müşteri tatminsizliğinden kaynaklanan maliyetlerin azaltılması.

Bir işletmede TKY felsefesinin benimsenip uygulanması sonucunda ürün ve/veya hizmetlerin teslim sürelerinde azalma, müşterilere daha kısa yanıt süresi, müşterilerin şikâyetleri ve/veya taleplerinde azalma, yasal taleplerde azalma gibi dış müşteri sonuçlarına ulaşılabilir (Ekinci, 2011, s. 58).

1.2.1.5.Pazar Payı, Karlılık ve Rekabet Geliştirme

İleri teknolojinin, artan dış ticaretin, arzın talepten fazla olmasının ve bu üç unsurun ortaya koyduğu küreselleşmenin beraberinde getirdiği ezici rekabet, ticari kuruluşları zor şartlarla karşı karşıya getirdi. Bu zor şartları aşabilmek ise kalite maliyet ve hız üstünlüğünün sağlanmasıyla mümkün olacaktır.

Kalite doğal şekilde geliştirildiğinde hataları önler, düzeltici faaliyetlere gerek bırakmaz, net üretimi artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır, aşırı stokları önler. Kısaca maliyetleri düşürdüğü gibi hız avantajı da getirir. Bunun örgütlenmiş en güzel şekli TKY'dir (Kavrakoğlu, 1994, s. 9).

1.2.1.6.Çalışan Performansında İyileşme

TKY felsefesine sahip bir işletmede çalışanların performansında gelişme söz konusudur. İşle ilgili kazalar veya benzer engellerin neden olduğu zaman kaybında azalma, çalışanlar arasındaki memnuniyet artışı, siparişlerin değişimi gibi iç müşteri sonuçlarına ulaşılabilir (Aktaran Ekinci, 2011, s. 59).

1.2.2.TKY'nin Temel İlkeleri

TKY ilkelerinin çoğu, kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bu uzmanlar, aralarında yer yer farklılıklar olmasına rağmen, temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Japonya, ABD ve diğer ülkelerdeki TKY'ye ilişkin başarılı uygulamalar ile kalite uzmanlarının ilkeleri bir arada dikkate alındığında, TKY'nin bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gereken temel ilkeler ortaya çıkmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

1.2.2.1.Liderlik

Lider, liderlik ettiği grubu motive eden ve yöneten kişidir. Bu nedenle liderin güdüleme, iletişim, insan ilişkileri, takım çalışması ve grup dinamiği konularında uzman olması gereklidir. Liderlik, insanların temel ihtiyaçlarının, isteklerinin ve yeteneklerinin kesin bir şekilde anlaşılmasını gerektirir. Bir liderin etkin olabilmesi için, aşağıdaki unsurları anlamış olması gerekir; (Besterfield, 1999, s.15)

- a. İnsanlar, paradoksal bir şekilde, güvenlik ve bağımsızlığa ihtiyaç duyarlar.
- b. İnsanlar cezalandırma ve ödüllendirmeye karşı duyarlı ve buna rağmen içsel motivasyonları çok yüksektir.
- c. İnsanlar övgü içeren ifadeler duymaktan hoşlanırlar.
- d. İnsanlar aynı anda sadece birkaç olayla ilgilenebilirler; bu nedenle lider olayları basitleştirmelidir.
- e. İnsanlar içgüdüsel tepkilerine istatistiksel veriden daha fazla güvenirlir.
- f. İnsanlar liderin sözleri davranışlarıyla uyumlu değilse, onlara güvenmezler.

TKY felsefesinin işletmelerde benimsenmesi ve uygulanmasında vurgu işgörenlerde olmasına rağmen bu yönetim felsefesinin işletmede başarıyla uygulanmasında orta ve üst kademenin 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 (Göztepe, 2009, s. 26).

Ayrıca TKY ile ilgili söylenen sözler, uygulama yapılarak desteklenmelidir. Örneğin; firmayı “sıfır hata”, “önce kalite” ve “baştan doğru yap” gibi sloganlarla donatmanın, sözler işlerle desteklenmedikçe bir anlamı olmayacaktır.

TKY uygulamalarında özellikle üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı 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 (Şimşek, 2007, s. 135).

Diğer taraftan TKY’yi iyi bir şekilde uygulayıp rekabet gücünü artırabilmek için kilit noktalardan birisi de uzun vadeli planlar yapmaktır. İşletmede uzun vadeli planlar yapmak üst yönetimin işidir. Bu bakımdan TKY uygulamalarında üst yönetimin rolü büyüktür. Bunun için işletmelerde ilk olarak eğitilmesi ve TKY felsefesinin benimsetilmesi gereken üst yönetimdir (Şimşek, 2007, s. 135).

TKY’nin başarısında kilit rol oynayan üst yönetimin TKY’nin uygulanması ile ilgili olarak temelde yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir (Bolat, 2000, s.36);

- a. TKY’de görünür biçimde yer almak.
- b. İşletme içerisinde paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak.
- c. Tutarlı bir toplam kalite kültürü yaratmak.
- d. Bireylerin ve grupların çabalarını ve başarılarını zamanında tanımak ve takdir etmek
- e. Gerekli kaynak ve yardımı sağlayarak TKY uygulamalarını desteklemek.
- f. Müşteri ve tedarikçiler ile sürekli iletişim içinde bulunmak.
- g. Öğrenen bir örgüt yaratmak.

1.2.2.2.Müşteri Odaklılık

Giderek artan rekabetin baskısı işletmeleri yaptığı satan olmaktan çıkarıp satılabileni yapan haline getirmektedir. Bunun için müşteri odaklılık ilkesi “kaliteyi müşteri belirler” deyiimiyle özdeş ifade edilmektedir (Şimşek, 2002, s. 135). Yani müşterilerin isteklerini dikkate almaksızın kaliteli ürün ve/veya hizmetler sunulamaz. Müşterinin isteklerine göre üretim yapmak, müşterinin gerçek anlamda ihtiyaçlarını tatmin etmesini sağlayacaktır. Yani buradaki temel ölçü, üretim aşamasından sonra

müşterilerin bu ürünlere göre ihtiyaçlar belirlemesi değil, müşterilerin isteklerini baştan bilip, ona göre bir üretim yapılmasıdır. TKY' nin bu ögesi, uygulanması en zor olan ancak, uzun dönemde en fazla yarar getirecek öğelerden biridir (Şirvancı, 1992, s. 13).

Müşteri odaklılık ilkesi kapsamında, iki tür müşteriden söz edilmektedir: Dış Müşteri ve İç Müşteriler. Dış müşteriler, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların ihtiyaç, istek ve beklentileri sürekli olarak araştırılmalı ve işletme içinde dikkatle incelenmelidir. TKY gereği işletmeler müşterilerinin yalnızca mevcut ihtiyaçları, istekleri yada beklentilerini dikkate almamalı, daha da öteye giderek müşterilerinin dahi farkında olmadıkları ancak ihtiyaç duydukları ürünleri üretmelidirler. Bu gerçekleştiği takdirde müşteri odaklılık ilkesinin dış müşteri boyutu hayata geçirilmiş olacaktır. Ancak, dikkate alınması gereken bir nokta müşteri odaklılık ilkesinin sadece ürünün oluşturulması yada üretilme aşamasıyla ilgili olmadığı, bunun dışında gerek satış, gerekse satış sonrası hizmetlerle de ilgili olmasıdır (Bolat, 2000, s. 28).

İç müşteri ise söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır. İç müşteri ile ilgili olarak iki saptama yapmak yararlı olacaktır. İlki işletme içinde çalışan herkesin işletmeden beklenti, istek ve ihtiyaçları olacaktır. Dolayısıyla onların bu ihtiyaçları ve istekleri sürekli değerlendirilmeli ve karşılanma yoluna gidilmelidir. İkincisi, işletme içerisindeki herkesin birbirini müşteri olarak görmesidir. Yani işletmede müşteri-tedarikçi zincirinin oluşturulmasıdır. Bu anlayışla kurulmuş olan üretim, pazarlama ve dağıtım zinciri sayesinde dış müşteri memnuniyeti garanti altına alınmış olacaktır (Besterfield, 1999, s. 49). Bu tür bir yaklaşımın örgüt içinde kabul edilmesi çeşitli soruları da beraberinde getirecektir (Chapman ve Hall, 1994, s. 12);

- a. Dış müşteri memnuniyeti nasıl ölçülecektir?
- b. Rakiplerimizle kendimizi nasıl kıyaslayacağız?
- c. İç müşteri ihtiyaçlarını nasıl tanımlayacak ve karşılayacağız?
- d. Müşteri memnuniyetinin sağlanması konusunda başarımızı nasıl ölçeceğiz?
- e. İşletme yöneticileri iç müşteri önemini, kavramını anlamış ve kabul etmişler midir?

TKY anlayışına göre, iç müşteri kavramı, bir örgütün üretim sürecinin etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. İç müşteri memnuniyetini sağlamak için izlenebilecek çeşitli yollar bulunmaktadır. İç müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için herkesin kendi iç müşterisine şu soruları sorması gerekir (Besterfield, 1999, s. 50);

- a. Benden beklediklerin nelerdir?
- b. Benim sana sağladıklarımı ne maksatla kullanıyorsun?
- c. Senin isteklerinle benim sana sağladıklarım arasındaki fark nedir?

1.2.2.3.Çalışanların Eğitimi

Eğitim, çalışanların asil veya aday olarak işe girişinden, çeşitli nedenlerle işten ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanabilir. Japon kalite uzmanı Kaoru Ishikawa “Kalite Kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” demektedir (Şimşek, 2007, s. 136). Toplam kalite yönetimini uygulayacak insan tipi; duyan, düşünen, öneren, sinerji yaratan, kişisel hedefleri olan, ben değil biz diyebilen, iç ve dış müşteri bilincine sahip, kişisel planlarını ikinci planda tutan, davranışlarını kontrol altına alabilen, tekamül etmiş bir insandır. Eğitim TKY’ni uygulayacak bu insan tipini oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda birleştirici bir unsur olarak, kurum kültürünün anlaşılıp, kabul görme sürecini hızlandırır. Bireysel ve grupsal yetenekleri ortaya çıkarmasını sağlar. En önemlisi sürekli gelişme felsefesinin alt yapısını hazırlar (Demirkaya, 200, s. 174).

TKY’nin kendisi, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek kaliteye duyarlı bir örgüt kültürü geliştirmeyi amaçlayan bir eğitimsel süreçtir. Çalışanların eğitilmesi toplam kalitenin temelidir. Çünkü eğitim insanları sürekli olarak geliştirebilmenin yegane yoludur. Kalite organizasyonunda herkes sürekli olarak öğrenmektedir. Bu açıdan yönetim, çalışanların teknik becerilerinin ve uzmanlık bilgilerinin düzeyinin yükseltilmesi için çalışanlarını sürekli olarak teşvik etmelidir (Özdaşlı, 2006, s. 5).

TKY bünyesinde eğitim öncelikle yöneticiler düzeyinde başlamaktadır. Bu seviyede verilen eğitim, yönetimin sistemin işlemesine tam olarak katılabilmesi için,

kalite sistemini anlamasını ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlamaktadır. Teknik personel için özellikle istatistikî örnekleme, veri toplama, problem tanımlama, problem analizleri ve düzeltici faaliyetler gibi tekniklerle ilgili eğitime önem verilmektedir (Bolat, 2000, s. 34).

TKY anlayışında işletme içerisindeki tüm çalışanların bilgilendirilmesi, buna ilişkin eğitim programlarının tasarlanıp uygulanması gerekmektedir. Tüm çalışanlara toplam kalite felsefesinin açıklanması, benimsetilmesi örgütün üst kademe yönetiminden alt kademelerde görevli işçi ve teknik elemanlara verilecek eğitimlerle gerçekleştirilmektedir (Eren, 2001, s.110). TKY'ye ilişkin eğitim kişileri farkına varma, anlama, tavır değiştirerek motive olma sürecinden geçirecektir (Şirvancı, 1992, s.15). Ayrıca eğitimin performansla ilişkisi de dikkate alınmalı, personelin yeni görevler üstlenmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları sağlanmalıdır. Çalışanları yaratıcı ve yapıcı hale getiren eğitim programlarının yanında sorun çözme bilgi, beceri ve deneyime sahip bir danışmanlık organına da ihtiyaç vardır (Çoruh, 1997, s.6).

TKY'ye göre tam katılımın sağlanabilmesi için tüm işgörenlerin çok daha fazla bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. İşletme çapında eğitime önem verilip sürekliliği sağlanarak kapasitesi yüksek, müşteri odaklı, bilgiyi kolayca alabilen, TKY felsefesini benimsemiş çalışanlar elde edilebilir. Eğitim, davranış değişikliğinin yanı sıra işgörenlerin belirli hedeflere yönelik faaliyetlerde bulunarak işletmenin mükemmelliğe doğru yol almasını sağlar. İşletmeye yeni katılan personelin oryantasyonuyla başlayan eğitim, emeklilik, istifa v.b. nedenlerle işten ayrılıncaya kadar devam eder (Ekinci, 2011, s. 37).

TKY eğitimi diğer eğitimlerden farklı olarak sadece belirli bir zaman dilimiyle sınırlı değildir, sürekli yapılıır. Böylece izlenmesi ve sonuçları daha iyi sağlanabilir. Çalışanların sürekli eğitim sayesinde TKY'yi daha iyi anlayıp uyum sağlamaları ve böylece etkinlik ve verimliliklerinin artması göze çarpar.

Bir işletmedeki tüm çalışanların katılımıyla eğitimlerin sürekli gelişimi sağlanmaktadır. Elde edilen başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlamaktadır. Motivasyon sürekli eğitimle desteklenirse

katılımdan yüksek başarı elde edilebilir. Elde edilen başarılar motivasyonu daha da artıracığından katılım güçlenecektir. Katılımın güçlenmesi iletişim, motivasyon ve eğitiminde yükselmesini sağlayacaktır.

TKY’ de verilen eğitimleri, elde edilen sonuçlar açısından değerlendirdiğimiz zaman, eğitim konularını üç grupta toplamak mümkündür(Şimşek, 2007, s. 215);

İş Bilgisi ve Beceriler : Temel kalite teknikleri, problem çözme, iletişim teknikleri, istatistik yöntemler, süreç kontrol yöntemleri...

Tutum Değişikliğini Destekleyici Eğitimler : Müşteri hizmeti anlayışı, katılımcı yönetim, takım çalışması, süreç yönetimi, değişim yönetimi...

Davranış Değişikliğine Yönelik Eğitimler : Liderlik, kendi kendini yönetme, zaman yönetimi...

1.2.2.4.Çalışanların Katılımı

Çalışan katılımı kalite ve üretkenliğin artırılabilmesi için önemli bir adımdır. Motivasyon konusunda bilgi sahibi olmak çalışan katılımı sürecinin anlaşılmasında yardımcı olacaktır. Motivasyon konusunda en fazla bilinen teori Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Bu teoriye göre çalışanlar, belirli bir hiyerarşik ihtiyaç sırasına göre motive olmaktadır. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ve aidiyet ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bir ihtiyaç karşılanınca, diğerlerine sıra gelmektedir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra en çok bilinen motivasyon teorisi Herzberg’in Hijyen Motivasyon teorisidir. Bu teoriye göre çalışanların motivasyonunu etkileyen iki faktör grubu vardır. Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Bu faktörlerin motive etme özelliği yoktur; fakat bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır (Koçel, 2011, s. 626).

The Manufacturer's Alliance for Productivity and Innovation TKY faaliyetleri kapsamında personel güçlendirme uygulayan işletmelerin, uygulamayan işletmelerin iki katı kadar ürün veya hizmet gelişmesi sağladıklarını saptamıştır (Besterfield, 1999, s. 77). Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) ve isteklerini arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2011, s. 408).

Takımlar, ortak bir amaca ulaşmak için, birlikte çalışan insanlardan oluşur ve TKY'nin vazgeçilmez yapısal elemanlarından. Takım çalışması, ortak bir amaca ulaşmak için takım elemanlarının birlikte çalıştığı bir tekniktir. Bu yardımlaşmayı, açık iletişimi, problem çözümlerini ve birlikte karar vermeyi gerektirir. Takım çalışmasını oluşturmak ve muhafaza etmek için tüm elemanları bir güven ve açık iletişim atmosferine adapte ederek, takımın TKY ortamında çalışmasını sağlamak gerekir. Bireylerin kişiliklerine saygı gösterilmeli ve her elemanın katkısı sağlanarak kişisel "kendine güven" mekanizması geliştirilmelidir. Kişiler her durumda çok iyi dinlemeli, daha da önemlisi bireylere değil, problemlere, fırsatlara, amaçlara ve göreve odaklanmalıdır (Kazan ve Ergülen, 2008, s. 162-163).

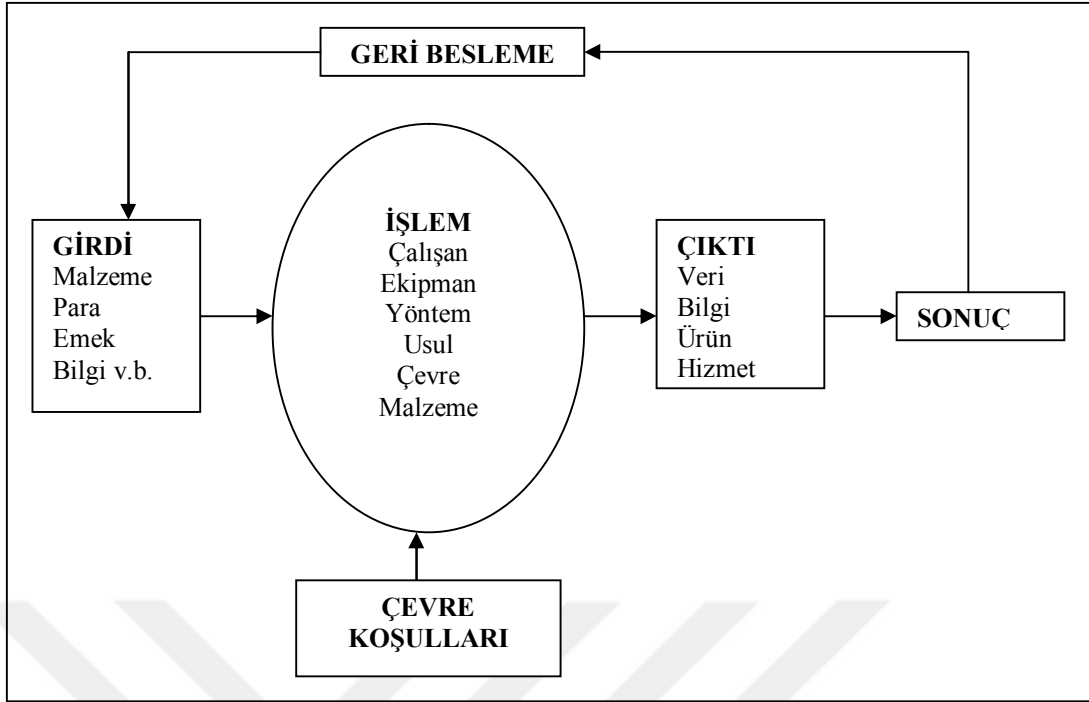
Çalışan katılımının sağlanmasında etkili olan bir diğer unsur ise çalışanların performanslarının değerlendirilmesidir. Performans değerlemenin amacı, çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamak ve maaş artışı, terfi ve çalışanın geleceğini ilgilendiren diğer uygulamalar için dayanak sağlamaktır. Çalışan değerlendirme süreci hakkında bilgilendirilmeli; nelerin değerlendirildiği ve bunun ne sıklıkla yapıldığını bilmelidir. Değerlendirmelerle çalışanın güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri ve bunları nasıl geliştirebileceği ortaya konmalıdır (Besterfield, 1999, s. 93).

Çalışanların katılımının sağlanması, onların güçlendirmesi ve karar verme sürecine dahil edilmeleri işletmeye sürekli gelişme olanağı sağlayacaktır. Çalışanların ifade edilmemiş fikirleri, inovatif ve yaratıcı düşünceleri başarı ve başarısızlık arasındaki farkı yaratabilir. Rekabetin çok sert olduğu günümüzde mümkün olan her imkanın kullanılmıyor olması akıllıca olmayacaktır.

1.2.2.5.Süreçlerin Sürekli İyileştirilmesi

Pazarlarda rekabet edebilmek için işletmeler, mükemmel sonuçlara ulaştıran ana süreçlerin yönetiminde hataları önlemeye çalışmalıdırlar (Ekinci, 2011, s. 39). Mükemmele ulaşmak mümkün değildir, fakat ona ulaşmak için sürekli çaba harcanmalıdır. Sürekli iyileştirmenin amacı kalite kültürünün yerleşmesi için organizasyonun tüm kaynaklarının kullanılmasıdır. Tüm çalışanlar için kalite odak noktası olmalıdır. Sürekli iyileştirme, kalite ile yapılan iş arasında, organizasyonu oluşturan her unsurun yaptıkları işi, süreçleri ve çalışma gruplarını sürekli olarak analiz etmeleri ve geliştirmelerini amaçlayan eğitimler yoluyla, kalite ile yapılan iş arasında herkes tarafından benimsenen bir bağ kurulması için çabalamaktır (Langton, 1994, s. 44).

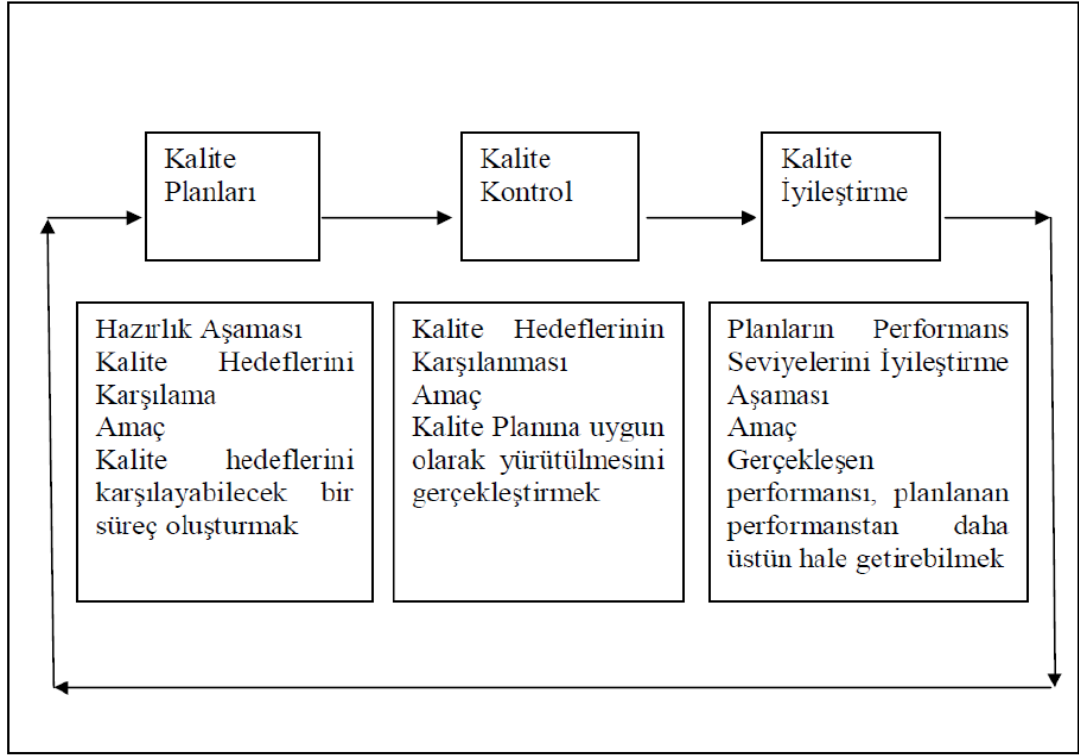
Süreç organizasyonlarda icra edilen tüm iş ve üretim faaliyetleridir. Şekil 1’de süreç kavramına ilişkin bir model sunulmuştur. Süreç, ürün, hizmet veya başka bir sisteme girdi üretmek amacıyla insanların, malzemelerin, araçların, yöntemlerin ve çevrenin birbirleriyle etkileşim içine girmesidir. TKY kapsamında süreç tanımlama işlemi iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlar. Bir sürecin geliştirilebilmesi için kullanılabilecek beş temel yol vardır. Bunlar; (1) sürecin işlemesi için gerekli olan kaynakların azaltılması,(2) hataların azaltılması, (3) müşteri ihtiyaçlarının karşılanması veya bunun ötesine geçilmesi, (4) sürecin daha güvenli hale getirilmesi ve (5) sürecin onu işletenler için daha tatmin edici hale getirilmesidir (Besterfield, 1999, s. 105).



Şekil 1: Süreç Modeli

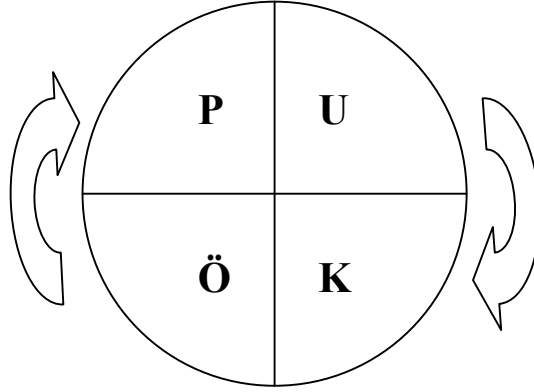
Süreç iyileştirmesi planlamayla ilgilidir ve bu maksatla ortaya koyulan en iyi yaklaşımlardan biri Dr. Joseph JURAN'na ait olmaktadır. Şekil-2'de Juran'ın kalite yönetim felsefesinin kalite planlaması, kalite kontrolü ve kalite iyileştirmesi olmak üzere üç aşamadan oluştuğu görülmektedir. Kalite planlaması, müşteri ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi amacıyla tedarikçilerle işbirliği yapma ve böylece yüksek kazançla düşük maliyet sağlamaya yönelik aktivitelerden oluşmaktadır. Kalite kontrolü, belirlenen ölçüm birimlerine ve oluşturulan ölçütlere göre, performans standartlarının belirlenerek fiili performansın ölçülmesi ve gerçekleşen ile planlanan arasındaki sapmaların değerlendirilmesine dayanmaktadır. Kalite iyileştirmesi ise, ihtiyaçlara uygun olarak özel projelerin tanımlanması ve bu projelerin organizasyonu ile sağlanmaktadır (Çetin, 2002, s.35).

İyileştirme maksadıyla kullanılabilecek dört temel strateji bulunmaktadır. Bunlar; hatalı çalışan bir şeyin *onarılması*, herhangi bir arızası olmayan bir sürecin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayan faaliyetler yoluyla *geliştirilmesi*, teknoloji ve inovasyonun temel unsurları olduğu büyük ve önemli *yenilemeler* ve son olarak bir sistemin baştan sona ele alınarak *yeniden tasarlanmasıdır* (Besterfield, 1999, s. 109).



Şekil 2:Juran' ın Kalite Yönetim Felsefesi

Sürekli iyileştirmede örgütün izlemesi gereken temel akış Şekil 3'te verilen Deming ve Shewart tarafından ortaya atılan PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önle) (PDCA) döngüsüne göre yapılmalıdır. Her bir fonksiyonda veya projede gerçekleştirilecek sürekli iyileştirme faaliyeti planlama ile başlamalı, planlar uygulandıktan sonra, planlananlar ile uygulananlar karşılaştırılmalı, arada olumsuz bir fark varsa farkın kapatılmasına yönelik olarak düzeltici ve önleyici faaliyetler başlatılmalıdır. Önleyici faaliyetler kapsamında yapılan çalışmalar sürekli iyileşmeyi sağlayan esas faaliyetler olacaktır. Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin uygulanmasından sonra mevcut durum tekrar gözden geçirilmeli, faaliyetin işe yarayıp yaramadığı kontrol edilmeli ve faaliyetin olumlu sonuç vermesi durumunda standartlaşma aşamasına geçmelidir. Bu aşamada PUKÖ döngüsü SUKÖ (Standartlaştır-Uygula-Kontrol Et-Önle) olarak çalıştırılmalıdır. Sonuçta aynı süreçler firma genelinde aynı şekilde işletilmeli, işgörenden işgörene farklılık olmamalıdır. Başarılı bir kaizen stratejisi, yönetimin görevinin standartları iyileştirmek, çalışanın sorumluluğunun ise standartları korumak olduğunu belirtir. Imai'ye (1986) göre Japonların yönetim anlayışı "standartları korumak ve iyileştirmek"tir. Ayrıca iyileştirme ve standartlaştırma ile elde edilen bilgiler firma geneline yayılarak sürekli öğrenme sağlanmalıdır (Pakdil, 2004, s. 177).



Şekil 3: PUKO Döngüsü.

1.2.2.6.Tedarikçilerle İşbirliği

İşletmelerin finansal kaynaklarının yarısını hammadde, malzeme ve hizmet alımı için kullandıkları tahmin edilmektedir. Bu nedenle, tedarikçi kalitesi üretilen mal ve hizmetin toplam maliyetini de etkilemektedir. İşletme ve tedarikçi sınırlı kaynaklara sahip olduğundan, her ikisinin de yatırımlarından azami kar elde edebilmeleri için birlikte çalışmaları gereklidir (Besterfield, 1999, s. 123).

1980 öncesine kadar tedarik ile ilgili kararlar temelde fiyata göre veriliyordu ve bunun sonucu olarak en düşük fiyatlı teklif kabul ediliyordu. Deming kalitenin göz ardı edilerek sadece fiyata göre karar verilmesinin bir anlam taşımadığını söyleyerek tedarikçi seçimdeki sorunu ortaya koydu. Tedarikçi ilişkilerinde değişime neden olan başka bir olay ise, Tam Zamanlı Tedarik (Just-In-Time) yaklaşımının ortaya çıkmasıdır. Bu yaklaşıma göre ham madde ve materyalin üretim sürecine, önceden değil, tam ihtiyaç duyulduğu anda ve küçük miktarlar halinde ulaştırılması gereklidir. Bu sayede üretim için ihtiyaç duyulan üretim sermayesi düşecektir (Besterfield, 1999, s. 123).

Tedarikçilerle olan ilişkiler TKY'nin uygulanmasında diğer önemli bir unsurdur. Kalite, eğer ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan girdiler kalitesiz ise gerçekleşmeyecektir (Özdaşlı, s. 6). Tedarikçiler, firmaların müşterilerine mal/hizmet üretmelerinde önemli yeri olan taraflardan biridir. Ana firmanın performansı tedarikçinin gösterdiği performans ile doğru orantılıdır. Tedarikçinin geç mal/hizmet teslimi ve sunumu, firmanın sipariş teslim süresini geciktirmekte, hatalı

ürün yada hizmet firmanın kalite düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Tedarikçiler ve ana firma, müşteri gözünde tek bir kurum gibidir. Müşteri tedarikçiden dolayı oluşan bir aksaklığın kaynağına bakmadan bu uygunsuzluğu ana firmaya mal eder. Müşteri için muhatap firmanın kendisidir. Ayrıca firmanın müşteri gözündeki başarısızlığı, tedarikçinin de başarısız olmasına neden olacaktır. Müşteri kayıpları nedeniyle firmanın yaşadığı gelir kayıpları, tedarikçinin de gelir kaybı demektir. Bu yakın ilişki nedeniyle firma ve tedarikçi arasında ortaklık anlayışına dayalı bir çalışma sistemi olmalı, tedarikçi de üretim sisteminin bir bölümü gibi algılanmalı ve birinin başarısının diğerinin de başarısı olduğu hatırlanmalıdır. Kurum stratejik planlama çalışmalarına tedarikçi ilişkilerini geliştirmeyi de eklemeli, bu yönde çaba gösterir bir yönetim anlayışı ve kurum kültürü sergilemelidir (Pakdil, 2004, s. 179).

Tedarikçilerle işbirliği kapsamına giren başlıca iyileştirme konuları şöyle sıralanabilir; (Bolat, 2000, s.3)

Optimum stok seviyelerini belirleyici, daha sağlıklı kriterlerin oluşturulması.

Teslimatı hızlandıracak alternatif tedarik kaynaklarının geliştirilmesi.

Tedarikçilere, siparişler hakkındaki bilgilerin yeterli düzeyde verilmesi.

Daha etkili bir fiziksel dağıtım sisteminin kurulması.

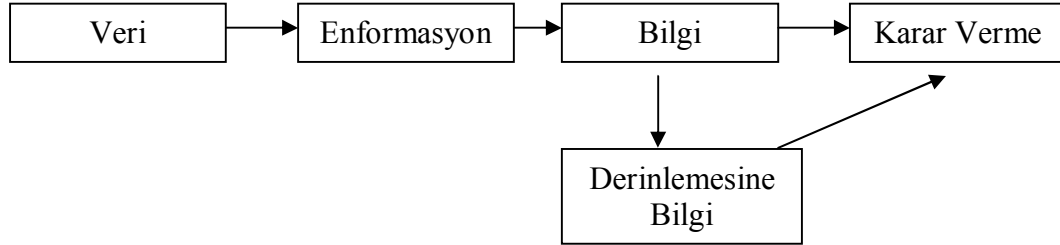
Tedarikçilerin iç gereksinimlerinin daha iyi kavranması.

Yukarıda belirtilen konulara gereken önem verildiği takdirde, optimum stok seviyesinde, sıfır hataya sahip, en ekonomik ve en hızlı girdi sağlanmış olacaktır.

1.2.2.7.Ölçme, Veri ve Analize Dayalı Karar Verme

Bu unsur, etkili kararların verilebilmesi için, verilerin ve bilgilerin analiz edilmesi gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Müşteri görüş ve düşüncelerinin elde edilebilmesi, kalite yönetim sisteminin sürekli izlenmesi, kuruluşun uygulamakta olduğu süreçlerinin sürekli iyileştirilmesinin sağlanması vb, konularda hangi düzeltici tedbirlerin alınacağını ve süreçlere hangi kaynakların nasıl tahsis edileceğine karar vermek için, elde edilen bilgi ve bulguların belirli zamanlarda analiz edilmesi ve gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bunları dikkate almadan verilecek kararların bir yandan gerçekçi olamayacağı, diğer yandan da sağlıklı

olmayacağı gerçektir. Gerçeklere dayalı kararlar verilebilmesi için öncelikle yeterli bilgiye sahip olunmalıdır. Karar verme süreci, Şekil 4’te olduğu gibi şematize edilebilir (Çekirge, 2009,s. 19).



Şekil 4: Karar Verme Süreci

Kaynak: Mehmet Emin Merter, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Atlas Yayınları, 2006, s.74.

Gerçeklere Dayalı Karar Verme Yaklaşımı'nın organizasyona sağladığı temel faydalar ile ilkenin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler şöyle sayılmıştır (Çekirge, 2009,s. 20):

Temel Faydalar;

- Kararlar hakkında önceden bilgi verilmesi,
- Gerçek kayıtlara atıfta bulunarak, geçmiş kararların etkinliğini göstermek konusunda artan bir beceri,
- Görüşleri ve kararları gözden geçirmek ve gerekli değişiklikleri sağlama konusunda esneklik olarak sayılmaktadır.

Bu ilkenin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler şöyle sıralanmıştır;

- Veri ve bilgilerin yeterli düzeyde doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması,
- Verilere ihtiyacı olanlar tarafından erişilebilir kılınması,
- Geçerli yöntemler kullanarak verilerin ve bilgilerin incelenmesi,
- Deneyim ve eğitim ile dengeleyerek karar alımının ve harekete geçmenin gerçekçi analizlere dayandırılması gerekmektedir.

1.2.2.8.Önemeye Yönelik Yaklaşım

TKY anlayışının temelinde “hataları ayıklamak” yerine, “hata yapmamak” yaklaşımı vardır. Önemeye yönelik yaklaşım genel bir ifadeyle planlamanın doğru

yapılması şeklinde özetlenebilir. Kapsamlı bir planlama çalışması ile sonradan ortaya çıkabilecek hataların büyük bir kısmı giderilebilir. Hata kaynaklarının tamamını önceden görmek mümkün olmasa da olabilecek sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya göre büyük avantaj sağlar(Kavrakoğlu, 1996, s. 33). Genellikle işletme yönetimleri, hatalara karşı, olduktan sonra çözme yönünde davranış göstermektedir. Bu gelişigüzel bir stratejidir. Bazen yönetim sezgisel olarak kronik hataları doğru olarak belirleyebilir ve en iyi çözümü geliştirebilir. Ancak, çoğu zaman, hatalar sadece çözülmekle kalmakta, ya daha sonra başka yerlerde tekrar işletmenin karşısına çıkmakta, ya da giderek daha kötü hale gelmektedir. TKY’de amaç, hataların esas nedenlerini bulmak, en iyi çözümü seçmek ve böylelikle hatanın tekrar meydana gelmesine engel olmaktır (Çataloğlu, 2006, s. 19).

1.3.Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması

Klasik yönetim yaklaşımının amacı belirli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. TKY hiçbir standardı kabul etmeyen sürekli geliştirme ve iyileştirmeyi amaçlar. Hemen hemen her konuda klasik yönetim yaklaşımının neredeyse tamamen tersine çevrilmesi gereği ortaya çıkacaktır. Bu konudaki karşılaştırmalı örnekler şöyle sıralanabilir; (Efil, 2006, s.92)

Tablo 1: Klasik Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Anlayışı
1. Malı ürettikten sonra hata için muayene yapılır. Yani "muayeneye" dayalı kalite.	1. Hataları önlemekte ve tasarımın kalitesi üzerinde önemle durur. Yani, "Önlemeye" dayalı kalite.
2. Yüksek kalite ile artan maliyet.	2. Yüksek kalite ile düşen maliyet.
3. Optimum stok.	3. Sıfır stok.
4. Spesifikasyon limitleri arası üretim.	4. Hedefe uygun üretim.
5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim,	5. Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim.
6. Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı.	6. İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı.
7. Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon.	7. İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon.
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim.	8. "Sıfır hata" yı hedefleyen üretim.
9. Ödül ve cezaya dayalı güdüleme.	9. Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı güdüleme.
10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler.	10. Müşteri tatminine dayalı öncelikler.
11. Rekabete dayalı tedarik sistemi.	11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi.
12. Kâr maksimizasyonunu hedefleyen güdüleme.	12. Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme.
13. Ulusal/uluslararası standartlara göre mal kalitesi.	13. Müşteri beklentilerine cevap veren mal kalitesi.
14. Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi.	14. Kalite kontrol fonksiyonun sorumluluğunda kalite güvencesi.
15. AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı.	15. Üretenlerin ve satış yapanların da katkısı olan ürün geliştirme.
16. Optimum fire veya yeniden işleme.	16. Sıfır fire ve yeniden işleme.
17. Optimum 1. Kalite/2. Kalite oranı.	17. Sadece 1. Kalite mal üretimi.
18. Evrimsel hızla gelişme.	18. Devrimsel hızla gelişme.
19. Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları.	19. Robotlarla üretimle, ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları,
20. İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri,	20. İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri.

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Anlayışı
21. Fayda/Maliyet analizine dayalı yatırım/İşletme kararları. 22. İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış. 23. Hatalı uygulamaları önleyen ve prosedürleri geliştiren yönetim. 24. Tecrübe ve inisiyatif dayalı yönetim kararları. 25. Sorunlarla ilgili karar vermeyi amaçlamaktadır. 26. Tepkisel (reactive) tarzda sorunları ortaya koymaktadır. 27. Belirli bir maliyetle üretimde bulunmak için kısa döneme yoğunlaşmaktadır. 28. Kararlar birkaç önemli kişinin görüşüne dayandırılır. 29. Bir işte (veya görevde) gerekli olan kaynakların minimum düzeyde tutmaktadır.	21. Kaliteyi geliştiren uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı. 22. İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim. 23. Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim. 24. İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları. 25. Yeni bir yönetim felsefesini benimsemektedir. 26. "Hata", önleme analiz çalışmalarını disipline etmekte ve yapılandırmaktadır. 27. "Sürekli iyileştirme" için uzun dönemi dikkate alır. 28. Kararlar birçok birey tarafından bilgiye dayalı alınmaktadır. 29. İyileştirme için insan kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanılmaktadır.

1.4. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü

Teknolojik gelişmelerin çok büyük hızla yaşamımızı değiştirdiği dünyamızda, insan kaynaklarının önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Personel bir kuruluştaki en değerli sermayedir. İşletmeler yetişilemeyecek bir hızla değişmekte olan koşullara ancak sahip olduğu bilgili bireyler sayesinde uyum sağlayabilir. İleri teknolojiye yatırım yapıldığı gibi teknolojiye de yatırım yapılmalıdır. Sistemleri kuranlar ve işletenler de insanlar olduğundan iyi yönetim uygun nitelikteki insanlarla değer kazanmaktadır. C.Moller'e göre kalitenin temel unsurunu insan faktörü her türlü kalitenin temelini ise kişisel kalite oluşturmaktadır. Toplam kalite bir yönetim sistemidir. Bu yönetim sisteminde insan ister müşteri olsun ister çalışan, bütünüyle odak noktada yer alır. Bu anlayışta insan deyince, hizmetin oluşumunda etkisi olan, girdi sağlayan, işi yapan, üretileni satın alan tüm kişiler akla gelir. Sistem etkin ve hızlı biçimde öğrenebilen elemanlara gereksinim duyar. İş geliştirecek kaliteyi koruyup artıracak ve müşterinin tatminini sağlayacak olan işletmede sorumluluk sahibi olan insanlardır. İş geliştirecek en iyi kişi o işi yapan kişidir. "Örgütte sürekli gelişme ancak ve ancak nitelikli ve Toplam Kaliteye uygun çalışanlarla başarılabilir." (Demirci, 2010, s.32)

Toplam kalite insana sevgiyle yaklaşır. Bu sayede çalışanlar da örgütlerine mutlak sevgi besler. Çalışma ortamında sevgi ve saygı yer alır. Bireylerin maddi

ihtiyaçları olduğu kadar manevi ihtiyaçlarına da önem verir. Bireye sağlanan eğitimler ona olan saygıyı ifade eder.

Böylece Toplam Kalitenin insana olan yaklaşımını şöyle özetleyebiliriz;

- a. Sistem insan için heyecan uyandırıp, teşvik edicidir.
- b. Sistem insana karşı duyarlıdır, onun ihtiyaçlarını takip eder.
- c. Sistem insanı ihtiyaçları doğrultusunda eğitir.



İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

2.1.Liderlik

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Hanmey, 1978, s.381). Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2011, s.569). Liderlik süreci ve olayını anlayabilmek için liderlikle ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Aşağıda liderlikle ilgili başlıca teorilerden kısaca bahsedilecektir.

2.2.Liderlik Teorileri

Liderlik teorilerini çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bir sınıflandırma şekli Evrensel Liderlik Teorileri-Durumsallık/Koşul Bağımlılık Teorileri şeklinde olabilir. Evrensel liderlik teorileri şunları kapsar: Özellikler Teorisi, Liderlik Davranışı Yaklaşımı, X ve Y Teorileri Yaklaşımı ve Sistem yaklaşımıdır. Durumsallık Teorileri ise F.Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Teorisi ve Red'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli'nden oluşmaktadır.

2.2.1.Özellikler Teorisi

Liderlik konusunu açıklamakla ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşım özellikler teorisidir. Bu yaklaşımda liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en faktör olarak kabul edilmektedir (Elkins, 1980, s.358). Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından izleyicilerden farklıdır. Bu teorinin ağırlık noktası grup üyeleri arasında lider olarak ortaya çıkacak özelliklere sahip kişileri bulmak ve bunları bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırmak üzerinedir (Owens, 1976, s. 226).

Liderlik sürecini, sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiştir (Reitz, 1981, s.477), bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak oraya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler teorisine ters bir durumdur.

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır (Hellriegel, 1979, s.468).

2.2.2.Davranışsal Liderlik Teorisi

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan ana hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin özellikleri olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, anlaşmazlıkları çözüm şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Owens, 1976, 227). Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar, yukarıdaki eşitlikteki ikinci değişken olan izleyicilere de ağırlık vermiştir. Davranışsal teoriye temel oluşturan çalışmalar ve liderlik davranışları aşağıda ele alınmıştır.

2.2.2.1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik süreci ile lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır (Luthans, 1981, s. 415). Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör; *kişiyi dikkate alma* ve *inisiyatif*dir. Liderlik davranışlarının bu iki faktör arasında yoğunlaştığı belirlenmiştir.

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışları ifade

etmektedir. Bu faktör klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde liderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir (Chruden ve Sherman, 1980, s.318).

İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, iş ile ilgili süreçleri belirleme, iletişim sistemini belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir (Hammer, 1978, s.386).

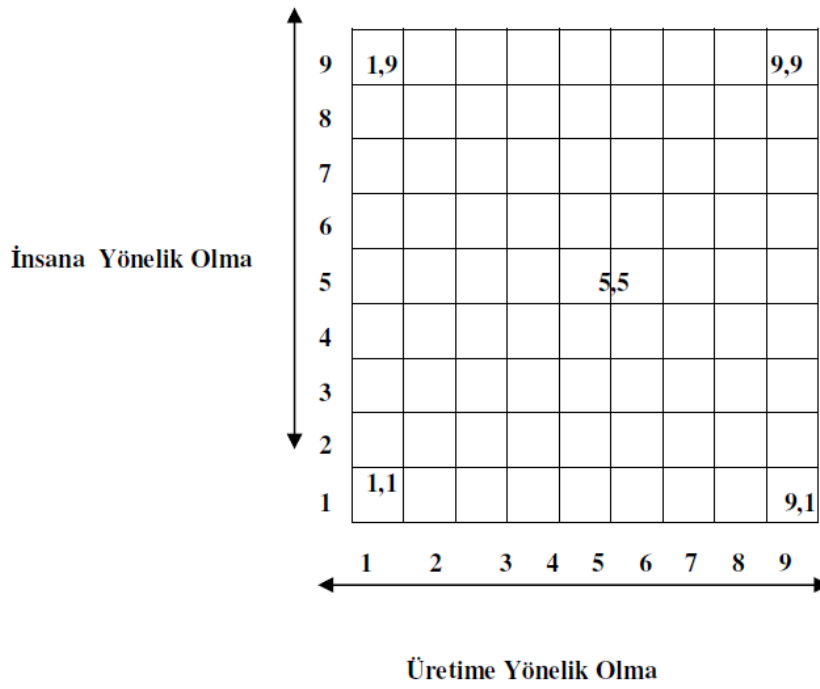
2.2.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu çalışmaların amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalar sonucunda liderin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör *kişiyeye yönelik davranış* ve *işeye yönelik davranıştır*.

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiyeye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının gelişmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Luthans, 1981, s. 417). Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiyeye yönelik bir liderlik davranışının daha etkili olduğu yönünde olmuştur.

2.2.2.3.Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Yukarıda bahsedilen araştırmaların varsayımları ve ulaştıkları sonuçlar Robert Blake ve Jane Mouton tarafından *Yönetim Tarzı Matriksi* olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matriks haline getirilmiştir. Bu model yöneticilerin (liderlerin) davranışlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Ayrıca her boyut da bu faktörler ile ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak Şekil-6'da gösterildiği matriks elde edilmiştir.



Şekil 5:Yönetim Tarzı Matriksi

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir.

2.2.2.4.McGregor'un X ve Y Teorileri

Mcgregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır (Davis, 1987, s. 9). Dolayısıyla yöneticilerin ve liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışları da etkileyecektir. McGregor'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanarak X Teorisi ve Y teorisi olarak adlandırılabilir. Kısaca hatırlatmak gerekirse ilk defa 1957'de yayınlanan bu görüşe göre X Teorisi şu varsayımları içermektedir (Gannon, 1979, s.8);

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.

- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

Buna karşılık Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır;

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları gerçekleştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendi kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y Teorisinin varsayımını belirleyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir.

2.2.2.5.Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Luthans, 1981, s. 437);

Tablo 2: Yöneticilerin Davranış Grupları

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Likert'in araştırmaları verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2011, s. 583). Bu modelin Sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması eleştiri konusu olmuştur.

2.2.3.Liderlikte Durumsallık Teorisi

Durumsallık teorileri, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Dolayısıyla liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori “koşullar değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır.

Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır;

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- İzleyicilerin yetenekleri ve bekleyişleri

- Liderin oluşturduğu organizasyonun özellikleri
- Liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişebileceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. Durumsallık teorisinin gayet mantıklı görünen bu tezine karşılık, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu kapsamda iki ayrı model ele alınacaktır.

2.2.3.1.Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen bu modele göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar;

- Lider ile izleyici arasındaki ilişkiler
- Başarılabak işin niteliği
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi

Bu üç faktör, lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkili olacaktır.

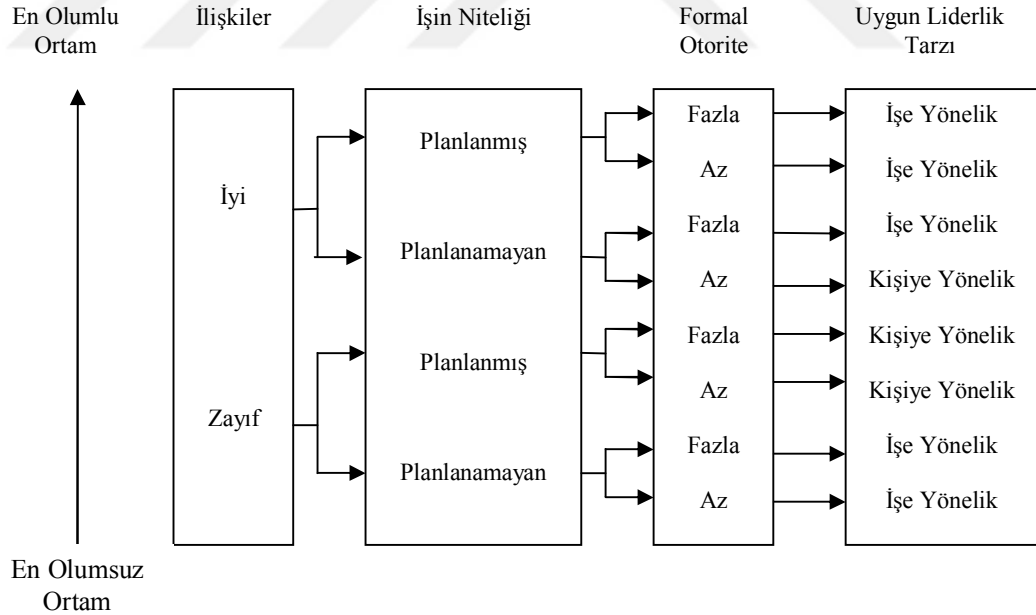
Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur;

Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir (Kelly, 1980, s. 364). Eğer bu ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilmeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Başarılabak işin niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmış. Bazıları

ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır. Birinci gruptaki işler yapılanmış ve planlanmış nitelikteki işler olup liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. İkinci gruptakiler ise yapılanmamış-planlanamayan nitelikteki işler olup liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi: Bu değişken ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme v.s. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyon içinde çalışan liderin bu tür yetkileri fazla veya az olabilir. Yetkilerin fazla olduğu ortam Liderlik için olumlu, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir. Fiedler’e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkili olacaktır (Davis, 1987, s. 140). Bu durum Şekil 6’daki gibi ifade edilebilir (Koçel, 2011, s.587).



Şekil 6: Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

2.2.3.2.Amaç Yol Teorisi

Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır;

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş)
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens)

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur: Grup üyeleri lider tarafından aşağıdaki iki hususta motive edilebilir;

- Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol)
- Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç) (House ve Mitchell, 1977, s.271)

Kısaca liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir. Amaç-yol teorisi esas itibarıyla liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

Bu teoriye göre lider, otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarıya yönelik liderlik olmak üzere dört liderlik davranışından birisini gösterebilir. Bu davranışların uygunluğu izleyicilerin kişisel özelliklerine, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısına ve işin niteliğine göre değişecektir.

İnsanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından daha fazla tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyiciler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir.

2.2.3.3.Reddin Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı

Ohio Modeli'ni temel alan William J.Reddin, liderlikte 3-D kuramını geliştirerek liderlik davranışının görev ve ilişki boyutuna bir üçüncü boyut olarak

etkililik boyutunu eklemiştir. Bazı liderler belirli durumlarda etkili olabilirken, bazıları aynı durumda etkili olmamaktadır.

Tablo 3 : Reddin Etkililik Yaklaşımı

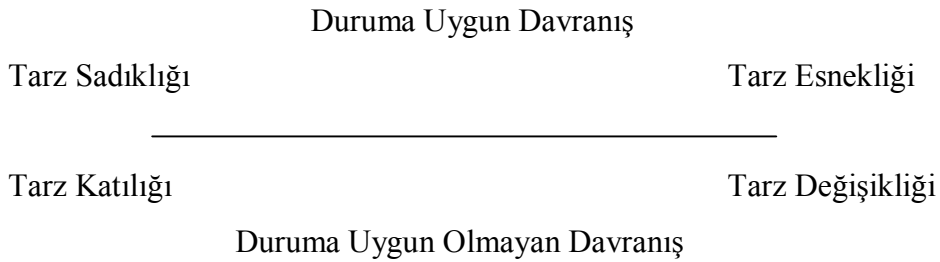
ETKİSİZ YAKLAŞIMLAR	TEMEL YAKLAŞIMLAR	ETKİLİ YAKLAŞIMLAR
5. TERKEDEN	1.KOPUK	9.BÜROKRAT
6.GÖREVLİ	2.İLGİLİ	10.GELİŞTİRİCİ
7.UZLAŞTIRICI	3.BİRLEŞTİRİCİ	11.YÜRÜTMECİ
8.OTORİTER	4.ADAMIŞ	12.BABACAN

Kaynak: ZEL, 2001, s.126.

Bu modelde önemli olan bir liderin ne yaptığı değil, sonuç olarak ortaya ne koyduğudur. Etkinlik, kişisel bir yetenek değil daha ziyade yönetilen durumun doğru kavranması ve bu durumu liderin etkilemesidir. Bir yönetici %100 çabalayıcı olur fakat %0 etkin olabilir.

Lider davranış biçiminin etkinliği, onun bulunduğu çevrenin durumsal koşullarına bağlı olduğundan, işe dönüklük veya ilişkiye dönüklük davranış tiplerinden herhangi birinin etkin veya etkinsiz olabileceğini ileri sürmek doğru olmayacaktır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayrım genellikle lider davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma bağlıdır. Liderin benimsediği davranış türü, onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır.

Yönetici meslek hayatı boyunca değişik durumlarda etkin davranmak zorundadır ve onun mümkün olan ölçüde bir tarz genişliğine sahip olması arzu edilir. Bu tarz genişliği yöneticiyi değişik durumlarla baş edebilmesi ve dolayısıyla etkinliğinin yüksek olmasını sağlar.



Tarz katılığı, bir yöneticinin şimdiye kadar sürdürdüğü tarzda ısrar etmesi demektir. Hâlbuki durum ondan başka bir davranış beklemektedir.

Tarz sadıklığı, bir yöneticinin kendi etkinliğini arttırdığını keşfettiği tarzda ısrar etmesidir.

Tarz değışikliğı, bir yöneticinin hiç gerek yokken veya durumu yanlış değerlendirdiğı için tarzını değıştirmesidir.

Tarz esnekliğı ise, durumun icap ettiğı şartlara tarzın uyarlanmasıdır.

Bir yönetici ne kadar üst kademelere yükselirse tarz genişliğı o kadar önem kazanır. Üç boyut yaklaşımı yöneticilerin durumunu analiz ederek etkinlik sağlayacak davranış değışikliğini araştırmalarını gösterir (Baysal ve Tekarslan, 1996. s.232).

Etkili liderlik biçimleri şunlardır:

Geliştirici: Lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir.

Yönetici: Hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici lider, çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.

Bürokratik: Hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokratik tip lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.

İyi niyetli otokrat: Göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

Etkisiz liderlik biçimleri ise şunlardır:

Misyoner: Uygun olmayan bir durumda işgörene çok fazla, ilişkiye ise çok az önem veren bir liderlik biçimidir. Bu liderler kendine uyumu önemli bir değer olarak görmektedir.

Uzlaştırıcı: Görev yada ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, her ikisini de çok fazla önem verilir. Uzlaştırıcı lider, kötü bir karar vericidir ve baskılardan etkilenir.

Otokrat: Uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla işğörene ise çok az ilgi gösterir. Otokrat lider başkalarına güvenmez, sadece mevcut olan işe önem verir.

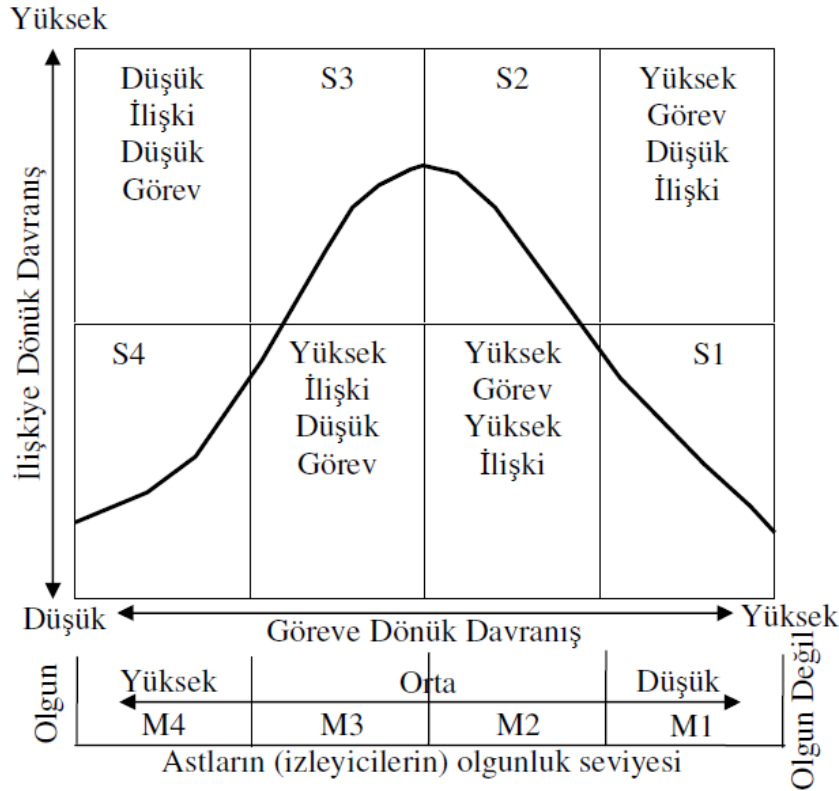
İlgisiz: Lider uygun olmayan durumlarda düşük görev ve düşük ilişki yönelimli davranışlar gösterir. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür(Geçmez, 2009, s. 48).

2.2.3.4.Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi

Teoriye göre bir örgütte liderin liderlik stilini belirleyen en önemli faktör astlarının olgunluk düzeyidir. Lider yapıyı harekete geçirme yada bireyi dikkate alma davranışlarını da astlarının bu olgunluk düzeyine bağlı olarak şekillendirir (Zel, 2001, s. 25).

İki temel davranış tarzı vardır. Görev davranışı, lider üyelere neyin, nerede, nasıl, ne zaman, kim tarafından yapılması gerektiğini söyler. İlişki davranışı, lider üyeler arası ilişkiler yakın ve sıkıdır. Açık iletişim, psikolojik-duygusal destek vardır (Kutaniş, 2003, s.135).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeline göre, liderin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı benimsemek yerine daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. Bu esneklikte diğer bir ifade ile bir tarzdan başka bir tarza geçişte lider astların olgunluk düzeyini dikkate almalıdır. Dolayısıyla liderin uygun davranış tarzını seçmesi, astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanımasındaki başarısıyla yakından ilgilidir (Paksoy, 1993, s. 20).



Şekil 7: P. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi

Lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3, S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları; olgun olmayan durumdan olgun olma durumuna göre derece olarak M1, M2, M3, M4 olarak ifade edilmektedir. Belirlenen her olgunluk düzeyinde liderlik davranışı da farklı bir yapı sergilemektedir. Sırasıyla bu liderlik davranışları (Zel, 2001, s. 23);

1. Anlatan (emir veren) liderlik stili (M-1): En düşük olgunluk seviyesindeki astlara yönelik liderlik davranışdır. Liderin yapıyı harekete geçirme eğilimi bireyi dikkate alma eğiliminden daha yüksektir. Lider emri vererek astlarından icrasını ister.

2. İkna edici (satıcı) liderlik stili (M-2): Astların olgunluk seviyesi M-1'e göre biraz daha artmış olmasına rağmen hala düşüktür. Liderin yapıyı harekete geçirme eğilimi de bireyi dikkate alma eğilimi de yüksektir. Lider emir vermek yerine kararların astlarına izah ederek kabul ettirme yolunu tercih eder.

3. Paylaşımçı liderlik stili (M-3): Astların olgunluk düzeyi orta seviyeye ulaşmıştır. Liderin bireyi dikkate alma eğiliminde gözle görülür bir artış varken,

yapıyı harekete geçirme eğilimi azalmıştır. Lider astlarından kararlara katılmalarını isterler, alınan kararlara görüş birliği içermektedir.

4. Yetki verici liderlik stili (M-4): Astların olgunluk düzeyi olabileceği en üst seviyeye ulaşmıştır. Liderin bireyi dikkate alma eğilimi de yapıyı harekete geçirme eğilimi de oldukça düşüktür. Çünkü astlar kendi kendilerini yönetebilecek olgunluktadır. Lider planlama ve icra yetkilerini astlarına devreder.

Bu kurama göre, insanları etkilemenin bilinen en iyi yolu yoktur. Ama bir insan, bir işi yapmaya yeterli ve gönüllü ise onu etkilemek daha kolaydır. Liderin izleyenleri bir hedefe doğru yönlendirmesinde, onların yeterlik ve gönüllülük düzeyleri önemlidir. Etkili olmak isteyen bir lider, iyi bir tanılayıcı olmalı ve araştırmacılık ruhuna değer vermelidir.

Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi modeli bilimsel araştırmacılar tarafından testlerle desteklenerek varsayımlarının geçerliliğini kanıtlayacak sonuçlar ortaya koyamadığı gerekçesiyle eleştirilere konu olmuştur. Modelin eleştirisi aldığı bir diğer nokta da modelin yalnızca astların olgunluk düzeyi üzerine odaklanmış olmasıdır.

2.2.3.5.Vroom ve Yetto'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşım, amaç-yol yaklaşımında olduğu gibi liderlik biçiminin, liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bundan ötürü farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Ancak, Vroom-Jago modelinin üzerinde durduğu daha ziyade belirlenen durumlar için, lider ile çalışanların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarıdır. Bu modelin amaçları arasında çalışanlar tarafından kabul edilen kararların, daha iyi sonuçlar verdiğidir.

Vroom Yetton modeli, belirli şartlar altında verilecek kararlara çalışanların katılımını sağlamak için, onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuç olarak ne kadar çalışanın katılımının sağlanacağını saptamak amacını taşımaktadır. Tüm durumlar için, en ideal karar vermenin tek yolunun olmadığı düşüncesi, bu tür sorulara verilen cevaptan sonra varılan sonuç olmaktadır. Ortaya çıkan problemin çözümünde geçerli olan her safhada lider, çalışanların katılımını sağlayacak, böylece kendi etkinliğini arttırmış olacaktır (Erdoğan, 1996, s.351-352).

Vroom, çalışanların eğitiminin önemine değinir ve eğitimle insanların görevlerini, çok daha etkin bir biçimde yerine getirebileceklerini öne sürer. Çünkü, Vroom'a göre, insanlar değişken varlıklardır. Bir kimsenin emir verici veya katılımcı bir liderlik görüntüsü sergilenmesinin, içinde bulunulan duruma veya ortamın gereksinmelerine göre değişebileceğini belirtir. Bu yaklaşımın ileri sürdüğü, belirli bir ortam ve kişilik için geçerli olan liderlik biçiminin her durum için geçerli sayılmayacağıdır.

2.2.4.Modern Yaklaşımlar

Modern Liderlik Teorileri; “Karizmatik Liderlik, Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik, Transaksyonel (Etkileşimci) Liderlik ve Vizyon Liderliği” teorileridir. Çalışma kapsamında Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Teorileri ele alınacaktır.

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında klasik ve geleneksel liderlik tarzları yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass yaptıkları çalışmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı “Etkileşimci Liderlik (Transaksyonel Liderlik) ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük “Harekete Geçirici, Dönüşümcü veya Yenilikçi Liderlik (Transformasyonel Liderlik)” tarzlarıdır.

2.2.4.1.Dönüşümcü Liderlik

Dönüştürücü liderlik yaklaşımları, siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından politik liderliği açıklamak için meydana gelmesine karşılık, davranış bilimci Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından yönetim ve örgüt konularına uygulanmıştır. Bu yaklaşım genel olarak, ilk temel taşları, ABD’li liderlere ilişkin varsayımlara dayanan yönetim kültüründen, bir sosyal yapı felsefesine doğru gelişme gösteren bir model yaratma düşüncesinden doğmaktadır. ABD siyasal yaşamlarında partiye ait liderlerin oy toplamak ya da oy potansiyellerini arttırması için başvurmuş olduğu yöntemlerin benzerleri, iş yaşantısında General Electric’den Jack Welch ve Chrysler’den Lee Iacocca tarafından işletmelerin değişimi başlatma ve geleceğe yönelik oluşturdukları vizyonları gerçekleştirme süreçlerinde başarılı bir şekilde kullanılmaktadır^(Ayasbeyoğlu, 2011, s. 57).

James M. Burns “Dönüşümcü Liderlik” kavramını 1978’de daha önceki 20 yılın “Etkileşimci Liderlik” olarak nitelendirilen liderliğine bir tepki olarak ortaya atmıştır. Hatta dönüşümcü liderliği, vizyoner liderlik olarak da adlandırmışlardır. Burns ve diğerleri, 1970 ve 1980’lerin mekanik, kontrata dayanan ve süreçleri hedeften önce gelen liderlik teorilerini eleştirmişlerdir. Bu gözlemciler, sadece faydacıl düşünen liderlik modelinden çok, kalbi ile düşünen liderlik modeline ihtiyaç duyulduğunu tartışmışlardır (Doğan, 2007, s. 76).

Dönüşümcü liderliğin temel hedefi, örgütsel dönüşümleri gerçekleştirmektir. Dönüşümcü liderlikte çok hızlı değişim gösteren ortama uyum sağlamak son derece önemlidir. Değişim hızının yoğun olarak yaşandığı içinde bulunduğumuz dönemde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlamak oldukça zorlaşmıştır. Buna en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayacakları öne sürülür. Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi geliştirmeye yönelik liderlik biçimi olarak tanımlanır.

Dönüşümcü liderlikte, yöneticiler çalışanlarına bir misyon, bir hayal yani vizyon göstererek, buna katılmaya onları teşvik etmektedirler. Böylece, dönüşümcü liderler, çalışanlarını kendilerine güvenmeye ve yeteneklerini kullanmaya motive etmektedirler. İşletme üyeleri, görevlerini yerine getirmenin işletme için ne kadar önemli olduğunu bilmekte ve bunu başarmanın işletmenin misyonunu gerçekleştirmedeki öneminin bilincinde olmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili olan betimsel nitelikteki çalışmaları değerlendirmiş olan araştırmacı Yukl, bu çalışmaların dönüşümcü liderlerin doğasını kesin bir şekilde tanımlamayı güçleştiren bir takım belirsizlikler içermekte olduğunu vurgulamıştır. Yukl, bu belirsizliklere karşın söz konusu olan çalışmaların liderlik süreçlerinde gösterilen tipik liderlik davranışlarını betimlemesinde bazı benzer yargılar meydana getirdiği neticesine ulaşmıştır. Benzer yargılardan hareket eden Yukl, dönüşümcü liderlik süreçleri için öngörmüş olduğu bazı temel ilkeleri davranışsal olarak şöyle tanımlanmıştır (Erçetin, 2000, s.140.):

Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme.

Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme.

Başarıları kutlama.

Değişimi kolaylaştırmak amacıyla törenleri seremonileri kullanma.

Kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama.

Rol modeli oluşturarak örnek olma.

Vizyonu iletme ve yayma.

Anahtar değerleri vurgulamak amacıyla sembolik, dramatik eylemleri kullanma.

Açık ve cazip bir vizyon geliştirme.

Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama.

Sashkin'de dönüşümcü liderin davranışlarını açıklamada geliştirmiş olduğu Lider Davranış Anketinde (Leader Behavior Questionnaire) beş kategori geliştirmiştir. Bu beş kategori, açıklık, güven, dikkate alma, haberleşme ve fırsat yaratmadır. Bunlara ek olarak yazar, dönüşümcü liderleri ortalama liderler ve yöneticilerden ayıran üç temel nitelik ileri sürmektedir. En temel nitelik kendine güvendir. İkincisi güç isteğidir. Sonuncu olarak ise vizyondur (Ayasbeyoğlu, 2011, s. 61).

Podsakoff ise dönüşümcü liderliği altı boyutta incelemektedir. Bass'ın dört boyutuna bağlı kalması ile birlikte bunlara vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma, grup hedefleri için kendilerini adanma, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlanması ve yüksek performans beklentisi boyutlarını ilave ettikleri görülmektedir. Aynı zamanda, Bass sonraki çalışmalar içinde dönüşümcü liderlerde karizma, ilham verme, bireyselleştirilmiş ilgi, zihinsel uyarım konularına yönelmektedir.

2.2.4.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass (1985) dönüşümcü liderliği ölçmek için, Burns'ün (1978) dönüşümsel liderlik tanımlamasını ele alarak, bu tanıma uyan liderlerin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu tanımlamalar analiz edilerek, bir ölçme aracında birleştirilen 141 davranışsal ifadeye dönüştürülmüştür. Bu ölçme aracı askeri alanda uygulanmıştır. Bu verilerin etmen analizleri yapılmış ve dört etmen tanımlaması ile sonuçlanmıştır; ideal etki (karizma), zihinsel özendirme (entelektüel uyarım), ilham verici güdüleme, ve bireysel ilgidir (Celep, 2004, s.74).

2.2.4.1.1.1. İdealleştirilmiş Etki

Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki karizmadan farklı değerlendirilmelidir. Dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; karizma genellikle karizmatik olarak değerlendirilen lidere izleyenlerinin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır. İdealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde içinde vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir. Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Karip, 1998, s. 4).

Dönüşümcü liderler izleyenleri tarafından takdir edilir, onlara saygı duyulur ve güvenilir. İzleyenler kendilerini liderleri ile özdeşleştirir ve onu taklit etmek isterler. Bu liderlerin izleyenlerinin itibarını kazanmasını sağlayan şey onların ihtiyaçlarına kendininkilerden daha fazla önem vermesidir. Lider riski izleyenleriyle paylaşır ve etik, ilke ve değerlere uygun bir yönetim sergiler (Bass v.d., 2003, s. 208).

2.2.4.1.1.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyonda güçlü olan liderler işgörenlerinde bir takım ruhu canlandırır. Lider hem iyimser hem de erişilebilir olan geleceğin açık resmini oluşturur. Lider, işgörenlerin işlerine anlam kazandırarak, güdüleme ve ilhamı artıran bir şekilde davranır. Buna bağlı olarak takım ruhu artar (Celep, 2004, s.78.).

Dönüşümcü liderler izleyenlerinin yaptıkları işe anlam ve meydan okuma katarak onları motive edecek şekilde hareket ederler. Ekip ve bireylerin cesareti artar, şevk ve iyimserlik hissedilir. Lider, izleyenlerini heyecan yaratan bir gelecek hayal etmeleri için cesaretlendirir (Bass v.d., 2003, s. 208).

Liderler izleyenler bakımından moral kaynaklarını meydana getirmektedirler. Semboller, sloganlar ve basit duygusal öğeler kullanılarak güçlü bir ortak hedef duygusunu oluşturmaktadır. Lider, grup içerisinde ortak hedefler etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlamaktadır. Gelecek için konuşulurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar açısından sürekli bir şekilde teşvik edici bir tutum göstermektedir. Lider astların amacına ulaşabileceği tam bir güven içerisinde bulunmaktadır. Gelecek hakkında harekete geçirici, gruba ivme kazandıracak olan bir vizyon oluşturularak bu vizyonun gerçekleşmesinde azim ve kararlılık göstermektedir. Liderin bu tutum ve davranışları astlar için içten bir güdülenme sağlamaktadır (Ayasbeyoğlu, 2011, s. 66).

2.2.4.1.1.3.Entelektüel Uyarım

Lider izleyenlerinin varsayımları sorgulamaları, problemleri tekrar yapılandırmaları ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşmaları yoluyla yaratıcı ve inovatif çabalar göstermeleri için harekete geçirir. İzleyenlerinin hatalarıyla dalga geçmez ve onları topluluk içinde eleştirmez. Sorunların belirlenmesi ve bunlara çözüm aranması sürecine dahil olan izleyenlerinin yeni fikirler ve sorunlara yaratıcı çözümler üretmelerini ister (Bass v.d., 2003, s. 208).

Lider fikir akışını sağlar, sayıtlıları sorgular. İşgörenler yeni yaklaşımları ortaya çıkarmayı denemede özgür olduklarını hissederler ve onların fikirleri önderin fikirlerinden farklı olsa bile eleştirilmeyeceklerinin farkındadırlar (Celep, 2004, s.77).

2.2.4.1.1.4.Bireyselleştirilmiş İlg

Bireysel ilgi, en temel şekilde iyi yapılmış bir iş için bir değer ifadesidir. Bireysel ilgi gösteren lider, bireysel farklılıkları benimsemiş ve kabul etmiş olur. İşgörenlerle etkileşimler bireyselleştirilir. Böylece bir işgören sadece bir çalışan değil, bir birey olarak düşünülür. Bireysel olarak ilgilenen bir lider bir kılavuz olarak algılanır. Çünkü lider işgören için, işgörenlerin belirli isteklerine dayalı yeni öğrenme ortamlarını yaratır. Bu ortamda, lider işleri bildirir ve işgörenlerinin ek desteğe gereksinim duyup duymadıklarını görmek ve süreci değerlendirmek için bu işleri gözlemler (Celep, 2004, s.79).

Lider, koç ve mentor olarak her bireyin başarı ve ilerleme ihtiyaçlarına önem verir. İzleyenler potansiyellerini geliştirirler. Gelişmenin sağlanabileceği destekleyici bir ortam içinde yeni öğrenme fırsatları yaratır. Bireysel ihtiyaç ve arzu farklılıklarına önem verir (Bass v.d., 2003, s. 208).

Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi ögesi, başkalarını düşünmenin yararlılığı üzerinde durur. Dönüşümsel liderler, her izleyenine birey olarak davranır ve kılavuzluk fırsatlarının genişletilmesini sağlar. Dönüşümsel liderler, izleyenlerini lider olarak geliştirmeye uğraşırlar. Bireysel olarak işgörenleri ile ilgilenen liderler, daha başarılı bir sonuç elde etmek için işgörenlerine daha bağlı hale gelmemeleri konusunda yardımcı olur ve ulaşılabilir ortak amaçlara özendirir (Bass ve Steidlmeier, 1999).

Bireyselleştirilmiş ilgi boyutundaki bir lider, izleyen kişilere yeni mücadele alanları ve öğrenme olanakları sunar, izleyicilerin kendilerine olan güvenlerini artırmaları ve becerilerini geliştirmeleri amacıyla onlara yetki devreder. Bu süreç içinde lider tüm işgörelere saygı gösterir, onlara güvenir. Ortaya çıkacak hatalara karşı oldukça hoşgörülüdür. Böyle bir ortam içinde, işgörel uzmanlıklarını geliştirme ve inisiyatif almaya daha arzulu olacaklardır. Daha da önemlisi, lidere güvenecek ve onlara saygı duyulacaktır. Sonuç olarak, izleyen kişilerin gelişmesini desteklemek amacıyla lidere daha büyük başarılar getirecektir, izleyiciler potansiyellerini en üst düzeyde kullanmayı öğrendikçe, performanslarında da artış meydana geleceği söylenebilir (Ayasbeyoğlu, 2011, s. 68).

2.2.4.2.Etkileşimci Liderlik

Literatürde bu tür liderlik Görevsel, İşe Dayalı, Transaksiyonel, İşe Yönelik Liderlik olarak da isimlendirilmektedir. Çalışmada bu isimlerden “Etkileşimci Liderlik” kullanılacaktır.

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iş ilişkisine dayanan liderlik etkileşimci olarak adlandırılmaktadır. Eğer lider, ağırlıklı olarak pasif bir istisnalarla yönetime inanıyorsa (ki yönetici, ancak gruba süreçler ve standartların yerine getirilme görevi aksadığı zaman müdahale etmelidir fikrine sahipse) bu tip liderlik ortaya çıkabilecektir. Böyle bir lider “bir şey kırılmadıktan sonra onu tamir etme” atasözüne inanmaktadır (Bass, 1990, s.20).

Geleneksel olarak liderlik fonksiyonu etkileşimci liderlik olarak görülmektedir. Bu liderlik tarzı, yöneticilerin çalışanlarını açık bir şekilde belirlenmiş görev tanımlamaları ile motive ettiği ve çalışanların amaçları başarmadaki gayretlerine göre ödüllendirildiği bir yaklaşıma işaret etmektedir. Bu yaklaşımda dikkatler, günlük örgütsel performansa çevrilmiştir. Pek çok araştırmacı, bu liderlik tarzının yalnız başına, karmaşık ve sürekli değişen bir çevredeki zorluklarla mücadele etmede işletmeye yetmeyeceğini iddia etmektedir (Bovee v.d., 1993, s. 489).

Etkileşimci liderlikte, yöneticiler resmi otoritelerini kullanmaktadırlar. Ödülleri çalışanların gösterdikleri gayretlere göre vermektedirler (Wright v.d., 1996, s. 232).

Etkileşimci liderler, işletmenin misyon, yapı ve insan kaynakları yönetiminde çok küçük düzenlemeler yapmaktadırlar. Onlar örgüt sınırlamaları içinde çalışmayı yeğlemektedirler (Tichy ve Ulrich, 1984, s. 59).

Bu yaklaşıma göre, belirli hedeflere yönelmiş formal bir organizasyonda iş yapmak üzere bir araya gelen çalışanlar grubu ile bu gruba liderlik eden kişi arasındaki davranış ilişkisi dört ayrı durumda olabilir (Koçel, 2011, s. 591);

- Birinci tür davranış, çalışanların sarf ettiği gayret ve ulaştığı performansa paralel olarak, liderin bu grup üyelerine daha fazla destek ve kaynak sağlaması yönündeki davranıştır. Bir anlamda koşula bağlı bir davranıştır.

- İkinci ve üçüncü tür davranışlar ise liderin, işi yapanlara iş yapmaları sırasında yaptığı karışma, müdahale ve yönlendirmeler şeklindeki davranışları ile ilgilidir. Çoğu kez istisnalarla yönetim (management by exception) olarak da bilinen yönetim tarzının iki ayrı çeşidini içeren bu yaklaşıma göre, ikinci tür davranış olarak lider iş ve iş yapma standartlarını belirler ve iş yapma sürecini izleyerek gerektiğinde müdahale eder ve düzeltici kararlar alır. Üçüncü türde ise lider daha pasiftir ve ancak iş ile ilgili bir sorun çıktığında olaya dahil olur ve müdahale eder.

- Dördüncü tür liderlik davranışı ise “laissez faire” liderlik tarzı veya grup üyelerini iş amaçlarını, iş standartlarını belirlemek konusunda tamamen serbest bırakan, işle ilgisi kalmamış bir şekilde hiç karışmayan, bir görüşe göre liderlik sorumluluklarının hiçbirini yerine getirmeyen bir liderlik davranışı göstermesi halidir.

2.2.4.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması

Tablo 2’de dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri listelenmektedir. Bu listedeki özellikler bir dizi araştırma, klinik ve durum değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara bağlı olarak oluşturulmuştur.

Tablo 4: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özellikleri

DÖNÜŞÜMCÜ LİDER	ETKİLEŞİMCİ LİDER
KARİZMA: Vizyon ve misyon fikri sağlar, gurur aşılır, saygı ve güven kazandırır.	ŞARTA BAĞLI ÖDÜLLENDİRME: Gayretler ve iyi performans için ödüllendirme olacağına dair anlaşılır ödüllendirmeler vaat eder, başarılarla itibar eder.
İLHAM VERMEK: Yüksek beklentiler aktarır, gayretleri bir noktaya toplamakta semboller kullanır, önemli amaçları basit yollarla anlatır.	İSTİSNALARLA YÖNETİM (AKTİF): Kural ve standartlardan sapmaları gözler ve araştırır, düzeltici önlemler alır.
ZİHNİ UYARIR, TEŞVİK EDER: Anlayışı, zekâyı, mantıklılığı ve dikkatli problem çözme teşvik eder.	İSTİSNALARLA YÖNETİM (PASİF): Eğer standartlar yerine getirilmez veya karşılanmazsa müdahale eder.
BİREYSEL SAYGI, DÜŞÜNCE: Bireysel ilgi gösterir, her çalışanına ayrı birer birey olarak davranır; koçtur, öğüt verir tavsiyede bulunur.	LAISSEZ-FAIRE (İŞLERE MÜDAHALE ETMEME): Sorumluluklarını terk eder, karar vermekten kaçınır.

Kaynak: Doğan, 2007, s.83.

Avolio, Waldman ve Einstein'a (1988) göre, dönüşümcü liderlerliği etkileşimci liderlikten ayırmakta olan iki temel nokta bulunmaktadır. Öncelikle her iki liderlik tipi de izleyicilerin gereksinim ve hedeflerini göz önüne almakta, fakat dönüşümcü liderler bu hedefleri daha üst seviyeye çekmeye çalışmaktadır. İkinci olarak, gerek aktif etkileşimci liderler gerekse de dönüşümcü liderler izleyicilerini geliştirmeye yönelik bir takım tutumlar sergilerler, fakat dönüşümcü liderler, bunun ötesinde izleyicilerinin sorun çözme yeteneklerini geliştirerek birer lider durumuna gelmeyi amaç edinmektedirler.

Çok Faktörlü Liderlik Anketi sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileyen yöneticiler, iş arkadaşları ve çalışanları tarafından etkileşimci liderlik davranışları sergileyen yöneticilere nazaran daha tatmin edici ve etkin olarak tanımlanmıştır. Farklı örgüt yapılarında da aynı sonuçlara ulaşılmıştır (Bass v.d., 2003, s. 209).

Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farklar şu şekilde belirlenebilir (Özkara, 2011, s. 106):

1) Etkileşimci lider, geleneklere ve geçmişe dönüşümcü lidere göre daha bağlıdır. Dönüşümcü lider ise yeniliğe ve reforma açık olarak geleceğe bakmaktadır. Etkileşimci liderler geçmiş ile bugünü bağdaştırırken, dönüşümcü liderler bugün ile geleceği bağdaştırır. Etkileşimci liderler örgütsel planları sadece yakın gelecek bazında yaparken, dönüşümcü liderler ise uzak geleceği dikkate alırlar. Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Dönüşümcü liderler ise kuruluşlarının ve örgütlerinin görev alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkiler.

2) Dönüşümcü liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşlamak önemlidir. Böylece, liderin, izleyicilerinin çabaları, çalışma arzuları kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olur. Etkileşimci liderler ise dönüşümcü liderlerin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya

iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedir. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler.

3) Etkileşimci liderler; liderlik sürecinde yasal, zorlayıcı ve ödül güçlerini kullanırken, dönüşümcü liderler uzmanlık ve referans olma gücünü kullanmaktadır. Etkileşimci liderler, denetime önem verirken dönüşümcü liderler yetki devri, özdenetim ve güçlendirme stratejilerini uygulamaktadır. Etkileşimci liderler astlarının psikolojik durumlarını pek dikkate almazlar. Dönüşümcü liderler ise izleyicilerini psikolojik olarak güçlendirirler. Böylece liderin izleyicileri motive olur ve işlerini bir zorunluluk olarak değil içten gelen bir istek olarak görürler. Etkileşimci liderlerin izleyicileri işleri cezalandırılmamak ve ödüllendirilmek gibi amaçlarla kendi çıkarları için yerine getirirken, dönüşümcü liderlerin izleyicileri işleri örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yerine getirmektedir.

4) Etkileşimci liderler; astlarının yalnızca kendisinin isteklerini yapmalarını beklerler ve bu nedenle astlarını aşırı denetim altında tutarlar. Adeta onları makinelerin bir uzantısı gibi görerek programlanmış robotlar şeklinde davranmalarını isterler. Dönüşümcü liderler ise astlarının kişisel gelişimlerini destekler ve onları birey olarak tanırlar. Dönüşümcü liderler yaptıkları her işte ve astları ile etkileşimlerinde ahlaki davranmaya çalışırlar. Bu nedenle dönüşümcü liderlerin izleyicilerinin, liderlerine tepkileri adanmışlık düzeyindedir. Bu tarz liderler izleyicilerinin kalplerinde yer edinirler. İzleyiciler, liderlerini bir rol modeli olarak görürler ve zamanla dönüşerek onlar da birer lider olurlar.

5) Atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde dönüşümcü liderlik biçimi, durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde ise etkileşimci liderlik tarzı daha etkili olmaktadır. Etkileşimci liderlik tarzıyla yönetilen örgütlerin başarı grafikleri ancak normal bir artış gösterebilirken, dönüşümcü liderlik tarzıyla yönetilen örgütlerin başarı grafikleri çok daha büyük artışlar gösterebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, LİDERLİK VE KALİTE PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Toplam kalite yönetiminin bugünkü anlam ve uygulamalarının temeli Deming, Juran ve Crosby tarafından atılmıştır. Deming (1986) organizasyonun sistematik yapısına, liderliğin önemine ve organizasyon süreçlerindeki sapmalara; Juran (1989) kalite planlaması, kontrolü ve ilerlemesi ile hataların önlenmesi için istatistiksel süreç kontrol yöntemlerine; Crosby (1979) ise kalite iyileştirmeleri ile maliyetin azaltılmasına vurgu yapmıştır.

Edward Deming (1986) teorisini 14 ilke ile özetlediği çalışma ile bu alana öncülük etmiştir. Deming kalite yönetiminin uygulanmasında üst yönetimin desteğine vurgu yapmıştır ve ileri sürdüğü 14 ilkenin dokuzu üst yönetimin liderliği ile ilgilidir. Juran (1989) üst yönetimin kalite alanında gerçekleştirilecek herhangi bir dönüşüme bireysel olarak liderlik etmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Juran'a göre kalite yönetiminin lider tarafından kabul edilme zorunluluğu ve bunu benimsemesi tamamen liderin davranışlarıyla ilgilidir. Deming ve Juran'ın bir organizasyondaki kalite yönetimine yaklaşımları arasında ufak farklılıklar bulunsa da, her kalite yönetim programının üst yönetimin destek ve liderliğine gereksinim duyacağı konusunda hemfikirdirler.

Liderliği açıklamak maksadıyla araştırmacılar tarafından farklı liderlik modelleri ileri sürülmüştür. Bu çalışma kapsamında ise dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ele alınmıştır.

Flynn ve diğ. (1995) yedi kalite uygulamasını iki gruba ayırmıştır. Bunlar; destekleyici (infrastructure) ve temel (core) kalite yönetim uygulamalarıdır. Destekleyici kalite yönetim uygulamaları, üst yönetim desteği, işgücü yönetimi, tedarikçi ilişkileri ve müşteri ilişkileridir. Temel kalite yönetim uygulamaları ise kalite bilgi sistemi, süreç yönetimi ve ürün tasarımıdır (Goldstein v.d., 2008, s.674).

Destekleyici kalite yönetim uygulamaları kalite yönetiminin davranışsal tutumlarıyla ilgiliyken, temel kalite yönetim uygulamaları teknik boyutu ile ilgilidir. Temel kalite yönetim uygulamalarının kalite performansını doğrudan etkilediği, destekleyici kalite yönetim uygulamalarının ise kalite performansını doğrudan etkilemediği fakat temel kalite yönetim uygulamalarını desteklediği ileri sürülmektedir (Laohavichien, 2004, s. 4).

Deming'e göre TKY'nin uygulanmasında en önemli faktör liderliktir. Fakat TKY uygulamaları için en uygun liderlik tarzının hangisi olduğuna ilişkin literatürde çok sayıda çalışma bulunmamaktadır. Literatüre bu alanda katkı sağlamak amacıyla çalışmada dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzları ele alınmıştır.

3.1. Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderliği Toplam Kalite Yönetimiyle İlişkili Kılan Görüşler

Anderson v.d. (1994), Deming'in (1989) 14 maddeden oluşan yönetim yaklaşımını teorileştirmiş ve bu teori içinde vizyoner liderliğin önemine vurgu yapmışlardır. Anderson v.d.'ne (1994) göre vizyoner liderlik; yönetimin örgüt için uzun vadeli bir vizyonu oluşturma, uygulama ve buna liderlik etme kabiliyetidir. Bu vizyon işletme içindeki yönetim faaliyetlerine değil; değişen müşteri taleplerine göre şekillendirilmelidir. Bu liderlik şekli, vizyonun açıkça ifade edilmesi, geleceğe odaklanma, çalışanlara koçluk etme, örgüt çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen bir değişim süreci, personel güçlendirme ve değişimin planlanarak uygulanması şeklinde açıklanabilir. Birçok yazara (Avolio & Bass, 1986; Bass, 1985; Burns, 1978; Kuhnert & Lewis, 1987, Dean ve Bowen, 1994, Tichy ve Devana (1986)) göre vizyoner liderliğin bu tanımı göz önüne alındığında dönüştürücü liderlik tanımıyla benzeştiği ve etkileşimli liderlik tanımının karşıtı olduğu görülmektedir.

Sosik ve Dionne'ye (1997) göre etkileşimli liderlik davranışlarından olan İstisnalarla Yönetim-Aktif/Pasif Deming tarafından önerilen TKY ilke ve davranışlarını desteklemekte yetersizdir. İstisnalarla yönetim yaklaşımını uygulayan liderler çalışanlarına yeterli gelişmeyi sayılamamış bireyler olarak yaklaşırlar ve davranışlarının kontrol edilebilmesi için onları sürekli olarak izler ve kısa süre içinde geri besleme yaparlar. Bu davranış karşısında çalışanlar mevcut durumu muhafaza

etme eğilimiyle risk almaktan kaçınırlar. Sonuç olarak çalışanların değişim ve sürekli iyileştirme çabaları bastırılmış olur.

İstisnalarla Yönetim-Aktif davranışını sergileyen liderlerin sürekli olarak hata arayarak, tespit ettiğinde onları düzeltmesi yoluyla işletmede değişim yarattığı söylenebilir. Fakat, TKY kapsamındaki değişimin gerçekleşebilmesi için tüm çalışanların değişim sürecine dahi olması gerekmektedir. İstisnalarla Yönetim-Aktif liderler çalışanların kendilerinin birer değişim öncüsü olmalarını engeller. Bu tür liderler her ne kadar sürekli iyileştirmenin gerçekleşmesini sağlasalar da, bu yöndeki tüm çabaların lider tarafından başlatılması gerekecektir.

Liderin sadece davranışsal ve operasyonel hatalara odaklanması nedeniyle çalışanlar yeni çalışma ilişkileri kurmak için yönetsel destek alamayabilirler. Liderin sadece sorunlu alanlara odaklanması ve çalışanları sadece gerekli olduğu durumda yönlendirmesi çalışanlarda korku ve güvensizliğin oluşmasına neden olabilir. Bununla birlikte İstisnalarla Yönetim davranışını sergileyen liderler çalışanların ve işletmenin performansını ölçmek için sadece kısa vadeli hedefler koymaya odaklanırlar.

Etkileşimci liderin koşulsal ödül davranışı ise çalışanları birer değişim öncüsü haline getirmeyebilir, çünkü çalışan liderin hedefleri belirlemesine ve bu hedeflere ulaşıldığında ödüllendirilmeye bağımlı hale gelir. Liderin kısa vadeli hedeflere odaklanması nedeniyle de sürekli iyileşme sağlanamaz. Etkileşimci liderler takımları kısa vadeli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak gördüklerinden takım çalışması üzerinde de çok olumlu bir etkileri bulunmamaktadır.

Etkileşimci liderlik ile TKY arasındaki ilişki hakkındaki görüşlerini yukarıda özetlenen Sosik ve Dionne (1997), TKY kapsamında dönüşümcü liderliğin, karşılıklı güven yaratarak korkuyu uzaklaştırması, değişime ilişkin farkındalık yaratması, değişimi destekleyen bir kültür oluşturması, sürekli iyileşmeyi sağlaması, çalışanların gelişimi için çaba harcaması ve yeni sorun çözme yöntemleri bulması nedeniyle etkileşimci liderlikten daha etkin olduğunu ileri sürmüştür.

TKY kapsamında üst yönetimden beklenen liderlik davranışları göz önüne alındığında etkileşimci liderlik davranışlarının TKY uygulamaları için uygun olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır (Dean ve Bowen, 1994, s.398). Etkileşimci liderlik tarzında hatanın ortaya çıktıktan sonra düzeltilmesi anlayışı savunulurken TKY’de, hatanın hiç yapılmaması benimsenmektedir. TKY’nin temelinde sıfır hataya ulaşılması söz konusudur. Bunların yanında TKY’de çalışanlara şarta bağlı ödüller verilmez. Böylesi bir durum, çalışanların sadece ödül almak için işlerini yapmaları anlamına gelir. TKY anlayışına sahip bir işletmede çalışanların işlerini içsel bir motivasyonla yapmaları beklenir ve bunu sağlamak için işletme yöneticileri tarafından tedbirler alınır. Çalışanlar, hedeflere başarılı olmak için ulaşırlar ve yaptıkları işleri de işlerinden memnun olmak için yaparlar.

TKY anlayışının odak noktası daha çok küresel seviyede olmasına rağmen, etkileşimci liderlikte odaklanma takım seviyesindedir. Waldman (1994), etkileşimci liderliğin çalışanları işletme hedefleri yerine kendi kısa vadeli bireysel hedeflerini gerçekleştirmeye teşvik etmesi nedeniyle kalite performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ileri sürmüştür (Dean ve Bowen, 1994, s.399). Dean ve Bowen (1994) ise kalite yönetimi için etkileşimci liderliğe ihtiyaç olmadığını ileri sürmüştür.

Üst yönetim tarafından sergilenen dönüşümcü liderlik davranışlarının kalite iyileşmesi üzerindeki etkisi genel olarak kabul edilmiştir fakat dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının alt kademe çalışanlar üzerindeki etkisi üzerinde tam bir fikir birliği bulunmamaktadır (Sousa ve Voss, 2002). Örnek olarak Dean ve Bowen (1994) işletmede etkin bir şekilde hayata geçirilen kalite yönetim uygulamalarının Liderliğe olan ihtiyacı ortadan kaldıracabileceğini iddia etmişlerdir. Sousa ve Voss (2002) kalite yönetimi ve alt kademelerdeki liderlik davranışları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kalite yönetimindeki etkisini anlayabilmek için daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türleri birbirlerinden farklı olmalarına rağmen, birbirlerinin zıddı değil birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler. Liderler değişen oranlarda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını sergilerler (Avolio, Bass ve Jung, 1999; MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001; Tejada, Scandura ve Pillai, 2001; Hetland ve sandal, 2003).

Laohavichien ve Fredendall (2005) dönüşümcü liderliğin Podsakof tarafından vurgulanan altı boyutunun temel (infrastructure) kalite uygulamalarında rolü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Aynı çalışmada; Beer (2003) tarafından organizasyonlardaki üst düzey yöneticilerin dönüşümcü veya etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olmasının kalite uygulamalarını etkilediğinin belirtildiği aktarılmaktadır.

MacKenzie, Podsakoff ve Rich (2001), liderliğin satış personelinin performansını nasıl etkilediğini açıklayabilmek için yaptıkları çalışma sonucunda, etkileşimci liderliğin satış personelinin performansını doğrudan etkilemediğini ve etkileşimci liderliğin farklı unsurlar üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Koşulsal ödüllendirme görev belirsizliğini azaltarak satış personelinin performansını etkilemekte, koşulsal ödül yöneticiye olan güveni arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmektedir. Bu sonuçlar, Avolio, Bass ve Jung'un (1999) etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderlik için bir temel oluşturduğu ve bunun sonucunda performans üzerinde olumlu etki yarattığına ilişkin sonuçları ile tutarlıdır. Fakat buna karşıt görüşler de bulunmaktadır. Waldmann (1994), etkileşimci liderliğin çalışanların işletme hedeflerinden farklı olarak kendi hedeflerini oluşturarak bunlara odaklanacağını ve bunun sonucunda hedef karmaşası oluşacağını ileri sürmüştür. İlerleyen süreçlerde bu hedef karmaşası iç ve dış yardımlaşmayı zorlaştırabilecek ve çalışanların kalite eğitimleri ve temel kalite uygulamalarına karşı direnç göstermelerine sebep olabilecektir.

Tablo 5'de kalite yönetimi ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara ilişkin bilgiler sunulmuştur;

Tablo 5: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Kalite Yönetimi Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmalar

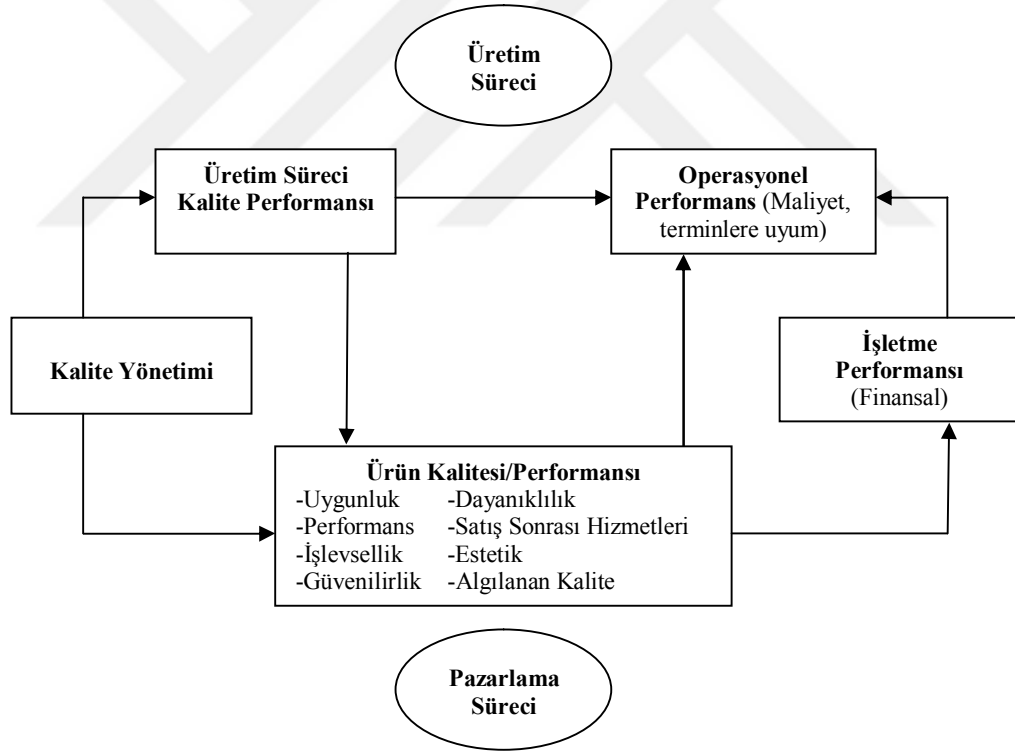
Çalışma	Kullanılan Ölçekler	Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	Örneklem	Sonuçları
Serinkaya, 2003	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Bernard M. ve Bruce J.Avolio, 2003. TKY Bilinci Ölçeği: Deming'in 14 ilkesi birer boyut olarak ele alınmıştır.	Anket Pearson Korelasyon Analizi T testi	-	TKY ile Dönüşümcü Liderlik Arasında orta dereceli anlamlı ilişki vardır.
Erturgut, 2009	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Çoklu Faktör Liderlik Anketi'nin (Multi Factor Leadership Qestionarie-MLQ5X) Dönüştürücü liderlikle ilgili bölümü olan Avolio ve Bass'ın "TLQ Ölçeği".	Anket Tek Faktörlü ANOVA	KALDER tarafından Ulusal Kalite Ödülü (UKÖ) ile ödüllendirilen ve TKY uygulamalarını sürdüren Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları.	Kalite ödülü alan kurumlarda dönüşümcü liderlik davranışı yüksek seviyededir.
Laohavichien, Fredendall, Cantrell, 2009	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçekleri: Podsakoff v.d. (1990) MacKenzie v.d. (2001) Podsakoff v.d. (1984) Temel ve Destekleyici Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği: Flynn v.d. (1994) Flynn v.d. (1995) Ahire v.d. (1996) Powell (1995)	Anket MANOVA	Üretim İşletmeleri.	Kalite ilerlemesi gösteren işletmelerde hem dönüşümcü ve etkileşimci liderlik seviyesi hem de temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamalarının seviyesi yüksektir.

Tablo 5: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Kalite Yönetimi Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmalar (Devamı)

Çalışma	Kullanılan Ölçekler	Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	Örneklem	Sonuçları
Erturgut, 2007	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Çoklu Faktör Liderlik Anketi'nin (Multi Factor Leadership Questionnaire-MLQ5X) Dönüştürücü liderlikle ilgili bölümü olan Avolio ve Bass'ın "TLQ Ölçeği". Türkçesi Karip, 1998. TKY Uygulamaları Ölçeği: Balci, 2002.	Anket, gözlem, yüz yüze görüşme. Tek Faktörlü ANOVA Tukey HSD	KALDER (Ulusal Kalite Derneği) tarafından EFQM bazlı Ulusal Kalite Ödülü ile ödüllendirilen kamu kurumları.	TKY uygulamaları ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı, pozitif yönde ve doğrusal bir ilişki vardır.
Hirtz, Murray, Riordan, 2007	Dönüşümcü, Etkileşimci ve Laissez-Faire Liderlik Ölçeği: (Multi Factor Leadership Questionnaire-MLQ5X) Bass ve Avolio, 1995 Kalite Algısı Ölçeği: Wu, 1997.	Anket. Korelasyon Analizi.	Missouri-Rolla Üniversitesi idari kadrolarında görev yapan personel.	Dönüşümcü liderlik etkin bir kalite yönetimi üzerinde pozitif etkilidir. İstisnalarla yönetim-pasif ve laissez-faire liderlik tarzları kalite yönetimi üzerinde negatif etkilidir.
Laohavichien, Fredendall, Cantrell, 2011.	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçekleri: Podsakoff v.d., 1990 Podsakoff v.d., 1984 Temel ve Destekleyici Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği: Flynn v.d. (1994) Flynn v.d. (1995)	Anket. Yapısal Eşitlik Modeli.	Tayland üretim işletmelerinin yöneticileri.	Liderlik destekleyici kalite yönetim uygulamalarından insan kaynakları yönetimini ve temel kalite yönetim uygulamalarından istatistiksel süreç kontrolü desteklemektedir. Liderliğin destekleyici kalite yönetim uygulamaları bağlamında temel kalite yönetim uygulamaları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Temel kalite yönetim uygulamalarının kalite performans ölçülerinden ürün reddi, ürünün tekrar işlenmesi ve hurda oranı üzerinde etkisi vardır.

3.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisiyle İlgili Görüşler

Sousa ve Voss (2002) kalite yönetimi konusunda çok sayıda çalışmayı inceleyerek bu alandaki çalışmaların (1) kalitenin tanımlanması, (2) kalite yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi, (3) yönetim teorisi kapsamında kalite yönetimi ve (4) kalite yönetiminin uygulanması konularına odaklandığı sonucunda ulaşmıştır. Bununla birlikte Garvin (1984) konuya ilişkin olarak Şekil 8'deki modeli önermiştir. Sousa ve Voss'a (2002) göre bu model model kalite yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkilerine ilişkin bulguların temelini oluşturmaktadır. Bu bölümdeki literatür değerlendirmeleri Garvin (1984) tarafından önerilen model esas alınarak yapılmıştır.



Şekil 8: Kalite Performans Modeli
Kaynak: Garvin (1984)

Şekil 8'de görüldüğü gibi performansı geliştirmenin iki yolu bulunmaktadır. Bunlar üretim ve pazarlama süreçleridir. Üretim sürecinde, kalite yönetiminin etkinliği işletme içi süreçlerin kalite performansının artırılmasına katkı sağlayabilir. Hurda oranı, hatalı üretim ve tekrar işlemenin azaltılması yoluyla işletme içi

süreçlerde kalite performansının artırılması operasyonel performansın ve bunun sonucu olarak işletme performansının artmasını sağlayacaktır.

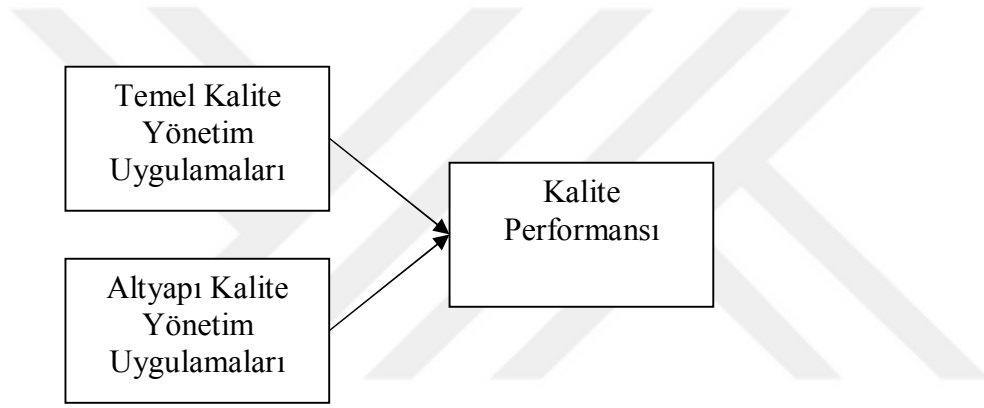
Pazarlama sürecinde ise kalite yönetimi ürün kalite performansının artırılmasını destekler. Ürün kalitesindeki artış satışların ve pazar payının artmasını sağlayarak karlılığın artmasını bunun sonucu olarak ise işletme performansının artmasını sağlar. Kalitedeki ilerlemeler operasyonel performansın da gelişmesini sağlar.

Sousa ve Voss (2002) yaptıkları çalışmada şu sonuçlara ulaşmışlardır; (1) ürün kalite performansı operasyonel performans üzerinde kuvvetli ve anlamlı bir etkiye sahiptir, (2) ürün kalite performansı işletme performansı üzerinde zayıf ve her zaman anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir, (3) kalite yönetimi, ürün kalite performansı ve operasyonel performans üzerinde kuvvetli ve anlamlı bir etkiye sahiptir, (4) kalite yönetimi işletme performansı üzerinde zayıf ve her zaman anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir.

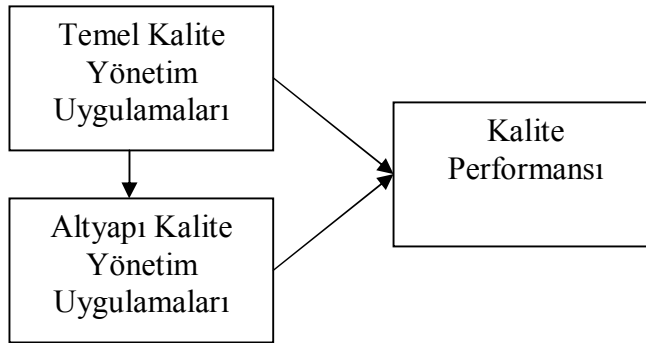
Sousa ve Voss (2002), kalite yönetim uygulamalarını temel ve altyapı kalite yönetim uygulamaları olarak ikiye ayırmıştır. Bu sınıflandırma ilk olarak Flynn vd. (1995) tarafından önerilmiş, Ho v.d. (2001) ve Rahman ve Bullock (2002) tarafından desteklenmiştir. Flynn'e (1995) göre temel kalite yönetim uygulamaları kalite performansına doğrudan etki etmekte, altyapı kalite yönetim uygulamaları ise temel kalite yönetim uygulamalarını destekleyerek bunların işlemlerini kolaylaştırmaktadır. Wilkinson (1992) ise bu sınıflandırmaya benzer şekilde kalite yönetim uygulamalarını "sert" ve "yumuşak" kalite yönetim uygulamaları olarak ikiye ayırmıştır. Sert kalite yönetim uygulamaları daha teknik ve araçsal odaklıdır ve tasarım süreci, istatistiksel süreç kontrolü, kalite fonksiyon yayılımı ve diğer üretim ve kalite geliştirme tekniklerini içermektedir. Genel olarak yönetim literatüründe, yumuşak kalite yönetim uygulamaları müşteri farkındalığı yaratma ve insan kaynakları yönetimi konularını içermektedir. Bu çalışmada temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamaları ifadesi kullanılacaktır.

Destekleyici ve temel kalite yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiyi ve bunların kalite performansını nasıl etkilediğini açıklamak amacıyla farklı modeller

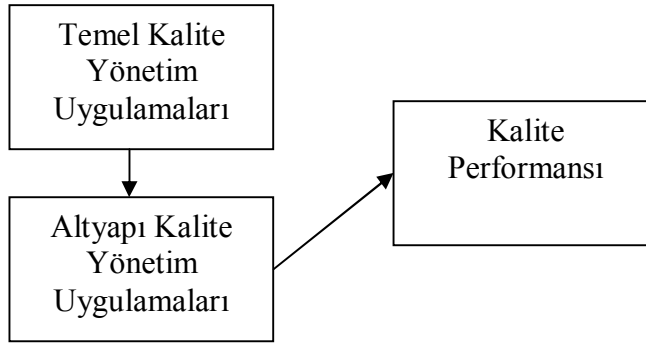
ileri sürülmüştür. Bunlar arasındaki ilişkiyi açıklamak maksadıyla Şekil 9’da sunulan üç model önerilmiştir. (Ho v.d., 2001, s.: 530) Birinci modelde her iki kalite yönetim uygulaması grubu birbirlerinden bağımsız olarak kalite performansını etkilemektedirler. İkinci model kısmi aracılık modelidir. Bu modelde altyapı kalite uygulamalarından personel yönetim sistemi veya TKY ile ilgili olan dış çevre uygulamaları temel kalite yönetim uygulamalarını desteklemekte, bununla birlikte kalite performansını etkilemektedir. Üçüncü modelde ise altyapı kalite yönetim uygulamaları kalite performansını doğrudan etkilememekte, bunun yerine temel kalite yönetim uygulamalarının uygulanmasını kolaylaştırarak kalite performansını etkilemektedir. Bu çalışma kapsamında birinci model test edilmiştir.



Şekil 9-A: Kalite Yönetim Uygulamalarının Bağımsız Etkisi



Şekil 9-B: Kısmi Aracılık Etkisi



Şekil 9-C: Tam Aracılık Etkisi
Kaynak: Ho v.d., 2001, s.: 531.

3.2.1. Temel ve destekleyici Kalite Yönetim Uygulamalarının Sınıflandırılmasına İlişkin Görüşler

Dean ve Bowen’a (1994) göre toplam kalite yönetimi, çeşitli uygulama ve tekniklerle hayata geçirilen ve birbirlerini destekleyen ilkelerden oluşmuş bir yönetim yaklaşımı ve felsefesidir. Toplam kalite yönetimi görgül olarak ele alındığında, TKY’nin gerçekten var olup olmadığı ve TKY’yi nelerin oluşturduğunun değerlendirmesi işletmede bu maksatla gerçekleştirilen uygulamalar göz önüne alınarak yapılmalıdır. Bu uygulamalar TKY’nin gözlemlenebilir yönünü oluşturmaktadırlar ve işletme yöneticileri sürekli ilerlemeyi bu uygulamalar vasıtasıyla gerçekleştirirler. TKY kapsamında ortaya koyulan ilkeler, görgül çalışmalarda test edilemeyecek kadar genel ifadeler içermekte ve teknikler ise o kadar detaylıdır ki güvenilir sonuçlar alabilmek çok zordur. Örnek olarak, “süreç yönetimi” uygulaması TKY ilkelerinden “sürekli ilerleme” yi desteklemektedir. Bununla birlikte “süreç yönetimi” uygulaması “istatistiksel süreç kontrolü” ve “pareto analizi” gibi farklı tekniklerle hayata geçirilebilir.

Çeşitli çalışmalarla tüm TKY literatürü sentezlenerek temel TKY uygulamalarının boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu boyutları ölçmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiş ve görgül çalışmalarla test edilmişlerdir. Tablo 6’da konuyla ilgili beş temel çalışma karşılaştırılarak, belirlenmiş olan TKY uygulamaları boyutlarındaki benzeşmeler ortaya koyulmuştur. Tablo 6’ya bakıldığında TKY yapısına ilişkin temel bir fikir birliği olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Kalite Yönetim Uygulamaları Kullanım Ölçeklerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Sousa ve Voss, 2001

	Flynn v.d. (1995)	Ahire v.d. (1996)	Anderson v.d. (1995)	Powell (1995)	Saraph v.d. (1989)
Kullanılan Literatür Yapısı	TKY uygulayıcıları ve ABD ve Japonya'da ki TKY uygulamalarına ilişkin görgül çalışmalar	Kalite yönetimi, örgütsel davranış ve operasyon yönetimine ilişkin literatür. Kavramsal literatür ve konuyla ilgili literatür vasıtasıyla edinilen örgütlerin gerçek tecrübeleri.	Deming'in çalışmaları.	TKY literatürü	Deming, Juran, Crosby ve Ishikawa gibi kalite öncülerinin teorik çalışmaları.
Örneklem	Makine, elektronik ve taşıma ekipmanları endüstrilerinde üretim yapan 42 ABD işletmesinde (çalışan sayısı>100) 706 katılımcı (fabrika yöneticileri, amirler ve işçiler)	371 ABD üretim işletmesi (çalışan sayısı>100). Otomotiv sanayindeki fabrika yöneticileri.	Makine, elektronik ve taşıma ekipmanları endüstrilerinde 41 ABD üretim işletmesi (çalışan sayısı>100). Farklı seviyelerde katılımcılar (fabrika yöneticileri, amirler ve işçiler).	54 ABD üretim ve hizmet işletmesi (çalışan sayısı>50). Tek katılımcı (CEO veya Kalite Müdürü).	20 ABD üretim ve hizmet işletmesinin (çalışan sayısı >100) 89 bölümünden 162 katılımcı (Kalite müdürü veya fabrika müdürü).
Analiz Seviyesi	Fabrika	Fabrika	Fabrika	İşletme bölümleri	İşletme bölümleri
Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları	Üst yönetim desteği Müşteri ilişkileri Tedarikçi ilişkileri İşgücü yönetimi İş tutumu	Üst yönetimin katılımı Müşteriye odaklanma Tedarikçi kalite yönetimi Çalışan katılımı Personel güçlendirme Personel eğitimi	Vizyoner liderlik İşletme içi işbirliği Personel tatmini Öğrenme	Üst yönetimin katılımı Felsefenin içselleştirilmesi Müşteriye yakınlık Tedarikçiye yakınlık Eğitim Personel güçlendirme Açık organizasyon	Yöneticinin liderlik rolü ve kalite politikası Kalite bölümünün rolü Tedarikçi kalite yönetimi Eğitim Çalışan ilişkileri
Temel Kalite Yönetim Uygulamaları	Süreç akış yönetimi İstatistiksel kalite kontrol Ürün tasarımı	İstatistiksel kalite kontrol İşletme içi kalite bilgilerinin kullanımı Tasarım kalite yönetimi Kıyaslama	Süreç yönetimi	Süreç gelişimi Esnek üretim Sıfır hata yaklaşımı Ölçme Kıyaslama	Süreç yönetimi Kalite durumu ve bilgi aktarımı Hizmet/ürün tasarımı

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, toplam kalite yönetiminin en iyi nasıl uygulanabileceğine ilişkin kesin bir yol olmadığı görülmektedir. Kalite programları örgütler arasında farklılık göstermektedir. Son yıllarda bu alandaki araştırmacılar (Flynn v.d. 1995; Ho v.d., 1999, 2001; Rahman ve Bullock, 2002), kalite yönetim uygulamalarını temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamaları olarak ikiye ayırmışlardır. Temel kalite yönetim uygulamalarının kalite performansını doğrudan etkilediği, destekleyici kalite yönetim uygulamalarının kalite performansını doğrudan değil, temel kalite yönetim uygulamaları vasıtasıyla etkilediği ileri sürülmektedir.

Araştırmacılar temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamalarının ne şekilde sınıflandırılacağı konusunda farklı yaklaşımlara sahiptirler. Örneğin, Flynn v.d. (1995) tedarikçi ilişkilerini destekleyici kalite yönetim uygulamalarının bir unsuru olarak değerlendirirken, Ho v.d. (2001) bunu temel kalite yönetim uygulamalarının bir unsuru olarak ele almıştır. Flynn (1995) üst yönetim desteğinin (bir destekleyici kalite yönetim uygulaması) temel kalite yönetim uygulamaları üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna rağmen Ho v.d. (2001) üst yönetim desteği ile temel kalite yönetim uygulamaları arasında bir ilişki bulamamıştır. Bununla birlikte, Kaynak (2003) kalite yönetim uygulamalarını temel ve destekleyici olarak sınıflandırmamış, fakat yönetim liderliğinin temel kalite yönetim uygulaması olarak sınıflandırılan kalite eğitimi, çalışan ilişkileri ve tedarikçi kalite yönetimi üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

TKY-performans ilişkisi, kalite yönetimi, operasyon yönetimi, stratejik yönetim ve yönetim gibi farklı alanlarda çalışan akademisyenler tarafından incelenmiştir. Fakat TKY uygulamalarının kalite performansını nasıl etkilediğini açıklayan tutarlı bir model ortaya koyulamamıştır. Powell (1995), Adam v.d. (1997), Douglas (1999) ve Samson ve Terziovsky (1999), altyapı kalite yönetim uygulamalarının (katılım, personel güçlendirme, müşteri odaklılık) etkin kullanımının kalite ilerlemesi sağlayabileceğini ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan, Motwani (1994) ve Forza ve Filippini (1998) bunun tersine, kalite ilerlemesinin temel kalite yönetim uygulamalarının (süreç kontrolü ve tedarikçi kalite yönetimi) kullanımı ile sağlanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Literatürde her iki yaklaşımı da destekleyen çalışmalar bulunmaktadır.

Flynn v.d. (1995), Ho v.d. (2001) ve Rahman ve Bullock (2002) tarafından yapılan çalışmalar ortaya koymaktadır ki; temel kalite yönetim uygulamaları ve destekleyici kalite yönetim uygulamaları arasında pozitif ilişki vardır. Temel kalite yönetim uygulamaları ise destekleyici kalite yönetim uygulamaları ile kalite performansı arasında aracılık görevi yapmaktadır. Bu sonuçlara bağlı olarak Flynn (1995) destekleyici kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerinde doğrudan etkisi olmadığını, daha çok kalite performansı üzerinde doğrudan etkisi olan temel kalite yönetim uygulamalarını desteklediğini ileri sürmüştür.

3.2.2.Kalite Yönetim uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Görgül Çalışmaların Sonuçları

Konuyla ilgili literatür Garvin (1984) tarafından önerilen ve Şekil 10'da sunulan modele uygun olarak düzenlenmiştir. Sousa ve Voss (2002) kalite çalışmalarının iki akım olarak sınıflandırılabilirliğini ileri sürmüştür; (1) kalite performansının (üretim süreci kalite performansı, ürün kalite performansı) operasyonel ve işletme performansı üzerindeki etkisi ve (2) kalite yönetiminin performans (üretim süreci kalite performansı, ürün kalite performansı, operasyonel performans ve işletme performansı) üzerindeki etkisi. Bu bölümde kalite yönetiminin performans üzerindeki etkisine ilişkin literatür çalışmalarına yer verilmiştir.

Son yıllarda kalite yönetimi endüstri içinde çokça dikkat çekmektedir. Fakat tüm kalite yönetim uygulamaları beklendiği kadar iyi sonuçlar doğurmamıştır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar kalite yönetiminin işletme performansını gerçekten geliştirip geliştirmediği veya hangi kalite yönetim uygulamalarının kalite performansına katkısı olduğu sorularına cevap aramayı amaçlamaktadır. Örnek olarak Flynn v.d. (1995) çalışan katılımının yüksek, orta ve düşük seviye kalite performansına sahip olan işletmeler arasındaki farklılığın önemli bir göstergesi olduğunu tespit etmiştir. Flynn (1995) yaptığı çalışmada işletmeleri kalite performanslarına göre düşük, orta ve yüksek olarak sınıflandırmıştır. İşletmelerin kalite performanslarını tekrar işlem gerektirmeyen ürün oranı ile belirlemiştir. Buna göre tekrar işlem gerektirmeyen ürün oranı %98 ve üzerinde olan işletmeleri yüksek kalite performans grubu, tekrar işlem gerektirmeyen ürün oranı %88 ile %97,9

arasında olanları orta performans grubu, tekrar işlem gerektirmeyen ürün oranı %88'den daha az olanları düşük performans grubu olarak sınıflandırmıştır.

Powell'ın (1995) yalnızca adanmış liderlik, açık organizasyon ve personel güçlendirmenin işletme performansı ile anlamlı seviyede ilişkili olduğu sonucuna ulaşmasına rağmen, Samson ve Terziofsky (1999) liderlik, insan kaynakları yönetimi ve müşteri odaklı olmanın performansla en kuvvetli ve anlamlı seviyede ilişkili olan değişkenler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Anderson ve Sohal'ın (1999) ulaştığı sonuçlar liderliğin en önemli kalite yönetim uygulaması olduğunu ve stratejik planlama, bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin işletme performansı üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Curkovic v.d. (2000) yaptığı çalışma adanmış liderlik, çapraz fonksiyonlu kalite ekipleri, yakın müşteri ilişkileri ve tedarikçi işbirliğinin kalite performansı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fakat adanmış liderlik, ölçüm, kalite eğitimi ve istatistiksel süreç kontrolünün işletme performans ölçülerinden (varlıklar üzerinden vergi öncesi gelirler, varlıklar üzerinden vergi sonrası gelirler, yatırımların geri dönme oranı, yatırımların geri dönme oranının artışı, pazar payı, pazar payının artışı) hiçbirisiyle ilişkili olmadığı, bununla birlikte sürekli gelişmenin pazar payı artışı hariç işletme performans ölçülerinin tümüyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hendricks ve Singhal (1997) çalışmalarında kalite ödülü almış işletmeler ile bu ödülü hiç almamış olanların kalite performanslarını karşılaştırmıştır. Çalışmalarında kalite ödülü almış ve bu ödülü hiç almamış işletmelerin gelir, satışlar, varlıklar v.b. gibi performans ölçülerindeki değişimleri karşılaştırmışlardır. Elde ettikleri sonuçlar göstermektedir ki; kalite ödülü almış olan işletmelerin gelir ve satışları almamış olanlardan daha yüksektir. Hiç kalite ödülü almamış işletmelerle karşılaştırıldıklarında kalite ödülü almış olan işletmelerin ödülü almadan önceki dönemde sermayelerini arttırdıkları görülmüştür.

TKY performans ilişkisi kapsamında yapılmış olan çalışmalar amaçlarına göre sınıflandırıldıklarında dört gruba ayrılabilirler. Birinci gruptaki çalışmalar TKY uygulamalarının performans üzerindeki etkilerini bir bütün olarak incelemiş, ikinci gruptaki çalışmalar TKY uygulamalarının performans üzerindeki etkilerini tek tek incelemiş, üçüncü gruptaki çalışmalar performans üzerinde en fazla etkisi olan

uygulamaları tespit etmeye çalışmış, dördüncü gruptaki çalışmalar TKY uygulamaları arasındaki ilişki ve bunların performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. (Ho v.d., 2001, s.: 531) Bu çalışmaların özeti aşağıda sunulmuştur.

1. model kapsamındaki çalışmalarda performansı etkileyen TKY uygulamaları bir bütün olarak ele alınmıştır. Saraph v.d. (1989) sekiz kritik kalite faktörü belirlemiştir. Bunlar, kalite bölümünün rolü, üst yönetimin rolü, personel ilişkileri, eğitim, ürün tasarımı, süreç yönetimi, kalite bilgi sistemi ve tedarikçi kalite yönetimidir. 20 işletmeden 162 kalite yöneticisiyle yaptığı çalışma sonucunda kalite yönetim uygulamaları ile kalite performansı arasında kuvvetli bir pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Badri v.d. (1995) de aynı bağımsız değişkenleri kullanarak 424 hizmet ve üretim işletmesinde yaptığı çalışmada aynı sonuca ulaşmıştır. Bahse konu akademisyenlerin yaptıkları çalışmalarda bağımsız değişkenler bir bütün olarak ele alınmış, bunlar ile kalite performansı arasındaki ilişki açıklanmamıştır.

2. model kapsamındaki çalışmalarda araştırmacılar (Motwani v.d. (1994), Powell, (1995)) her bir kalite yönetim uygulaması ile kalite performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan çalışmalarda kalite yönetim uygulamalarının her biri ile kalite performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmalarda kalite yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiler ve bunların kalite performansı üzerindeki birikmiş etkisi incelenmemiştir.

Motwani v.d. (1994) 73 üretim işletmesinde yaptığı çalışma sonucunda sekiz kritik kalite faktöründen altısı ile kalite performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Beklenenin tersine üst yönetimin rolü, ürün tasarımı ve personel ilişkileri ile kalite performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Motwani v.d. (1994) bu sonucu “tüm kritik faktörlerin kalite performansı ile ilişkili olmasını beklemek doğru olmaz. Örneğin çalışma kapsamında ele alınan işletmelerin bazılarında üst yönetim desteği, uygun ürün tasarımı olmasa ve kalite süreci kesintisiz olarak raporlanmasa dahi kalite seviyesinin yüksek olduğu görülmüştür” diyerek açıklamıştır.

Powell (1995) 12 TKY faktörü belirleyerek bunların birbirleri ve kalite performansı ile arasındaki ilişkiyi 39 işletmede incelemiştir. Çalışmasındaki iki

değişkenli korelasyonların sonuçları göstermektedir ki katı ve yumuşak kalite uygulamalarının çoğu (uygulamaya yönelik katılım, personel güçlendirme, sıfır hata yaklaşımı, sürekli iyileştirme v.b.) TKY performansı ile ilişkilidir. Çalışmasının sonucunda kalite felsefesinin benimsenmesi, müşterilere yakınlık ve diğer işletmeler ile kıyaslama ile TKY performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Kalite performansı ile belirlediği kalite faktörlerini bağlamsal değişkenleri (işletmenin TKY'yi uygulama süresi, endüstri ve işletme büyüklüğü) göz önüne alarak değerlendirdiğinde bazı TKY faktörlerinin kalite performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kısmi korelasyonların sonuçları göstermektedir ki TKY performansı ve beş TKY faktörü (uygulamaya yönelik katılım, tedarikçiye yakınlık, açık organizasyon, personel güçlendirme, sıfır hata yaklaşımı) arasında kısmi korelasyon vardır. Bu sonuçlara bağlı olarak Powell (1995) şu değerlendirmeyi yapmıştır; “TKY performansı, işletmelerin kendilerini rakipleri ile kıyaslaması ve sürekli iyileştirme gibi araç ve tekniklere değil; liderlik, örgütsel yetenek ve kültür gibi soyut ve davranışsal faktörlere bağlıdır”.

Diğer bir deyişle, yapılan çalışmalar TKY performansının yumuşak (soyut, altyapı veya destekleyici olarak da isimlendirilmektedir) kalite yönetim uygulamalarına bağlı olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, yapılan iki çalışma da ürün tasarımı ve işletmenin rakipleri ile kıyaslanmasının TKY performansı üzerinde etkisi olmadığını ortaya koymuştur, fakat bu 1. model kapsamındaki çalışmaların sonuçları ile uyumsuzdur. Bununla birlikte 1. ve 2. model kapsamında ele alınan çalışmaların sonuçları bazı temel destekleyici kalite yönetim uygulamalarının etkinliği konusunda farklı sonuçlar sunmaktadırlar. Powell (1995) çalışması sonucunda uygulamaya dönük katılım ve personel güçlendirme gibi bazı faktörlerin TKY performansına katkısı olduğunu destekleyen bulgulara ulaşmıştır. İlginç bir şekilde üst yönetimin katılımı ve personel güçlendirme Motwani v.d.'nin (1994) çalışmasında önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. model kapsamındaki çalışmalarda kalite performansı üzerinde en fazla etkisi olan TKY faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalarda nispeten en fazla etkili olan kalite faktörleri çoklu regresyon ve konik korelasyon analizi yoluyla ele alınmıştır. 3. model 2. modelin detaylandırılmış şeklidir. Bu modelde kalite

performansını tek bir TKY faktörü ile ilişkilendirmek yerine TKY uygulamaları performans ilişkisini incelerken hepsini bir bütün olarak modele dahil etmiştir.

Flynn v.d. (1994) konik korelasyon analizi yoluyla kalite yönetiminin yedi boyutu ile kalite performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 42 fabrikadan 176 katılımcı ile yaptığı çalışma sonucunda kalite liderliği, süreç yönetimi, iş gücü yönetimi, kalite bilgi sistemi ve tedarikçi katılımının belirlediği iki kalite performansı göstergesiyle kuvvetli bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Adam v.d. (1997) 977 işletmenin katılımıyla yaptığı çalışmada çoklu regresyon analizi yöntemini kullanarak belirlediği dokuz kalite ilerleme faktörü ile kalite performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışan tatmini, ödüllendirme sistemi, müşteri odaklılık ve kalite bilgisi gibi destekleyici kalite yönetim uygulamalarının kalite performansının en anlamlı göstergeleri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte çalışan katılımı, tasarım ve uygunluk, insan kaynakları seçim ve eğitimi ve stok azaltma ile kalite performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Adam v.d. (1997) yaptıkları çalışmanın sonuçlarını “kalite ilerlemesinin kalite hakkındaki bilginin artırılması, müşteri odaklılık ve yönetimin katılımı sayesinde sağlanabileceği” şeklinde yorumlamışlardır.

Samson ve Terziovski (1999) altı TKY faktörü önermişler ve bunların örgütsel performans (müşteri memnuniyeti, personel morali, üretkenlik, ürün kalitesi ve temrinlere uyum) ile ilişkisini incelemişlerdir. 1024 katılımcının yer aldığı çoklu regresyon sonucunda örgütsel performans ile liderlik, personel yönetimi ve müşteri odaklılık arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulmuşlardır. Fakat kalite bilgi sistemi ve ürün analizlerinin örgütsel performans ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Stratejik planlama ve süreç yönetiminin örgütsel performans ile bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Samson ve Terziovski bu sonuçları liderlik, insan kaynakları yönetimi ve müşteri odaklılığı geliştirmek için harcanan çabaların kalite bilgi sistemi, ürün analizi, stratejik planlama ve süreç yönetimini geliştirme çabalarından daha faydalı olduğu şeklinde değerlendirmişlerdir.

Quazi v.d. (1998), Saraph v.d.’nin (1989) ölçüm anketini kullanarak sekiz TKY faktörü ve kalite performansı arasındaki ilişkiyi 33 üretim ve hizmet

işletmesinde incelemişlerdir. Yaptıkları çoklu regresyonun sonuçlarına göre eğitim ve kalite bölümünün rolünün kalite performansı ile anlamlı seviyede ($p \leq 0.05$) ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu model kapsamında yapılan çalışmaların sonuçları farklılık göstermektedir. Flynn v.d. (1994) ve Quazi v.d. (1994) temel ve destekleyici kalite uygulamalarının kalite performansına katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Samson ve Terziovski (1999) sadece destekleyici kalite yönetim uygulamalarının kalite performansına katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Adam v.d. (1997) yaptıkları çalışma sonucunda destekleyici kalite yönetim uygulamalarının birçoğu ile kalite performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmalarına rağmen çalışanların katılımı, personel seçimi ve geliştirilmesi ile kalite performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Bununla birlikte yaptıkları çalışma sonucunda temel kalite yönetim uygulamalarının (tasarım, müşteri beklentilerine uygunluk ve stok azaltma) kalite performansının etkin bir göstergesi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

TKY uygulamaları ile kalite performansı arasındaki ilişkiye ilişkin istatistiksel bilgilerin karmaşıklığı, bu uygulamaların kalite performansı üzerindeki etkisinin göz ardı edilebilir olduğu veya çok az olduğu anlamına gelmemelidir. Bazı kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerinde doğrudan etkisi olmasa da bunlar başka kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerindeki etkisini artırarak dolaylı olarak etkilemektedirler.

TKY uygulamalarının karmaşıklığının daha iyi anlaşılabilmesi için TKY uygulamaları arasındaki ilişkinin anlaşılması ve TKY uygulamaları ile kalite performansı arasındaki ilişkinin teorik veya görgül modellerle incelenmesi hayati öneme sahiptir.

4. model kapsamındaki çalışmalarda amaç TKY uygulamaları arasındaki ilişki ve bunların kalite performansı ile ilişkisini inceleyen teorik modellerin kurularak test edilmesidir. Anderson v.d. (1994) Deming'in 14 ilkesine bağlı olarak, kalite yönetimi için teorik bir model geliştirmişlerdir. Anderson v.d. (1995) path analizi yöntemini kullanarak geliştirdikleri teoriyi test etmişlerdir. Rungtusanathan v.d.

(1998) ise İtalya’da bir replikasyon çalışması gerçekleştirmişlerdir. Genel olarak yapılan iki çalışma da Deming’in 14 ilkesini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu çalışmalar sonucunda tutarlı bazı hipotetik ilişkiler ortaya atılmıştır. Yapılan her iki çalışma da vizyoner liderlik ile örgüt içi ve dışı işbirliği ve öğrenme arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüt içi ve dışı işbirliği ile süreç yönetimi arasında pozitif bir ilişki bulunmasına rağmen, öğrenme ile süreç yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte süreç yönetimi ile sürekli gelişme arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu çalışmaların sonuçları sadece Deming’in ilkelerini desteklememekte bununla birlikte teorik bir kalite yönetim modelinin nasıl ortaya koyulacağı ve test edileceğini örneklemektedir.

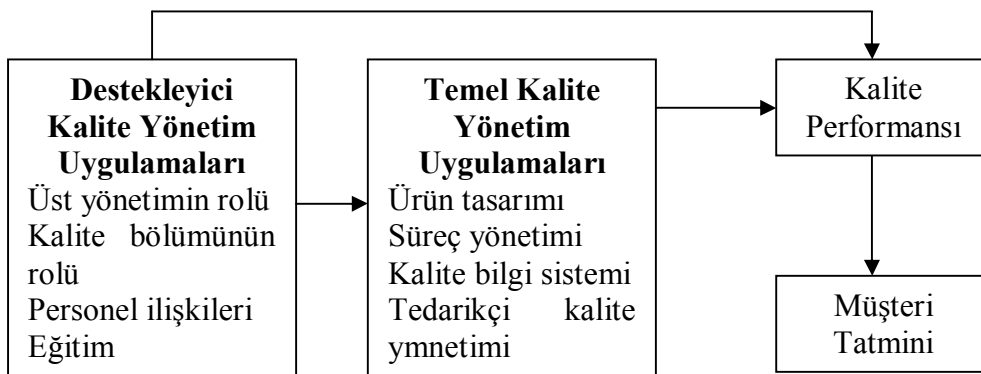
Flynn v.d. (1995) TKY uygulamalarının kendi aralarında ve bunların kalite performansı ile ilişkilerini yaptıkları çalışmada incelemişlerdir. TKY uygulamalarını temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamaları olarak iki sınıfa ayırmışlar ve oluşturdukları teorik modeli test etmişlerdir. 45 işletmede yaptıkları çalışmada path analizi yöntemini kullanmışlar ve üst yönetim desteği ile TKY uygulamalarının çoğu arasında pozitif path katsayısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu ilişkiyi bulamadıkları TKY uygulamaları; tedarikçi ilişkileri, süreç yönetimi, istatistiksel kalite kontrol ve raporlamadır.

Genel anlamda, destekleyici kalite yönetim uygulamaları temel kalite yönetim uygulamalarının uygulanmasını kolaylaştırıcı nitelikte olmasına rağmen test edilen tüm ilişkiler anlamlı seviyede değildir. Beklentilerle uyumlu olarak, ürün tasarım süreci ile algılanan kalite ve süreç yönetimi ile üretim süreci sonundaki hatasız ürün oranı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel kalite kontrol ve raporlama ile bu kalite performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna rağmen, Flynn v.d.’nin (1995) ortaya koydukları bu sınıflandırma, TKY uygulamaları ile kalite performansı arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi için önemli bir katkı sağlamıştır.

Forza ve Filippini (1998) TKY literatüründe ve kalite ödül sistemlerinde (Deming Ödülü, Malcolm Baldrige Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Ödülü) yaptıkları incelemeler sonucunda TKY’nin kalite uyumu ve müşteri memnuniyeti üzerindeki

etkisini açıklamaya çalışan teorik bir model ortaya koyarak, İtalya’da 43 işletmede yapısal eşitlik modelini kullanarak test etmişleridir. Yapılan test sonucunda insan kaynakları yönetimi ile süreç kontrolü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememesi nedeniyle modeli destekleyen sonuçlara ulaşılamamıştır. Buna rağmen, modelden insan kaynakları yönetimi çıkarılarak tekrar test edildiğinde model kapsamındaki tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışmanın sonuçları, müşteri beklentilerine uyum ve müşteri memnuniyetinin sağlanması için sistem tasarımının (kalite fikrinin yerleştirilmesi, pazarlama ve tasarım arasında koordinasyon, tedarikçi ve müşterilerle işbirliği, süreç yönetiminin sağlanması için yeterli miktarda iş talimatı) insan kaynakları faktöründen (nitelikli iş gücü ve çalışanların önerileri) daha önemli olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Ho v.d. (1999), Flynn v.d. (1995) tarafından önerilen TKY uygulamalarının sınıflandırılması yaklaşımıyla Saraph v.d. (1989) tarafından önerilen sekiz TKY faktörünü iki gruba ayırmış, destekleyici kalite yönetim uygulamalarının temel kalite yönetim uygulamaları aracılığıyla kalite performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu ileri sürerek bunu test etmiştir. Test ettikleri model Şekil 10’da sunulmuştur. Ho v.d. (1999) TKY uygulamaları ile kalite performansı arasındaki ilişkiyi test etmek için alternatif bir yol olarak gruplar arası korelasyon yöntemini kullanmıştır. Yaptığı çalışma sonucunda modelini destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır.



Şekil 10: TKY Kavramsal Modeli (Ho v.d.,1999)

Bu alanda yapılan çalışmalara ilişkin sonuçlar Tablo 7’de özetlenmiştir.

Tablo 7: Kalite Yönetim uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Görgül Çalışmaların Sonuçları

Çalışma	Kullanılan Ölçekler	Performans Verisinin Kaynağı ve Ölçüm Seviyesi	Performans Ölçüsü	Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	Sonuçları
Anderson ve diğ., 1995	Çok boyutlu yapı Vizyoner liderlik İşletme içi ve dışı işbirliği Eğitim Süreç yönetimi Sürekli gelişme Çalışanların tatmini Müşteri memnuniyeti	Algılanan performans (Subjektif) Üretim performansı	Müşteri memnuniyeti	Her bir fabrikanın işletme yöneticileri ve çalışanlarına uygulanan anketler yoluyla. Path çözümlemesi.	Çalışan tatmini, müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı seviyede doğrudan etkilidir. Müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
Flynn ve diğ., 1995	Çok boyutlu yapı Temel kalite yönetim uygulamaları Süreç akışı yönetimi Ürün tasarım süreci İstatistiksel kontrol/geri besleme Altyapı kalite yönetim uygulamaları Müşteri ilişkileri Tedarikçi ilişkileri İşe yönelik tutumlar İşgücü yönetimi Üst yönetim desteği	Algılanan nispi performans (subjektif) ve birincil kaynaklardan elde edilen objektif veriler Üretim performansı	Pazar sonuçları, üretim hattından çıkan sağlam ürün oranı, rekabet üstünlüğü (birim maliyeti, ürün teslim hızı, üretim kapasitesi esnekliği, yatırım geri dönüş oranı, devir süresi)	Anderson ve diğ. (1995) ile aynı veri. Path çözümlemesi.	İstatistiksel kontrol/geri besleme ve ürün tasarım süreci ile pazar sonuçları arasında pozitif ilişkili vardır. Süreç akışı yönetimi ve istatistiksel kontrol/geri besleme ile üretim hattından çıkan sağlam ürün oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Algılanan pazar sonuçları ve üretim hattından çıkan sağlam ürün oranının rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 7: Kalite Yönetim uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Görgül Çalışmaların Sonuçları (Devamı)

Çalışma	Kullanılan Ölçekler	Performans Verisinin Kaynağı ve Ölçüm Seviyesi	Performans Ölçüsü	Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	Sonuçları
Morhman ve diğ., 1995	Çok boyutlu yapı Temel uygulamalar Kalite geliştirme takımları Kalite konseyi Departmanlar arası planlama Süreçlerin tekrar tasarlanması İş basitleştirme Müşteri memnuniyet değerlendirmeleri Çalışanların müşteri ile doğrudan teması Üretimle ilgili uygulamalar Kendi kendine kontrol Üretim hattı çalışanları tarafından kullanılan istatistiksel süreç kontrol yöntemleri Tam zamanında üretim Çalışma hücreleri veya üretim hücreleri Diğer uygulamalar Kalite maliyetinin takibi Kalite faaliyetlerinde tedarikçileri ile işbirliği	İkincil kaynaklar, algılanan performans (subjektif) Finansal performans Pazar performansı Üretim performansı	Özkaynak geri dönüş oranı, yatırım geri dönüş oranı, satış geri dönüş oranı, varlık geri dönüş oranı Pazar payı Üretim maliyet, ciro, algılanan üretkenlik, müşteri memnuniyeti, kalite ve sürat.	Anket Çoklu regresyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi	TKY'yi benimseme derecesi, çalışanların etkinliği ve sermaye kullanım oran arasında anlamlı seviyede pozitif ilişki vardır. TKY ile üretim maliyeti ve yatırım dönüş oranı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. temel TKY uygulamaları ile pazar payı arasındaki ilişki üretim işletmelerinde anlamlı seviyede olmasına rağmen TKY uyum seviyesi ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 7: Kalite Yönetim uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Görgül Çalışmaların Sonuçları (Devamı)

Çalışma	Kullanılan Ölçekler	Performans Verisinin Kaynağı ve Ölçüm Seviyesi	Performans Ölçüsü	Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	Sonuçları
Powel, 1995	Çok boyutlu yapı Yönetimin bağlılığı TKY felsefesinin benimsenme seviyesi Tedarikçilere yakınlık Müşterilere yakınlık Rakiplerle kıyaslama Eğitim Açık organizasyon Personel güçlendirme Sıfır hata mantığı Esnek üretim Süreç geliştirme Ölçüm	Algılanan performans (subjektif) Finansal performans (Toplam performans) TKY programı performansı (üretim ve finansal performansın birleşimi olarak ölçülmüştür)	Satış hacmi artışı, karlılık, gelir artışı. Üretkenlik, rekabet pozisyonu, karlılık, gelirler, toplam performans.	Anket Kısmi korelasyon	Yönetimin bağlılığı, açık organizasyon ve personel güçlendirmeye, toplam performans ve TKY programı performansı arasında anlamlı kısmi korelasyon vardır. Sıfır hata mantığı ve tedarikçilere yakınlık ile TKY performansı arasında anlamlı korelasyon vardır; fakat toplam performansla arasındaki korelasyon marjinaldir.
Hendricks ve Singhal, 1996, 1997	Tek boyutlu yaklaşım. (Bir kalite ödülü kazanılmış olması TKY'nin etkin bir şekilde gerçekleştirildiğini gösterir.)	İkincil veri kaynağı. Finansal performans	Pazar dönütleri, satışların değişim oranı, satışların varlıklara oranı, satışların çalışan sayısına oranı, maliyetlerin satışlara oranı, sermaye maliyetinin varlıklara oranı, çalışan sayısı ve varlıklar	Çeşitli yayınlarda geçen verilerin analizi yapılmıştır. Signed-rank test Mann-Whitney Test	TKY nin etkin bir şekilde uygulanması işletme performansını artırır.

Tablo 7: Kalite Yönetim uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Görgül Çalışmaların Sonuçları (Devamı)

Çalışma	Kullanılan Ölçekler	Performans Verisinin Kaynağı ve Ölçüm Seviyesi	Performans Ölçüsü	Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	Sonuçları
Adam ve diğ., 1997	Çok boyutlu yapı Çalışanların katılımı Üst yönetimin katılımı Çalışanların memnuniyeti Ödül sistemi Müşteri Tasarım ve uygunluk Bilgi Çalışan seçimi ve yetiştirilmesi Envanter azaltımı	Algılanan performans (subjektif) Finansal performans Üretim performansı	Satışların oranı olarak net kar, varlıkların geri dönüşüm oranı, satış hacmi. Hurda oranı, kalite maliyeti, müşteri memnuniyeti.	Anket Stepwise regresyon	Çalışanların kalite ilerlemeleri hakkındaki bilgileri, müşterilerin aldıkları kaliteye ve buna ilişkin algıları, çalışanların ödüllendirilmesi ve yönetime katılımı kalite maliyeti ve ortalama hurda ürün oranı ile ters yönlü ilişkilidir. Finansal performans, üst yönetimin katılımı ve çalışanların ödüllendirilmesiyle pozitif yönde ilişkilidir.
Chenhall, 1997	Tek boyutlu yapı	Algılanan performans (subjektif) Finansal performans	Satış gelirleri, satış hacmi, varlık gelirleri ve karlılık artışı.	Anket Regresyon, ANOVA	Yönetim performansının değerlendirilmesi için üretim performansı ölçülerinin de kullanılması durumunda, TKY ve performans arasında sıkı bir ilişki vardır.
Grandzol ve Gershon, 1997.	Çok boyutlu yapı Liderlik Sürekli gelişme İç/dış işbirliği Müşteri odaklılık Öğrenme Çalışan tatmini Süreç yönetimi	Algılanan performans (subjektif) Finansal performans Üretim performansı	Yatırım gelirleri, pazar payı, özkaynak oranı Ürün/hizmet kalitesi, üretkenlik, hurda/tekrar işleme, enerji/verimlilik, malzeme kullanımı.	Anket Yapısal eşitlik modeli	Finansal performans işletim performansının bir fonksiyonu olmasına rağmen işletim performansı sürekli gelişmenin bir fonksiyonudur. Müşteri odaklılık ürün/hizmet kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çalışan tatmini, işbirliği ve müşteri odaklılık müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 7: Kalite Yönetim uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Görgül Çalışmaların Sonuçları (Devamı)

Çalışma	Kullanılan Ölçekler	Performans Verisinin Kaynağı ve Ölçüm Seviyesi	Performans Ölçüsü	Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	Sonuçları
Choi ve Eboch, 1998	Tek boyutlu yapı (bu çalışmada TKY'nin çeşitli yönleri incelenmiş; fakat TKY ile performans arasındaki ilişkiyi analiz etmek için tek boyut kullanılmıştır.)	Algılanan performans (subjektif) Üretim performansı	Kalite (fabrika performansı), müşteri memnuniyeti	Anket Yapısal eşitlik modeli	TKY uygulamalarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi fabrika performansı üzerindeki etkisinden daha fazladır. Fabrika performansının müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
Ahire ve O'Shaughnessy, 1998	Çok boyutlu yapı Yönetim liderliği Kalite yönetim bölümünün rolü Eğitim Çalışanlarla ilişkiler Kalite verileri ve raporlama Tedarikçi kalite yönetimi Ürün/hizmet tasarımı Süreç yönetimi	Algılanan performans (subjektif) Üretim performansı	Ürün kalitesi	Anket Stepwise regresyon, t-test	Üst yönetim katılım seviyesinin yüksek olduğu işletmeler, üst yönetim katılımının düşük olduğu işletmelere nazaran daha düşük kalitede ürünler üretmektedirler. Müşteri odaklılık, tedarikçi kalite yönetimi, personel güçlendirme ile ürün kalitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 7: Kalite Yönetim uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Görgül Çalışmaların Sonuçları (Devamı)

Çalışma	Kullanılan Ölçekler	Performans Verisinin Kaynağı ve Ölçüm Seviyesi	Performans Ölçüsü	Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	Sonuçları
Easton ve Jarrell, 1998	Tek boyutlu yapı (bu çalışmada TKY'nin çeşitli yönleri incelenmiş; fakat TKY ile performans arasındaki ilişkiyi analiz etmek için tek boyut kullanılmıştır.)	İkincil kaynaklardan elde edilen veri Finansal performans	Net gelirin satışlara ve varlıklara oranı, işletim gelirinin satışlara ve varlıklara oranı, çalışan başına net gelir ve işletim geliri, toplam yatırımın satışlara ve satılan malların maliyetine oranı, günlük stok dönüşü.	Görüşme Sign test, Wilcoxon rank-sum test, Wilcoxon signed rank test	TKY'ye uyum sağlayan işletmelerin finansal performansı artmıştır.
Forza ve Flippini, 1998	Çok boyutlu yapı Kalite odaklılık Tedarikçilerle TKY ilişkisi İnsan kaynakları Müşterilerle TKY ilişkisi Süreç kontrolü	Algılanan performans (subjektif) ve birincil objektif veri Üretim performansı	Kalite uygunluğu, müşteri memnuniyeti	Anket Yapısal eşitlik modeli	Süreç kontrolü ile kalite uygunluğu arasında ve müşterilerle TKY ilişkisi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif ilişki vardır.
Rungtusanatham ve diğ., 1998	Çok boyutlu yapı. Anderson ve diğ., 1995 ile aynı boyutları kullanmışlardır.	Algılanan performans (subjektif) Üretim performansı	Müşteri memnuniyeti	Anket Yapısal eşitlik modeli	Sürekli gelişmenin müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi vardır. Çalışan tatmininin müşteri memnuniyeti üzerinde etkisi yoktur.

Tablo 7: Kalite Yönetim uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Görgül Çalışmaların Sonuçları (Devamı)

Çalışma	Kullanılan Ölçekler	Performans Verisinin Kaynağı ve Ölçüm Seviyesi	Performans Ölçüsü	Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	Sonuçları
Dow ve diğ., 1999, Samson ve Terziovski, 1999	Çok boyutlu yapı Liderlik Çalışan katılımı Paylaşılan vizyon Müşteri odaklılık Takım çalışması Personel eğitimi Tedarikçilerle işbirliği Rakiplerle kıyaslama Gelişmiş üretim sistemlerinin kullanımı Tam zamanında üretim ilkelerinin kullanımı	Algılanan performans (subjektif) ve birinci kaynaklardan elde edilen objektif veriler Üretim performansı	Üretim kalitesi, müşteri memnuniyeti, çalışanların morali, üretkenlik, ürün teslim performansı	Anket Yapısal eşitlik modeli, çoklu regresyon analizi	Çalışan katılımı, paylaşılan vizyon ve müşteri odaklılık kombinasyonunun kalite sonuçları üzerinde pozitif etkisi vardır. Liderlik, insan kaynakları yönetimi ve müşteri odaklılık ile işletim performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
Das ve diğ., 2000	Çok boyutlu yapı Kalite uygulamaları Yüksek katılımlı çalışma uygulamaları	Algılanan nispi performans (subjektif) Finansal performans Üretim performansı	Pazar payı, varlıkların geri dönüş oranı, pazar payı artışı Müşteri memnuniyeti	Anket Yapısal eşitlik modeli	Kalite uygulamaları müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişkilidir, müşteri memnuniyeti işletme performansı ile pozitif ilişkilidir.
Wilson ve Collier, 2000	Çok boyutlu yapı Liderlik Bilgi ve analiz Stratejik planlama İnsan kaynakları yönetimi Süreç yönetimi	Algılanan performans (subjektif) Finansal performans Üretim performansı	Pazar payı, Pazar payı büyüklüğü, yatırımların geri dönüş oranı ve büyüklüğü Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti	Anket Yapısal eşitlik modeli	Süreç yönetimi, bilgi ve analiz ile finansal performans arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

Tablo 7: Kalite Yönetim uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Görgül Çalışmaların Sonuçları (Devamı)

Çalışma	Kullanılan Ölçekler	Performans Verisinin Kaynağı ve Ölçüm Seviyesi	Performans Ölçüsü	Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	Sonuçları
Douglas ve Judge, 2001	Tek boyutlu yapı (bu çalışmada TKY'nin çeşitli yönleri incelenmiş; fakat TKY ile performans arasındaki ilişkiyi analiz etmek için tek boyut kullanılmıştır.)	Algılanan performans (subjektif) ve ikincil kaynaklardan elde edilen veriler Finansal performans	Gelir artışı, pazar payındaki değişim, varlıkların geri dönüş oranı, uzun dönemli karlılık, endüstri uzmanları tarafından yapılan değerlendirme	Anket Hiyerarşik regresyon analizi	TKY uygulamaları ile algılanan işletme performansı ve endüstri uzmanları tarafından yapılan değerlendirmeler arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BAĞLAMINDA KALİTE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

4.1.Araştırma Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi Araştırmanın Önemi, Araştırmanın Amacı, Araştırmanın Problemi, Araştırmanın Hipotezleri, Araştırmanın Modeli, Araştırmanın Varsayımları, Araştırmanın Yöntemi, Araştırmanın Evren ve Örneklemi, Araştırmada Kullanılan Ölçekler başlıkları altında açıklanmıştır.

4.1.1.Araştırmanın Önemi

Günümüzde TKY işletmeler için başarının kilidi olarak görülmekte, hayati öneme sahip bir yönetim yaklaşımı olarak birçok işletmede uygulanmakta, hatta birçok sektörde müşterilere ürün satabilmek için TKY uygulamaları bir ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna rağmen işletmelerin bir kısmı TKY'den bekledikleri faydayı sağlayamamaktadır. TKY'den arzu edilen faydanın sağlanabilmesi için TKY uygulamalarının birbirleri ile olan ilişkilerinin ve bunların kalite performansı üzerindeki etkisinin anlaşılması gereklidir. Bu çalışmayı önemli hale getiren birinci husus TKY'nin işleyişine ve kalite performansı üzerindeki etkisine tutacağı ışıktır.

Anderson v.d. (1994), Deming'in (1989) 14 maddeden oluşan yönetim yaklaşımını teorileştirmiş ve bu teori içinde vizyoner liderliğin önemine vurgu yapmışlardır. Birçok yazara (Avolio & Bass, 1986; Bass,1985; Burns, 1978; Kuhnert & Lewis, 1987, Dean ve Bowen, 1994, Tichy ve Devana (1986)) göre vizyoner liderliğin tanımı göz önüne alındığında dönüşümcü liderlik tanımıyla benzeştiği ve etkileşimci liderlik tanımının karşısı olduğu görülmektedir. Fakat Türkiye'de liderlik davranışları ve TKY uygulamalarını ilişkilendiren çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu çalışmayı önemli hale getiren ikinci husus yöneticilere TKY'yi başarılı bir

şekilde uygulamaları için sergilemeleri gereken liderlik davranışları konusunda yol göstermesidir.

4.1.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın ana amacı dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerindeki etkisini ölçmektir. Bununla birlikte, çalışma kapsamında temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamalarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile kalite performansı arasındaki aracılık etkisinin de ölçülmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çalışma kapsamında Sousa ve Voss'un (2002) ileri sürdükleri temel ve altyapı kalite uygulamaları ile kalite performansı arasındaki etkileşim de analiz edilmiştir.

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin ele alınmasının nedeni; birçok araştırmacının (Anderson, Rungtusanatham ve Schroeder, 1994; Waldman, 1994; Dean ve Bowen, 1994) dönüşümcü liderliğin Deming tarafından ifade edilen vizyoner liderlik olduğunu ileri sürmesidir. Waldman'ın (1994) etkileşimci liderliğin, işletme için önemli olan kısa vadeli hedefleri ön plana çıkarması ve bu nedenle TKY'yi desteklemediği iddiası ile kalite yönetimi için etkileşimci liderliğe ihtiyaç olmadığı iddiasını test etmek maksadıyla çalışmaya etkileşimci liderlik de dahil edilmiştir.

4.1.3.Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problemi; “Örgütlerdeki yöneticilerin sergilediği dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının kalite yönetim uygulamaları bağlamında işletme performansı üzerindeki etkisi var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu problemin çözümü maksadıyla literatür taranmış ve cevaplanması gereken aşağıdaki alt problemler ortaya koyulmuştur.

Literatür araştırmaları göstermektedir ki; kalite yönetiminde kritik faktörlerden bir tanesi liderliktir. Fakat Türkiye’de dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik türlerinin kalite yönetimi üzerindeki etkileri üzerine yapılan çalışma sayısı çok azdır. Aynı anda iki liderlik türünü birden ele alarak bunların kalite yönetimi üzerindeki

etkilerini gözlemleyen bir çalışma ise bulunmamaktadır. Bu durum cevaplanması gereken şu alt problemi ortaya koymaktadır;

Alt Problem 1: Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kalite yönetim uygulamaları üzerinde bir etkisi var mıdır?

Literatürdeki çalışmalar (Flynn v.d., 1995; Ho v.d., 1999, 2001; Rahman ve Bullock,2002) işletme performansı ile temel kalite yönetim uygulamaları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat bu çalışmalarda kullanılan temel kalite yönetim uygulamaları ölçeği ve işletme performansı ölçeği farklıdır. Örnek olarak, Rahman ve Bullock'ın (2002) çalışmasında temel kalite yönetim uygulamaları olarak bilgisayar temelli teknolojiler, tam zamanlı üretim, teknoloji kullanımı ve sürekli iyileştirme ele alınmıştır. Flynn'ın (1995) çalışmasında ise temel kalite yönetim uygulamaları olarak ürün tasarım süreci, üretim süreci yönetimi, istatistiksel kontrol ve geri besleme ele alınmıştır. Flynn'ın (1995) çalışmasında işletme performansı yöneticilerin ürün kalitesine, rekabet ile ilgili olan müşteri hizmetlerine, hurda oranına ve rekabet avantajına ilişkin algıları ile ölçülmüştür. Rahman ve Bullock'un (2002) ise işletme performansını ölçmek için kullandığı değişkenler çalışanların morali, üretkenlik, müşteri tatmini, hurda sayısı, terminlere uyum, ürünlere verilen garanti maliyetleri ve kalite maliyeti.

Ho v.d. (2001) temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerindeki etkisini üç farklı modelle teorileştirmişlerdir. Bu çalışmada Ho v.d.'nin (2001) önerdiği, temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerindeki bağımsız etkileri test edilecektir. Bu durum cevap aranan şu alt problemleri ortaya koymaktadır;

Alt problem 2: Temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamalarını etkin bir şekilde hayata geçiren işletmeler daha iyi bir kalite performansına sahip midir?

Laohavichien ve Fredendall (2005) dönüştürücü liderliğin Podsakof tarafından vurgulanan altı boyutunun temel (infrastructure) kalite uygulamalarında rolü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Aynı çalışmada; Beer (2003) tarafından organizasyonlardaki üst düzey yöneticilerin dönüşümcü veya etkileşimci liderlik

özelliklerine sahip olmasının kalite uygulamalarını etkilediğinin belirtildiği aktarılmaktadır. Bu durum cevap aranan şu alt problemleri ortaya koymaktadır;

Alt problem 3: Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kalite yönetim uygulamaları aracılığıyla kalite performansı üzerinde bir etkisi var mıdır?

4.1.4.Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı yukarıda ifade edilen sorulara yanıt bulmaktır. Bu maksatla altı adet hipotez geliştirilmiştir.

Bass'a (1985) göre, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramsal olarak birbirinden bağımsızdır. Dönüşümcü liderlik davranışı, çalışanların belirlenen asgari sınırların ötesinde çalışması için ilham verir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin kalite performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Buna bağlı olarak aşağıdaki hipotez önerilmiştir;

H₁: Dönüşümcü liderliğin kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Dönüşümcü liderliğin dört boyutu bulunmaktadır. Dönüşümcü liderliğin kalite performansı üzerindeki etkisini açıklayabilmek için dönüşümcü liderliğin her bir boyutu için alt hipotezler oluşturulmuştur.

Dönüşümcü liderliğin ilk boyutu idealleştirilmiş etkidir. Konuyla ilgili birçok düşünür liderin vizyon oluşturma gerekliliğini tartışmış ve vizyonun yüksek bir kalite performansına ulaşılmasını sağlayacağını ileri sürmüşlerdir (Örn.: Deming 1986; Anderson, Rungtusanatham ve Schroeder, 1994). Bununla birlikte dönüşümcü liderin vizyon ile uyumlu davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Bu tür davranışlar vizyonun üst yönetim tarafından ne ölçüde temsil edildiğinin bir göstergesidir. Liderin bu tür davranışları, izleyenleri tarafından başarıya ulaşılmasında bir yol haritası olarak görev yapacaktır. Çalışanlar liderin bu tür davranışlarının önemini kabul ettiklerinde, onlarda aynı davranışları sergileyecek, bu sayede de sürekli ilerleme sağlanacaktır (Shea ve Howell, 1998). Bu nedenlerle aşağıdaki hipotez önerilmiştir;

H_{1A}: İdealleştirilmiş etkinin (atfedilen) kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{1B}: İdealleştirilmiş etkinin (davranış) kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Dönüşümcü Liderliğin ikinci boyutu ilham verici motivasyondur. İlham verici güdülemede güçlü olan liderler işgörenlerinde bir takım ruhu canlandırır. Lider hem iyimser hem de erişilebilir olan geleceğin açık resmini oluşturur. Lider, işgörenlerin işlerine anlam kazandırarak, güdüleme ve ilhamı artıran bir şekilde davranır. Buna bağlı olarak takım ruhu artar (Celep, 2004, s.78). Bu yolla motivasyonu artan çalışanların kalite performansına katkıları da artacaktır. Bu nedenle aşağıdaki hipotez önerilmiştir;

H_{1C}: İlham verici motivasyonun kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Dönüşümcü liderliğin üçüncü boyutu bireyselleştirilmiş ilgidir. House (1971) çalışanları bireysel olarak destekleyen liderlerin çalışanların performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Performansı yüksek olan çalışanların da kalite performansı üzerindeki pozitif etkileri daha fazla olacaktır. Bu nedenle aşağıdaki hipotez önerilmiştir;

H_{1Ç}: Bireyselleştirilmiş ilginin kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Dönüşümcü liderliğin dördüncü boyutu entelektüel uyarımdır. Çalışanları için entelektüel uyarım sağlayan liderler daha yüksek kalite performansına ulaşılmasını sağlayacaklardır. Çünkü entelektüel motivasyon, çalışanların performanslarını yükseltecek yollar bulmaları için onlara ilham verir (Podsakoff v.d., 1990). Bu nedenle aşağıdaki hipotez önerilmiştir;

H_{1D}: Entelektüel uyarımın kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Etkileşimci liderliğin çalışma kapsamında iki boyutu ele alınacaktır. Bunlar koşulsal ödül ve koşulsal cezalandırmadır. Etkileşimci liderler, belirli kalite hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlayan çalışanları ödüllendirerek ve bu amaçlara ulaşılmasına katkı sağlamayanları cezalandırarak işletmenin kalite performansını arttırabilirler. Podsakoff v.d. (1990) ve Yukl'a (1999) göre etkileşimci liderlik çalışanların sergiledikleri davranışlara bağlı olarak işleyen sosyal bir etkileşim sürecidir (Podsakoff v.d., 1990; Yukl, 1999). Waldmann (1994), etkileşimci liderliğin çalışanların belirlenen hedefleri kabullenme seviyelerini arttırmasına rağmen, bireysel hedefleri ile işletme hedefleri arasında ikilemde kalmalarına sebep olacağını ileri sürmüştür. Bu durum işletme performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Waldmann (1994), etkileşimci liderliğin olumsuz yönlerini ortaya koymasına rağmen, etkileşimci lider tarafından amaçların açık bir şekilde ortaya koyulması çalışanları kalite araçlarını kullanmaya, kalite eğitimlerine odaklanmaya ve süreçleri geliştirmek maksadıyla diğer çalışanlarla işbirliği yapmaya yönlendirmesi bakımından oldukça önemli faydalar sağlayabilir. Bu nedenlerle aşağıdaki hipotez önerilmiştir;

H₂: Etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Önceki paragrafta etkileşimci liderliğin her iki boyutunun kalite performansı üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olabileceği ileri sürülmüştür. Etkileşimci lider koşulsal ödül boyutu kapsamında, çalışanlarının görevlerini ve çalışanlarına ilişkin performans beklentilerini açık bir şekilde ortaya koyar ve başarıyı ödüllendirir (Podsakoff v.d., 1990). Beklentilerin açık bir şekilde ortaya koyulmasının çalışanların amaçlara ulaşabilmek için daha fazla çaba harcamalarına sebep olacak ve bu sayede kalite performansı artacaktır. Eğer çalışanlardan beklentiler ve ödüller işletmenin kalite performansını arttırmaya yönelik amaçları ile uyum içerisinde ise etkileşimci liderliğin koşulsal ödül boyutunun kalite performansını arttırması beklenebilir. Bu nedenle aşağıdaki hipotez önerilmiştir;

H_{2A}: Koşulsal ödülün kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Etkileşimci liderliğin koşulsal ceza boyutu çalışanlar belirlenen amaçlara ulaşamadıklarında kendilerine verilen olumsuz geri beslemelerdir (Podsakoff v.d., 1990). Olumsuz geri beslemeler, çalışanların liderin beklentilerini karşılayabilmek için daha fazla çaba harcamalarını sağlayabilir. Buna karşın, Deming (1986) cezalandırmanın korku yarattığını ve çalışanların çabalarını azalttığını ve bunun sonucunda kalite performansının düşeceğini ileri sürmüştür. Bu nedenle aşağıdaki hipotez önerilmiştir;

H_{2B}: Koşulsal cezalandırmanın kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar hem dönüşümcü liderlik hem de etkileşimci liderlik davranışlarının liderin etkinliğini belirlediğini ileri sürmektedirler (Örn: Shea ve Howell, 1998). Bir kalite yönetim sisteminde, liderin etkinliği kalite yönetim uygulamalarının sayısındaki artış ile ölçülebilir, Sousa ve Voss (2002) liderin kalite performansını kalite yönetim uygulamaları vasıtasıyla etkilediğini ileri sürmüştür. Bu nedenle bir kalite yönetim sisteminde, liderin etkinliği kalite yönetim uygulamalarının sayısındaki artış ile ölçülebilir. Bu kalite yönetim uygulamaları genellikle temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamaları olarak sınıflandırılmaktadır. Destekleyici kalite yönetim uygulamaları, yönetimin sadece işletme içi ilişkileri geliştirmek için değil, bununla birlikte müşteri ve tedarikçiler ile ilişkilerini geliştirmek için destek sağladığını ortaya koyan uygulamalardır. Temel kalite yönetim uygulamaları ise işletmenin kalite yönetim programına ilişkin daha teknik konuları kapsamaktadır (Örn.: İstatistiksel Süreç Kontrolü). Flynn, Schroeder ve Sakakibara (1995) temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamalarının yüksek seviyede olmasının kalite performansını arttıracaklarını ileri sürmüşlerdir. Deming'in ortaya koyduğu modele göre vizyoner liderlik müşteri memnuniyeti ile sonuçlanan bir süreci başlatacaktır. Demin tarafından önerilen vizyoner liderlik ile etkileşimci liderliğin birbirleri ile benzer özelliklere sahip oldukları göz önüne alındığında, dönüşümcü liderlik destekleyici kalite yönetim uygulamaları kapsamında olan tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkilerin gelişmesini sağlayacak, bunun sonucu olarak da dönüşümcü liderlik temel kalite yönetim uygulaması olan süreç yönetimini etkileyecektir. Sonuç olarak Deming'in modeli incelendiğinde, dönüşümcü liderlik davranışlarının artması sonucunda işletmedeki temel ve destekleyici kalite yönetim

uygulamalarının artacağı ileri sürülebilir. Örnek olarak, dönüşümcü liderlik düşük hurda oranına sahip iyi organize olmuş, temiz ve etkin bir fabrika vizyonunun oluşturulmasını sağlayabilir. Bu yüksek beklenti iç ve dış çevre unsurları ile işbirliğinin artmasını, istatistiksel süreç kontrolü ve tasarım kalite yönetimi gibi temel süreçlerin yönetimine ilişkin uygulamaların oluşturulmasına destek sağlayacaktır.

Literatürdeki liderlik çalışmalarına göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin izleyenlerini etkileme süreçleri birbirinden farklıdır. MacKenzie, Podsakoff ve Rick'e (2001) göre etkileşimci liderler araçsal uyum sayesinde izleyenleri etkilerken, dönüşümcü liderler ortaya koydukları değer ve hedeflerin izleyenleri tarafından içselleştirilmesini sağlayarak onları etkilerler. Bunlar birbirlerini tamamlayan süreçlerdir; bir lider izleyenlerinin davranışlarına göre onlara geri besleme (ceza veya ödül) sağlarken dönüşümcü liderlik davranışlarını da sergileyebilir.

Destekleyici kalite yönetim uygulamaları ile kalite performansı arasında ilişki olduğunu öne süren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Kaynak (2003) üst yönetim katılımının yüksek olduğu işletmelerin ürün kalitelerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmüştür ve tedarikçi kalitesinin kalite performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu destekleyen sonuçlara ulaşmıştır.

Tedarikçi katılımının kalite performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. Örnek olarak, kalite yönetiminin üzerinde duran fabrikalar tedarikçilerinin kalite süreçlerine ve kalite belgelendirmelerine daha fazla dikkat etmektedirler. Birçok fabrika sadece uygun kalite belgelerine sahip olan tedarikçileri tercih etmektedir. (Flynn v.d., 1994) Çünkü kalite belgelerine sahip olan işletmeler tüm kalite sistemlerini ve süreçlerini belgelendirmekte, bu sayede belirsizlikleri azaltarak ürün terminlerine uyumu garanti altına almaktadır. Kalite belgelerine sahip olan işletmeler, sapmaları tespit etmek için üretim esnasında ürünün kalite kontrolünü yapma ve gerçekleştirdikleri analiz, inceleme ve test sonuçlarını müşterilerine sağlama sorumluluğuna sahiptirler.

Deming (1986), müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanarak kalite performansının artırılabilmesi için işletmelerin bu ihtiyaçları ve müşterilerinin gelecekteki beklentilerinin anlaşılmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Müşterilerin gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi ise müşteri katılımı gereklidir. Müşteri katılımı üç yolla kalite performansını etkilemektedir. Bunlar tasarım kalitesi yoluyla, önemli spesifikasyonlar ve toleransların belirlenmesi yoluyla ve beklentilerin karşılanması için yeni özelliklerin tasarlanması yoluyla'dır. (Flynn v.d., 1994).

Argyris ve Schön'e (1978) göre çalışanların süreçler hakkında kısa sürede bilgilendirilmesi onların hataları kısa sürede tespit ederek düzeltmelerini sağlar. Örnek olarak; üretim hattında kontrol kartlarının bulunması çalışanların süreçlere kısa sürede uyum sağlayarak hataları tespit etmelerini kolaylaştırır. Naveh ve Erez (2004) detaylara verilen önemin kalite performansı için kritik öneme sahip olduğunu ileri sürmüştür. Kalite bilgi sistemi ve disiplinli bir şekilde işletilen süreç yönetimi, detaylara önem verilmesini olanaklı hale getirir. Süreç yönetimi, hataların düzeltilmesinin daha kolay olduğu, süreçlerin başında tespit edilmesini sağladığından kalite performansını artırır. Üretim işletmeleri sadece süreçlerin doğru bir şekilde işletilmesine değil bununla birlikte iyi tasarlanmış ürünlere ihtiyaç duyar. Üretim ve tasarım birbiriyle iç içe geçmiş iki süreçtir ve birbirlerini etkiler. Tasarlanan üretim sürecinin dikkatli bir şekilde incelenmesi sonucunda tespit edilen hatalardan ders çıkarılması, ürünün anlaşılması ve tekrar kavramsallaştırılması aşamalarının hızlandırılmasını sağlar. Bu, rekabet avantajı elde edilmesi ve yeni fırsatlara kapı açılmasının anahtarıdır. Bu yaklaşımlara uygun olarak, Kaynak (2003) ürün tasarımı ve süreç yönetiminin kalite performansı üzerinde doğrudan pozitif etkisi olduğunu ileri sürmüştür. Bu iddialara uygun olarak aşağıdaki hipotezler önerilmiştir;

H₃: Etkileşimci liderlik, kalite performansını kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

H₃ hipotezine bağlı olarak iki adet alt hipotez oluşturulmuştur. Bunlar;

H_{3A}: Etkileşimci liderlik, kalite performansını destekleyici kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

H_{3B}: Etkileşimci liderlik, kalite performansını temel kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

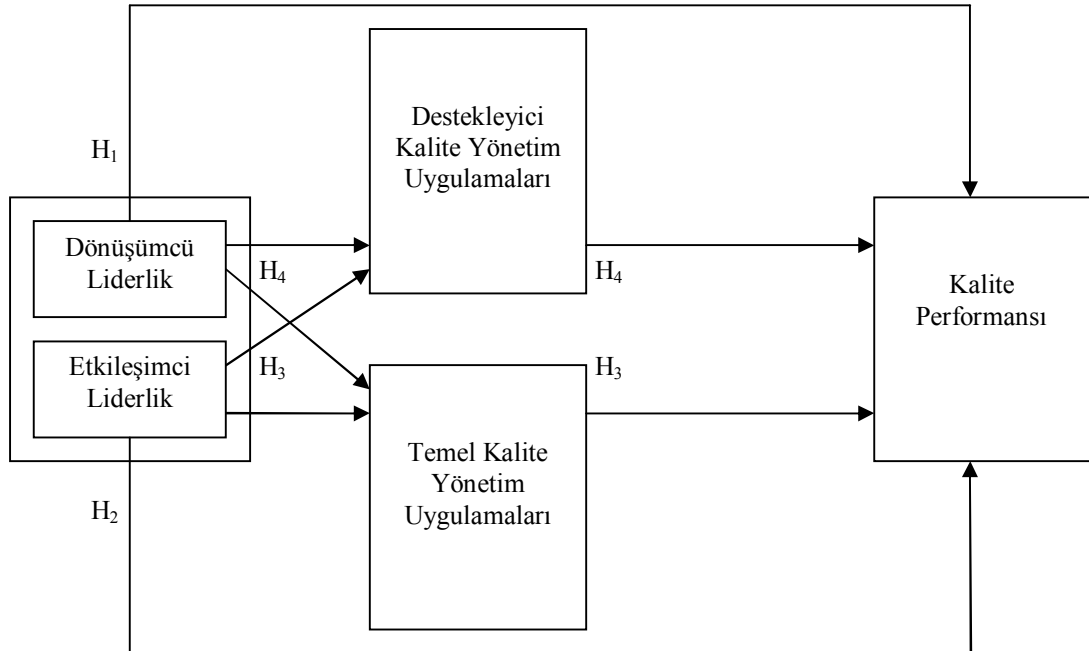
H₄: Dönüşümcü liderlik, kalite performansını kalite yönetim uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

H₄ hipotezine bağlı olarak iki adet alt hipotez oluşturulmuştur. Bunlar;

H_{4A}: Dönüşümcü liderlik, kalite performansını destekleyici kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

H_{4B}: Dönüşümcü liderlik, kalite performansını temel kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

4.1.5.Araştırmanın Modeli



Şekil 11: Araştırma Modeli

Şekil 11 H₁-H₄ ile ifade edilen ilişkileri göstermektedir. Bu hipotezlerin test edilmesi için kullanılan yöntem Araştırmanın Yöntemi bölümünde açıklanmıştır.

4.1.6.Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

-Araştırmanın teorik kısmında araştırma için yeterli kaynağa ulaşıldığı varsayılmıştır.

-Araştırmada kullanılan anketin tezle ilgili uygulama için yeterli ve geçerli olduğu varsayılmıştır.

-Araştırmanın uygulama kısmında, soruların içtenlikle ve hiçbir etki altında kalınmadan cevaplandırıldığı, bu nedenle elde edile verilerin güvenli olduğu, araştırmanın uygulama kısmının istatistiksel analizinde kullanılan yöntem ve tekniklerin, mevcut durumun belirlenmesine ve çalışmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu varsayılmıştır.

-İşletmelerin kalite bölümü yöneticilerinin işletmelerinin TKY uygulamaları, kalite performansları ve işletme yöneticilerinin liderlik davranışları hakkında doğru bilgiye sahip oldukları varsayılmıştır.

4.1.7.Araştırmanın Yöntemi

Anketin uygulanmasında T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın her sektörde faaliyet gösteren işletmelerin listesini yayınladığı <http://www.lonca.gov.tr/> adresindeki 1810 otomotiv sektörü işletmesinin 1455'ine e-posta yoluyla ulaşılarak gönderilen anketin işletmenin kalite bölümü yöneticisi tarafından doldurulması talep edilmiştir. E-postalar her işletmeye bir hafta arayla üç defa gönderilerek verilen cevaplar internet üzerinden teslim alınmıştır. Bu yolla, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 103 işletmenin ankete katılımı sağlanmıştır.

4.1.8.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Türkiye'de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üretim işletmeleridir. T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verilerine göre Türkiye'de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 1810 işletme bulunmaktadır. Söz konusu ana kütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ;

$$n = N \cdot t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında,

$\pm$ % 10 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 92$ olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 103 işletmeye uygulanmıştır. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, $\pm$ % 10 örneklem hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

4.1.9.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Yöneticilerin liderlik tarzı ile ilgili bulgular elde etmek maksadıyla yöneticilere MLQ Multifactor Leadership Questionary (Çoklu Liderlik Ölçeği) uygulanmıştır. Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio tarafından geliştirilen MLQ, derinlemesine incelemelerden geçirilerek onaylanmış, kültürler arası geçerliliği olan, organizasyonun bütününe ait liderlik yapısını tayin eden, organizasyonun her kademesinde uygulanabilen, etkin olan ve etkin olmayan lideri birbirinden ayıran, hem bireylerin kendisine uygulanarak kendi algılarına göre liderlik tarzlarının test edilmesine olanak tanıyan hem de astlarına uygulanarak onların gözünde liderin liderlik tarzının belirlenmesine olanak tanıyan bir ölçektir (Ersoy, 2009, s.10).

Dönüşümcü liderlik; ideal etki (atfedilen), ideal etki (davranış), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyutla ilgili 4'er soru yer almaktadır. Etkileşimci liderlik; koşulsal ödül, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyutla ilgili 4 soru yer almaktadır.

Temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamaları ile ilgili bulguları elde etmek için Flynn ve diğ. (1994) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel performans, işletmelerin bu konuya ilişkin bilgileri paylaşmaktan imtina etmeleri nedeniyle ankete katılan işletmelerin kalite bölümü amirleri tarafından subjektif olarak değerlendirilmiştir. Dess ve Robinson (1984) subjektif ve objektif performans değerlendirme sonuçları arasındaki tutarlılığı ölçtükleri çalışma sonucunda, bu iki değerlendirme yöntemi arasındaki tutarlılığın anlamlı seviyede olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle subjektif değerlendirme yönteminin bu çalışmada kullanılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan anket EK-1’de sunulmuştur.

4.2. Veri Analizi ve Bulgular

Verilerin işlenmesi ve analizinde, SPSS (Statistical Package For Social Sciences) for Windows 20 istatistiksel paket programından yararlanılmıştır. Yapılan analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

4.2.1. Tanımlayıcı İstatistik

İşletmelerin kalite belgesi sahiplik durumu Tablo 8’de sunulmuştur. Tabloya göre ankete katılan işletmelerin öncelikli olarak sahip oldukları kalite belgeleri ISO 9001, ISO 16949, ISO 14001 VE OHSAS 18001’dir. Bu kalite belgelerinin amacına ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 8: Kalite Belgesi Sahipliği

Kalite Belgeleri	Frekans	Oran
ISO 9001	65	63,1
ISO 16949	77	74,8
ISO 14001	54	52,4
OHSAS 18001	33	32,0
ISO 5001	1	1,0

Tablo 8: Kalite Belgesi Sahipliği (Devamı)

Kalite Belgeleri	Frekans	Oran
FORD Q1	6	5,8
ISO 27001	3	2,9
ISO 3834	2	1,9
ISO 10002	3	2,9
ISO 17025	1	1,0
IRIS	2	1,9
EN 1501	2	1,9
ISO 14043	1	1
ISO 9000	2	1,9
ISO 80079	1	1

ISO 9000 Kalite Standartları Serisi, organizasyonların müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik olarak Kalite Yönetim Sistemi'nin kurulması ve geliştirilmesi konusunda rehberlik eden ve Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından yayımlanmış olan bir standartlar bütünüdür. ISO 9001 ise Kalite Yönetim Sistemi'nin kurulması esnasında uygulanması gereken şartları tanımlayan ve belgelendirmeye esas teşkil eden standarttır. Bununla birlikte, Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO)'nun yayımlamış olduğu kılavuz standartlar da vardır. ISO 9001 ve kılavuz standartlar, ISO 9000 serisi olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda verilen ISO 9000 standart serisi, her tip ve büyüklükteki kuruluşun etkin bir Kalite Yönetim Sistemi oluşturması ve uygulaması için geliştirilmiştir.

ISO 9001 ile birlikte ISO/TS 16949, otomotiv ile ilgili ürünlerin dizaynı/geliştirilmesi, üretimi, montajı ve servisi için konulan kalite sistem gerekliliklerini belirlemektedir. Buna ek olarak, araç üretici şirketleri tarafından ayrı olarak gerekli kılınan müşteriye özel gereklilikler de mevcuttur.

ISO 14000 serisi standartları, özünde, doğal kaynak kullanımının azaltılması, toprağa, suya, havaya verilen zararların minimum düzeye indirilmesini amaçlayan standartlar bütünüdür. Bunu da çevre performansının izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi temeline dayandırmakta ve çevre faktörlerine ilişkin olarak ilgili mevzuat ve kanunlar tarafından tanımlanmış koşullara uymayı şart koşmaktadır.

OHSAS 18001'in temel amacı; iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yasal mevzuatın ışığı altında, kuruluştaki söz konusu riskleri ortadan kaldırarak veya en aza indirerek, sağlıklı, güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak ve bu ortamı yönetmektir.

Tablo 9: Ankete katılan işletmelerin çalışan sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Oran
0-100	40	38,8
100-500	50	48,5
500-1000	7	6,8
1000 Üstü	6	5,8
Toplam	103	100,0

Tablo 9’da görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin büyük bölümünü 0-100 ve 100-500 arasında çalışanı olan işletmeler oluşturmaktadır.

4.2.2. Faktör Analizi

Değişkenler arasındaki karşılıklı bağılılığı ortaya koymak amacıyla tüm değişkenler Varimax dönüşümü dikkate alınarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu bölümde kullanılan ölçeklerin faktör analizi sonuçları açıklanmıştır.

4.2.2.1. Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi

TKY uygulamaları ölçeği iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar Temel Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği ve Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeğidir. Bu bölümde ölçeğin her iki alt boyutu için yapılan faktör analizlerinin sonuçları sunulmuştur.

4.2.2.1.1. Temel Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi

11 madde ve üç faktörden oluşan Temel Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeğine ait faktör analizinde KMO (Kaiser Meyer Olkin) Örneklem Uygunluğu testi ile değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğu; Barlett's Testi (Barlett's Test Of Sphericity) ile de faktör analizinin dayandığı korelasyonların

istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Veriler arası korelasyonun faktör analizine uygun olduğunun söylenebilmesi için KMO örneklem uygunluğu değerinin 0.50'den büyük olması gerekmektedir. Korelasyonların anlamlı olduğunun iddia edilebilmesi için de Barlett's Test değerlerinin anlamlılık seviyesinin 0.05'den küçük olması gerekmektedir.

Temel Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre; KMO Örneklem Uygunluğu değeri (0.864) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu, Barlett's Testi "Chi-Square" değerinin de 704,376 ile ($p=.000<0.05$) anlamlı sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunu göstermektedir.

EK-2A' da verilen tablolardan "Toplam Varyanslara İlişkin İstatistikler" ve "Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi" tabloları incelendiğinde analize alınan 11 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan iki faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %63.585'tir. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan faktör yüklerinin ise 0.476 ile 0.876 arasında değiştiği gözlenmektedir. Buna göre analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan iki faktörün birlikte, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları anlaşılmaktadır.

EK-2A'daki Rotasyon Sonrası Korelasyon Matris'i incelendiğinde S26 maddesinin faktörlerdeki yük değerleri arasındaki farkın (0,08) önerilen (Büyüköztürk, 2006, s. 124) fark sınırlarının altında olduğu görülmüştür. Bu nedenle S26 maddesinin ölçekten çıkarılmasının uygun olacağı değerlendirilmiş, bu madde ölçekten çıkarılarak ileriki analizlerde kullanılmamıştır. Ölçekte kalan 10 madde için faktör analizi tekrar edilmiş ve sonuçları EK-2B'de sunulmuştur.

EK-2B'de verilen KMO ve Barlett's Analizi sonuçlarına göre veriler faktör analizi için uygundur ve faktör analizi sonuçları geçerlidir. (KMO; 0.879>0.50) ve (Barlett's Test; 637.999 ; $p=.000<0.05$).

EK-2B, incelendiğinde analizi tekrar yapılan 10 madde için yine öz değeri 1.00'den büyük olan iki faktör altında toplanma olduğu görülmüştür. Bu faktörler

varyansın % 65,974'ünü açıklamaktadır. EK-2B'de sunulan, Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi incelendiğinde S16 maddesinin bulunması gereken faktör altında yer almadığı görülmüş, bu nedenle faktör analizinden çıkarılmış ve ileriki analizlerde kullanılmamıştır. Bu işlem sonrasında yapılan faktör analizi EK-2C'de sunulmuştur.

EK-2C'de verilen KMO ve Barlett's Analizi sonuçlarına göre veriler faktör analizi için uygundur ve faktör analizi sonuçları geçerlidir. (KMO; 0.864>0.50) ve (Barlett's Test; 587,203 ; p=.000<0.05).

EK-2C'de sunulan, Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisine (rotated component matris) göre, birinci faktörün 4 maddeden, (S17, S18, S19, S20) ikinci faktörün 5 maddeden (S21, S22, S23, S24, S25) oluştuğu belirlenmiştir. Buna göre 1. faktör "Süreç Kalite Bilgi Sistemi" boyutunu; 2.faktör ise "Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı" boyutlarını içermektedir. Temel kalite yönetim uygulamaları faktör analizi sonucu Tablo 10'de sunulmuştur.

Tablo 10: Temel Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Yükleri

Madde No	Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları Madde Açıklamaları	Faktör Yükleri	
		Faktör 1	Faktör 2
Süreç Kalite Bilgi Sistemi			
17	Üretim bölümündeki süreçlerin büyük bir bölümü istatistiksel kalite kontrol kapsamındadır.	,886	
18	Süreçlerdeki değişkenliği azaltmak için istatistiksel süreç kontrol tekniklerini yoğun olarak kullanırız.	,882	
19	Üretim sürecinin kontrol altında olup olmadığını belirlemek için kontrol kartları kullanırız.	,770	
20	Süreçlerimizi istatistiksel süreç kontrol vasıtasıyla izleriz.	,880	
Süreç Yönetimi			
21	Fabrikamızda bulunan tüm alet ve fikstürlerin yerlerine koyulması önemlidir.		,792
22	Fabrikamızı temiz ve düzenli tutmaktan gurur duyarız.		,802
23	Fabrikamız her zaman temiz ve düzenlidir.		,847

Tablo 10: Temel Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Yükleri (Devamı)

Madde No	Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları Madde Açıklamaları	Faktör Yükleri	
		Faktör 1	Faktör 2
Ürün Tasarımı			
24	İşçiler yeni ürünlerin devreye alınmasından veya ürün değişiklikleri yapılmadan önce, bu ürünlerin tasarım ve değişiklik süreçlerine geniş bir şekilde katılırlar.		,513
25	Üretim ve kalite mühendisleri yeni ürünlerin devreye alınmasından önce bunların tasarım süreçlerine geniş bir şekilde katılırlar.		,462
Açıkladıkları Toplam Varyans : %68,259			
Faktör 1 : %54,997			
Faktör 2 : %13,262			

4.2.2.1.2. Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi

Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre; KMO Örneklem Uygunluğu değeri (0.869) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu, Bartlett's Testi "Chi-Square" değerinin de 776,750 ile ($p=.000<0.05$) anlamlı sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunu göstermektedir.

EK-3'te verilen tablolardan "Toplam Varyanslara İlişkin İstatistikler" ve "Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi" tabloları incelendiğinde analize alınan 15 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %63.579'dur. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan faktör yüklerinin ise 0.490 ile 0.882 arasında değiştiği gözlenmektedir. Buna göre analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan üç faktörün birlikte, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları anlaşılmaktadır.

EK-3'te sunulan, Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisine (rotated component matris) göre, birinci faktörün 8 maddeden, (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8) ikinci faktörün 4 maddeden (S12, S13, S14, S15), üçüncü faktörün 3 maddeden (S9, S10, S11) oluştuğu belirlenmiştir. Buna göre 1. faktör "İş Gücü Yönetimi ve Üst

Yönetimin Liderliği” boyutlarını; 2. faktör “Müşteri Katılımı” boyutunu, 3. faktör ise “Tedarikçi Katılımı” boyutunu içermektedir.

Destekleyici Kalite Yönetimi Uygulamaları ölçeğini oluşturan üç faktörün rotasyon sonrası yük değerleri Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11: Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Yükleri

Madde No	Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Madde Açıklamaları	Faktör Yükleri		
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Üst Yönetimin Liderliği				
1.	Fabrikamızdaki tüm bölüm yöneticileri kalite konusundaki sorumluluklarını kabul etmektedirler.	,780		
2.	Fabrika yönetimi kaliteli ürünlerin üretilebilmesi ve kalite ilerlemesi sağlanabilmesi için kişisel liderlik sağlamaktadır.	,813		
3.	Üst yönetimimiz çalışanların üretim sürecine ilgi göstermelerini kuvvetli bir şekilde destekler.	,682		
4.	Fabrika yönetimimiz kalite iyileştirmesine odaklı bir vizyon oluşturarak bunun yayılmasını sağlar	,779		
5.	Fabrika yönetimimiz kalite iyileştirme projeleriyle şahsen ilgilenir.	,674		
İş Gücü Yönetimi				
6.	Kalitenin işletmede çalışan herkesin sorumluluğu olduğuna inanırız	,678		
7.	İşletmemizde, sorunların çözümü için farklı bakış açılarının sağlanması daha iyi çözümlere ulaşılmasını sağlar.	,490		
8.	İşletmemizdeki herkes kaliteden sorumludur.	,627		
Tedarikçi Katılımı				
9.	Tedarikçilerimiz yeni ürün geliştirme süreçlerimize aktif olarak katılırlar.			,882
10.	Kalite hususları ve tasarım değişiklikleri konularında tedarikçilerimizle yakın iletişim içindeyizdir.			,780
11.	Tedarikçilerimizi kalite iyileştirme çabalarımıza aktif bir şekilde dahil etmekteyiz.			,832

Tablo 11: Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Yükleri
(Devamı)

Madde No	Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları Ölçeği Madde Açıklamaları	Faktör Yükleri		
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Müşteri katılımı				
12.	Müşterilemiz ile çoğunlukla yakın ilişki içindeyizdir.		,733	
13.	Müşterilerimiz kalite ve sevkiyat performansı hakkında geri bildirim yapmaktadırlar.		,712	
14.	Müşterilerimiz yeni ürün geliştirme süreçlerimize aktif olarak katılırlar.		,746	
15.	Müşteri ihtiyaçları konusundaki hassasiyetimizi yüksek tutmak için çaba harcarız.		,731	
Açıkladıkları Toplam Varyans : %63,579				
Faktör 1 : %42,997				
Faktör 2 : %13,070				
Faktör 3 : %7,511				

4.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

20 madde ve 5 boyuttan oluşan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre; KMO Örneklem Uygunluğu değeri (0.933) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu, Bartlett's Testi "Chi-Square" değerinin de 2023,750 ile ($p=.000<0.05$) anlamlı sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunu göstermektedir.

EK-4A'da verilen tablolardan "Toplam Varyanslara İlişkin İstatistikler" ve "Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi" tabloları incelendiğinde analize alınan 20 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan iki faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %69,699'dur. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan faktör yüklerinin ise 0.572 ile 0.846 arasında değiştiği gözlenmektedir.

EK-4A'daki Rotasyon Sonrası Korelasyon Matris'i incelendiğinde S28 maddesinin faktörlerdeki yük değerleri arasındaki farkın (0,06) önerilen fark sınırlarının altında olduğu görülmüştür. Bu nedenle S28 maddesi ölçekten çıkarılarak ileriki analizlerde kullanılmamıştır. S30 ve S33 maddeleri bulunmaları gereken faktör altında çıkmadıklarından ölçekten çıkarılarak ileriki analizlerde

kullanılmamışlardır. Ölçekte kalan 17 madde için faktör analizi tekrar edilmiş ve sonuçları EK-4B’de sunulmuştur.

EK-4B’de verilen KMO ve Barlett’s Analizi sonuçlarına göre veriler faktör analizi için uygundur ve faktör analizi sonuçları geçerlidir. (KMO; 0.926>0.50) (Barlett’s Test; 1622.546 ; p=.000<0.05).

EK-4B incelendiğinde analizi tekrar yapılan 17 madde için yine öz değeri 1.00’den büyük olan iki faktör altında toplanma olduğu görülmüştür. Bu faktörler varyansın % 70,316’sını açıklamaktadır.

EK-4B’te sunulan, Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisine (rotated component matris) göre, birinci faktörün 10 maddeden, (S27, S29, S39, S40, S41, S42, S43, S44, S45, S46) ikinci faktörün 7 maddeden (S31, S32, S34, S35, S36, S37, S38) oluştuğu belirlenmiştir. Buna göre 1. faktör “İdeal Etki (Atfedilen), Entelektüel Uyarım, Bireysel İlgi” boyutlarını; 2. faktör “İdeal Etki (Davranış) ve İlham verici Motivasyon” boyutlarını içermektedir.

Dönüşümcü Liderlik ölçeğini oluşturan üç faktörün yük değerleri Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri

Madde No	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Madde Açıklamaları	Faktör Yükleri	
		Faktör1	Faktör 2
İdeal Etki (Atfedilen)			
27.	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	,713	
29.	Saygımızı kazanacak şekilde hareket eder.	,634	
İdeal Etki (Davranış)			
31.	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.		,846
32.	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.		,794
34.	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.		,795
İlham Verici Motivasyon			
35.	Gelecek hakkında iyimser konuşur.		,725
36.	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.		,597
37.	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.		,767
38.	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.		,744

Tablo 12: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri (Devamı)

Entelektüel Uyarım			
39.	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	,718	
40.	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.		
41.	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	,748	
42.	Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	,743	
Bireyselleştirilmiş İlgi			
43.	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	,726	
44.	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	,764	
45.	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	,810	
46.	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	,808	
Açıkladıkları Toplam Varyans : %70,316			
Faktör 1 : %62,047			
Faktör 2 : %8,270			

4.2.2.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Etkileşimci Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre; KMO Örneklem Uygunluğu değeri (0.795) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu, Bartlett's Testi "Chi-Square" değerinin de 751,423 ile ($p=.000<0.05$) anlamlı sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunu göstermektedir.

EK-5'te verilen tablolardan "Toplam Varyanslara İlişkin İstatistikler" ve "Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi" tabloları incelendiğinde analize alınan 12 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %73.319'dur. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan faktör yüklerinin ise 0.662 ile 0.886 arasında değiştiği gözlenmektedir. Buna göre analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan üç faktörün birlikte, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları anlaşılmaktadır.

EK-5'te sunulan, Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisine (rotated component matrix) göre, birinci faktörün 4 maddeden, (S55, S56, S57, S58) ikinci faktörün 4 maddeden (S51, S52, S53, S54), üçüncü faktörün ise 4 maddeden (S47, S48, S49,

S50) oluştuğu belirlenmiştir. Buna göre 1. faktör “İstisnalarla Yönetim (Pasif)”, 2. faktör “İstisnalarla Yönetim (Aktif)”, 3. faktör “Koşulsal dl” boyutunu içermektedir.

Etkileşimci Liderlik leğini oluşturan üç faktörün rotasyon sonrası yük değerleri Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13: Etkileşimci Liderlik leği Faktör Yükleri

Madde No	Etkileşimci Liderlik leği Faktör Yükleri	Faktör Yükleri		
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Koşulsal dl				
47.	aba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar			,767
48.	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.			,662
49.	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtir.			,756
50.	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.			,837
İstisnalarla Yönetim (Aktif)				
51.	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.		,816	
52.	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.		,808	
53.	Tüm hataların kaydını tutar.		,751	
54.	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.		,756	
İstisnalarla Yönetim (Pasif)				
55.	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmeyi beceremez.	,880		
56.	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.	,883		
57.	“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	,812		
58.	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	,886		
Açıkladıkları Toplam Varyans : %73,319				
Faktör 1 : %37,270				
Faktör 2 : %25,470				
Faktör 3 : %10,579				

4.2.2.4. Kalite Performansı Ölçeği Faktör Analizi

17 madde ve dört alt boyuttan oluşan Kalite Performansı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre; KMO Örneklem Uygunluğu değeri (0.882) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu, Bartlett's Testi "Chi-Square" değerinin de 1185,321 ile ($p=.000<0.05$) anlamlı sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunu göstermektedir.

EK-6A'da sunulan Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisinde kalite performansının çalışan performansı boyutuna ait S66 maddesinin bulunması gereken faktör altında çıkmaması nedeniyle analizden çıkarılarak, analiz tekrar edilmiştir. 2. faktör analizine ilişkin sonuçlar EK-6B'de sunulmuştur.

2. faktör analizi sonucunda Kalite Performansı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre; KMO Örneklem Uygunluğu değeri (0.872) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu, Bartlett's Testi "Chi-Square" değerinin de 1098,168 ile ($p=.000<0.05$) anlamlı sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunu göstermektedir.

EK-6B' de verilen tablolardan "Toplam Varyanslara İlişkin İstatistikler" ve "Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi" tabloları incelendiğinde analize alınan 16 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %66,632'dir. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan faktör yüklerinin ise 0.538 ile 0.810 arasında değiştiği gözlenmektedir. Buna göre analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan dört faktörün birlikte, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları anlaşılmaktadır.

EK-6B'de sunulan, Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisine (rotated component matris) göre, birinci faktörün 7 maddeden, (S59, S60, S61, S62, S80, S81, S82) ikinci faktörün 5 maddeden (S70, S71, S72, S73, S74), üçüncü faktörün 4 maddeden (S65, S67, S68, S69) oluştuğu belirlenmiştir. Buna göre 1. faktör "Üretim

Performansı ve Müşteri Sonuçları” boyutlarını; 2. faktör “Yenilik Performansı” boyutunu, 3. faktör ise “Çalışan Performansı” boyutunu içermektedir.

Kalite Performansı ölçeğini oluşturan üç faktörün rotasyon sonrası yük değerleri Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14: Kalite Performansı Ölçeği Faktör Yükleri

Madde No	Kalite Performansı Madde Açıklamaları	Faktör Yükleri		
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Üretim Performansı				
59.	Ürün ve/veya hizmetlerin kalitesi	,790		
60.	Ürün ve/veya hizmetlerin güvenilirliği	,795		
61.	Terminlere uyum	,759		
62.	Hurda oranı	,538		
Çalışan Performansı				
65.	Çalışanların işletmeye bağlılığı			,673
67.	Çalışanların iş performansı			,704
68.	Çalışanların işe devamsızlığı			,787
69.	Çalışanların motivasyonu			,708
Yenilik Performansı				
70.	İşletmemizin sunduğu başarılı yeni ürün ve/veya hizmet sayısı		,670	
71.	Yeni ürünlerimizde en son teknolojik yeniliklerin kullanımı		,748	
72.	İşletmemizin teknolojik rekabeti		,733	
73.	İşletmemizin yeni ürün geliştirme hızı		,810	
74.	Pazara ilk giren yeni ürünlerimizin sayısı		,686	
Müşteri Sonuçları				
80.	Müşteri memnuniyeti	,771		
81.	Müşterileri elde tutma kabiliyetimiz	,676		
82.	Müşteri şikayetleri	,806		
Açıkladıkları Toplam Varyans : %66,632				
Faktör 1 : %49,517				
Faktör 2 : %8,868				
Faktör 3 : %8,247				

4.2.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılık olarak tanımlanabilir ve istatistikte çeşitli yöntemlerle hesaplanabilmektedir. En çok kullanılan yöntemlerden biri Cronbach Alpha (α) katsayısıdır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha (α) değeri hesaplanarak değerlendirilmiştir (Cronbach, 1951). Faktörlere ilişkin Cronbach Alpha (α) değerleri Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15: Analizde Kullanılan Faktörlerin Cronbach Alpha (α) Değerleri

Faktör No	Faktörün Kapsadığı Boyutlar	Soru Adedi	Cronbach Alpha (α)
Temel Kalite Yönetim Uygulamaları		9	,895
F1	Süreç Kalite Bilgi Sistemi	4	,924
F2	Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı	5	,799
Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları		15	,901
F1	Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi	7	,880
F2	Müşteri katılımı	3	,872
F3	Tedarikçi Katılımı	4	,790
Dönüşümcü Liderlik		17	,961
F1	İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	10	,948
F2	İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	7	,929
Etkileşimci Liderlik		12	,747
F1	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	4	,844
F2	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	4	,818
F3	Koşulsal Ödül	4	,898
Kalite Performansı		16	,878
F1	Üretim Performansı Müşteri Sonuçları	7	,821
F2	Yenilik Performansı	4	,806
F3	Çalışan Performansı	5	,857

4.2.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

H_1 : Dönüşümcü liderliğin kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Hipotezin test edilmesi için ilk olarak dönüşümcü liderlik davranışlarını oluşturan iki alt faktör birleştirilerek tek bir bağımsız değişken olarak; kalite performansını oluşturan üç alt faktör birleştirilerek tek bir bağımlı değişken olarak analize dahil edilmiştir. Daha sonra bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek maksadıyla, dönüşümcü liderlik faktörlerinin her bir kalite performansı faktörü üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16: H₁ Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler

Model No	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
1.	Dönüşümcü Liderlik	Kalite Performansı
2.	F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	F1. Üretim Performansı Müşteri Sonuçları
3.	F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	F2. Yenilik Performansı
4.	F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	F3. Çalışan Performansı

Tablo 17: H₁ Hipotezi Model No 1 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: Kalite Performansı			
	β	t	p	Sonuç
Dönüşümcü Liderlik	,611	7,760	,000	Anlamlı
R^2 adj.=0,367 F=60,217 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda Tablo 17’de düzeltilmiş R^2 değeri ,367’dir. Bu demektir ki, dönüşümcü liderlik davranışları, kalite performansının yaklaşık %37’sini açıklamaktadır. Tablo 17’deki Anova sonuçlarına bakıldığında da

tüm değerlerin ($F= 60,217$; $p= ,000$), modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu gösterdikleri görülmektedir. Bir diğer deyişle yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışları işletmenin kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla H_1 kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarının kalite performansı üzerindeki etkisini açıklayabilmek maksadıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 18-20’de sunulmuştur.

Tablo 18: H_1 Hipotezi Model No 2 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F1.Üretim Perfor. ve Müşteri Sonuçları			
	β	t	p	Sonuç
F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	,348	2,848	,005	Anlamlı
F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	,178	1,320	,190	Anlamsız
R^2 adj.=0,272 $F=20,027$ $p=0,000$	MODEL ANLAMLİ			

Tablo 19: H_1 Hipotezi Model No 3 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F2.Yenilik Performansı			
	β	t	p	Sonuç
F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	,307	2,181	,032	Anlamlı
F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	,190	1,350	,180	Anlamsız
R^2 adj.=0,206 $F=14,227$ $p=0,000$	MODEL ANLAMLİ			

Tablo 20: H_1 Hipotezi Model No 4 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F3.Çalışan Performansı			
	β	t	p	Sonuç
F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	,457	3,485	,001	Anlamlı
F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	,138	1,054	,295	Anlamsız
R^2 adj.=0,313 $F=24,182$ $p=0,000$	MODEL ANLAMLİ			

Tablo 18-20’de dönüşümcü liderlik faktörlerinin kalite performansı faktörleri üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizlerinin sonuçları gösterilmiştir. Tablolarda sunulan modeller anlamlı olup Dönüşümcü Liderlik Faktör 1 kapsamındaki ideal etki (atfedilen), entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilginin kalite performansının tüm boyutları üzerinde (Üretim Performansı ile Müşteri Sonuçları, Yenilik Performansı, Çalışan Performansı) pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir diğer deyişle dönüşümcü liderliğin ideal etki (atfedilen), entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutları kalite performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H₂: Etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Hipotezin test edilmesi için ilk olarak etkileşimci liderlik davranışlarını oluşturan üç alt faktör birleştirilerek tek bir bağımsız değişken olarak, kalite performansını oluşturan üç alt faktör birleştirilerek tek bir bağımlı değişken olarak analize dahil edilmiştir. Daha sonra bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek maksadıyla, etkileşimci liderlik faktörlerinin her bir kalite performansı faktörü üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21: H₂ Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler

Model No	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
1.	Etkileşimci Liderlik	Kalite Performansı
2.	F1.İstisnalarla Yönetim (Pasif) F2.İstisnalarla Yönetim (Aktif) F3.Koşulsal Ödül	F1.Üretim Performansı ve Müşteri Sonuçları
3.	F1.İstisnalarla Yönetim (Pasif) F2.İstisnalarla Yönetim (Aktif) F3.Koşulsal Ödül	F2.Yenilik Performansı
4.	F1.İstisnalarla Yönetim (Pasif) F2.İstisnalarla Yönetim (Aktif) F3.Koşulsal Ödül	F3.Çalışan Performansı

Tablo 22: H₂ Hipotezi Model No 1 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN Kalite Performansı			
	β	T	p	Sonuç
Etkileşimci Liderlik	,294	3,087	0,003	Anlamlı
R ² adj.=0,077 F=9,531 p=0,003	MODEL ANLAMLI			

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda Tablo 22’de düzeltilmiş R² değeri ,077’dir. Bu demektir ki, etkileşimci liderlik davranışları, kalite performansının yaklaşık %8’ini açıklamaktadır. Tablo 22’deki Anova sonuçlarına bakıldığında da tüm değerlerin (F= 9,531; p= ,003), modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu gösterdikleri görülmektedir. Bir diğer deyişle yöneticinin etkileşimci liderlik davranışları işletmenin kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla H₂ kabul edilmiştir.

Etkileşimci liderlik davranışlarının kalite performansı üzerindeki etkisini açıklayabilmek maksadıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 23-25’de sunulmuştur.

Tablo 23: H₂ Hipotezi Model No 2 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F1.Üretim Performansı ve Müşteri Sonuçları			
	β	T	p	Sonuç
F1.İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-1,67	-1,884	,068	Anlamsız
F2.İstisnalarla Yönetim (Aktif)	,036	,352	,726	Anlamsız
F3. Koşulsal Ödül	,438	4,159	,000	Anlamlı
R ² adj.=0,254 F=12,554 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 24: H₂ Hipotezi Model No 3 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F2.Yenilik Performansı			
	β	T	p	Sonuç
F1.İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-0,070	-,739	,888	Anlamsız
F2.İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0,098	,925	,357	Anlamsız
F3. Koşulsal Ödül	,379	3,449	0,001	Anlamlı
R ² adj.=0,186 F=8,753 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 25: H₂ Hipotezi Model No 4 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F3.Çalışan Performansı			
	β	T	p	Sonuç
F1.İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-0,079	-0,908	,366	Anlamsız
F2.İstisnalarla Yönetim (Aktif)	,072	,741	,460	Anlamsız
F3. Koşulsal Ödül	,512	5,073	,000	Anlamlı
R ² adj.=0,312 F=16,452 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 23-25’de sunulan modeller anlamı olup etkileşimci liderlik Faktör 3 kapsamındaki koşulsal ödülün kalite performansının tüm boyutları üzerinde (Üretim Performansı ile Müşteri Sonuçları, Yenilik Performansı, Çalışan Performansı) pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerindeki pozitif yönde etkisinin kaynağı koşulsal ödüdür.

H₃: Etkileşimci liderlik, kalite performansını destekleyici kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

H₃ hipotezine bağlı olarak iki adet alt hipotez oluşturulmuştur. Bunlar;

H_{3A}: Etkileşimci liderlik, kalite performansını destekleyici kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

H_{3B}: Etkileşimci liderlik, kalite performansını temel kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

Regresyon analizi ile aynı zamanda değişkenler arasındaki bir aracılık etkisi olup olmadığı da ortaya konmaktadır. Değişkenler arasında aracılık etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılabilmesi için bazı şartların yerine getirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu şartlar (Baron ve Kenny, 1986);

(1) Bağımsız değişkenin anlamlı şekilde bağımlı değişkeni yordaması (etkilemesi) gerektiği,

(2) Bağımsız değişkenin anlamlı şekilde aracı değişkeni yordaması gerektiği,

(3) Aracı değişkenin anlamlı şekilde bağımlı değişkeni yordaması gerektirir.

Bu şartlar altında aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri regresyon analizine dâhil edildiğinde; eğer bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisinden veya daha az anlamlı bir ilişki gerçekleşmiş ise kısmi aracılık etkisinden bahsedilebilir.

H_{3A} hipotezinin test edilmesi için *birinci adım* olan etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerindeki etkisi H₂ kapsamında analiz edilmiş olup etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H_{3A} hipotezinin testi kapsamında *ikinci adım olan* etkileşimci liderliğin destekleyici kalite yönetim uygulamaları üzerindeki etkisinin test edilmesi için, etkileşimci liderlik davranışlarını oluşturan üç alt faktör birleştirilerek tek bir bağımsız değişken olarak, destekleyici kalite yönetim uygulamalarını oluşturan üç alt faktör ise birleştirilerek tek bir bağımlı değişken olarak analize dahil edilmiştir. Daha sonra bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek maksadıyla, etkileşimci liderlik faktörlerinin her bir destekleyici kalite yönetim uygulaması faktörü üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26: H_{3A} Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler-1

Model No	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
1.	Etkileşimci Liderlik	Destekleyici Kalite Yönetimi Uygulamaları
2.	F1. İstisnalarla Yönetim (Pasif) F2. İstisnalarla Yönetim (Aktif) F3. Koşulsal Ödül	F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi
3.	F1. İstisnalarla Yönetim (Pasif) F2. İstisnalarla Yönetim (Aktif) F3. Koşulsal Ödül	F2. Müşteri Katılımı
4.	F1. İstisnalarla Yönetim (Pasif) F2. İstisnalarla Yönetim (Aktif) F3. Koşulsal Ödül	F3. Tedarikçi Katılımı

Tablo 27: H_{3A} Hipotezi Model No 1 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN Destekleyici Kalite Yönetimi Uygulamaları			
	Std. β	t	p	Sonuç
Etkileşimci Liderlik	,330	3,512	,001	Anlamlı
R ² adj.=0,100 F=12,337 p=0,001	MODEL ANLAMLİ			

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda Tablo 27’ea düzeltilmiş R² değeri ,100’dür. Bu demektir ki, etkileşimci liderlik davranışları, destekleyici kalite yönetim uygulamalarının yaklaşık %10’unu açıklamaktadır. Tablo 36’daki Anova sonuçlarına bakıldığında da tüm değerlerin (F=12,337 p=0,001), modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu gösterdikleri görülmektedir. Bir diğer deyişle yöneticinin etkileşimci liderlik davranışları işletmenin uyguladığı destekleyici kalite yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.

Etkileşimci liderlik davranışlarının destekleyici kalite yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini açıklayabilmek maksadıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 37-39’de sunulmuştur.

Tablo 28: H_{3A} Hipotezi Model No 2 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi			
	β	t	p	Sonuç
F1. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-0,065	-0,837	,405	Anlamsız
F2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)	,082	,936	,351	Anlamsız
F3. Koşulsal Ödül	,617	6,814	,000	Anlamlı
R ² adj.=0,448 F=28,544 p=0,000	MODEL ANLAMLİ			

Tablo 29: H_{3A} Hipotezi Model No 3 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F2. Müşteri Katılımı			
	β	t	p	Sonuç
F1. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	,035	,356	,722	Anlamsız
F2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)	-,014	-,128	,898	Anlamsız
F3. Koşulsal Ödül	,423	3,743	,000	Anlamlı
R ² adj.=0,166 F=6,571 p=0,000	MODEL ANLAMLİ			

Tablo 30: H_{3A} Hipotezi Model No 4 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F3. Tedarikçi Katılımı			
	β	t	p	Sonuç
F1. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-,047	-,500	,618	Anlamsız
F2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)	-,033	-,314	,754	Anlamsız
F3. Koşulsal Ödül	,458	4,161	,000	Anlamlı
R ² adj.=0,209 F=8,721 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 28-30'da sunulan modeller anlamlı olup Etkileşimci Liderlik Faktör 1 kapsamındaki İstisnalarla Yönetim (Pasif) ve Faktör 2 kapsamındaki İstisnalarla Yönetim (Aktif)'in destekleyici kalite yönetim uygulamalarının hiçbir faktörü üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı; Etkileşimci Liderlik Faktör 3 kapsamındaki Koşulsal Ödül'ün Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamalarının tüm faktörleri üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, etkileşimci liderliğin destekleyici kalite yönetim uygulamaları üzerindeki pozitif yönlü etkisinin kaynağı etkileşimci liderliğin koşulsal ödül boyutudur.

Üçüncü adım olarak destekleyici kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bu maksatla ilk olarak destekleyici kalite yönetim uygulamalarını oluşturan üç alt faktör birleştirilerek tek bir bağımsız değişken olarak, kalite performansını oluşturan üç alt faktör ise birleştirilerek tek bir bağımlı değişken olarak analize dahil edilmiştir. Daha sonra bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek maksadıyla, destekleyici kalite yönetim uygulamaları faktörlerinin her bir kalite performansı faktörü üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri Tablo 31'de sunulmuştur.

Tablo 31: H_{3A} Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler-2

Model No	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
5.	Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları	Kalite Performansı
6.	F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi F2.Müşteri katılımı F3.Tedarikçi Katılımı	F1.Üretim Performansı ve Müşteri Sonuçları
7.	F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi F2.Müşteri katılımı F3.Tedarikçi Katılımı	F2.Yenilik Performansı
8.	F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi F2.Müşteri katılımı F3.Tedarikçi Katılımı	F3.Çalışan Performansı

Tablo 32: H_{3A} Hipotezi Model No 5 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN Kalite Performansı			
	β	t	p	Sonuç
Destekleyici Kalite Yön. Uygulamaları	,592	7,387	,000	Anlamlı
R^2 adj.=0,344 F=54,562 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda Tablo 32’de düzeltilmiş R^2 değeri ,344’tür. Bu demektir ki; destekleyici kalite yönetim uygulamaları, kalite performansının yaklaşık %34’ünü açıklamaktadır. Tablo 32’deki Anova sonuçlarına bakıldığında da tüm değerlerin (F=54,562 p=0,000), modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu gösterdikleri görülmektedir. Bir diğer deyişle işletmede uygulanan destekleyici kalite yönetim uygulamaları işletmenin kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Destekleyici kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerindeki etkisini açıklayabilmek maksadıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 33-35’de sunulmuştur.

Tablo 33: H_{3A} Hipotezi Model No 6 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F1.Üretim Performansı ve Müşteri Sonuçları			
	β	t	p	Sonuç
F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi	,399	4,207	,000	Anlamlı
F2.Müşteri katılımı	,074	,758	,450	Anlamsız
F3.Tedarikçi Katılımı	,260	2,546	,012	Anlamlı
R ² adj.=0,370 F=20,956 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 34: H_{3A} Hipotezi Model No 7 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F2.Yenilik Performansı			
	β	t	p	Sonuç
F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi	,195	1,929	0,57	Anlamsız
F2.Müşteri katılımı	,010	,092	,927	Anlamsız
F3.Tedarikçi Katılımı	,421	3,883	,000	Anlamlı
R ² adj.=0,287 F=14,654 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 35: H_{3A} Hipotezi Model No 8 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F3.Çalışan Performansı			
	β	t	p	Sonuç
F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi	,375	3,543	,001	Anlamlı
F2.Müşteri katılımı	,087	,798	,426	Anlamsız
F3.Tedarikçi Katılımı	,103	,901	,379	Anlamsız
R ² adj.=0,215 F=10,315 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 33-35’de sunulan modeller anlamlı olup destekleyici kalite yönetim uygulamaları Faktör 1 kapsamındaki üst yönetimin liderliğinin kalite performansı Faktör 1 kapsamındaki üretim performansı ve müşteri sonuçları ile Faktör 3 kapsamındaki çalışan performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu; destekleyici kalite yönetim uygulamaları Faktör 2 kapsamındaki müşteri katılımının kalite performansının hiç bir boyutu üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı; destekleyici kalite yönetim uygulamaları Faktör 3 kapsamındaki tedarikçi katılımının kalite performansı Faktör 1 kapsamındaki üretim performansı ve müşteri sonuçları ile

Faktör 2 kapsamındaki yenilik performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, destekleyici kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerindeki etkisinin kaynağı destekleyici kalite yönetim uygulamalarının üst yönetimin liderliği, iş gücü katılımı ve tedarikçi katılımı boyutlarıdır.

Dördüncü adım olarak etkileşimci liderliğin ilk olarak tek başına ikinci olarak ise destekleyici kalite yönetim uygulamaları ile birlikte kalite performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo x’de gösterilmiştir.

Tablo 36: H_{3A} Hipotezi Model No 8 ve 9 Testi İçin Yapılan Analizlerin Sonuçları

MODEL NO	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN Kalite performansı			
		Unstd.β	t	p	Sonuç
8	Etkileşimci Liderlik	,312	3,087	,003	Anlamlı
	R ² adj.=0,077 F=9,531 p=0,003	MODEL ANLAMLİ			
9	Etkileşimci Liderlik	,117	1,303	,196	Anlamsız
	Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları	,590	6,567	,000	Anlamlı
	R ² adj.=0,349 F=28,318 p=0,000	MODEL ANLAMLİ			

Tablo 36’da görüldüğü gibi, etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerindeki etkisini test etmek maksadıyla yapılan regresyon analizine destekleyici kalite yönetim uygulamaları dahil edildiğinde etkileşimci liderliğin β değerinin ,195 azalması ve kalite performansı üzerindeki etkisinin anlamsız olması nedeniyle destekleyici kalite yönetim uygulamalarının etkileşimci liderlik ile kalite performansı arasında tam aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Bu analiz sonucunda H_{3A} kabul edilmiştir. Etkileşimci liderlik destekleyici kalite yönetim uygulamaları aracılığıyla kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkilidir.

H_{3B}: Etkileşimci liderlik, kalite performansını temel kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

H_{3B} hipotezinin test edilmesi için *birinci adım* olan etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerindeki etkisi H₂ kapsamında analiz edilmiş olup etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H_{3B} hipotezinin testi kapsamında *ikinci adım* olan etkileşimci liderliğin temel kalite yönetim uygulamaları üzerindeki etkisinin test edilmesi için, etkileşimci liderlik davranışlarını oluşturan üç alt faktör birleştirilerek tek bir bağımsız değişken olarak, temel kalite yönetim uygulamalarını oluşturan iki alt faktör ise birleştirilerek tek bir bağımlı değişken olarak analize dahil edilmiştir. Daha sonra bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek maksadıyla, etkileşimci liderlik faktörlerinin her bir temel kalite yönetim uygulaması faktörü üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri Tablo 37’de sunulmuştur.

Tablo 37: H_{3B} Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler-1

Model No	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
1.	Etkileşimci Liderlik	Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları
2.	F1. İstisnalarla Yönetim (Pasif) F2. İstisnalarla Yönetim (Aktif) F3. Koşulsal Ödül	F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi
3.	F1. İstisnalarla Yönetim (Pasif) F2. İstisnalarla Yönetim (Aktif) F3. Koşulsal Ödül	F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı

Tablo 38: H_{3B} Hipotezi Model No 1 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları			
	β	t	p	Sonuç
Etkileşimci Liderlik	,358	3,856	,000	Anlamlı
R ² adj.=0,120 F=14,869 p=0,001	MODEL ANLAMLİ			

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda Tablo 38’de düzeltilmiş R² değeri ,120’dir. Bu demektir ki, etkileşimci liderlik davranışları, temel kalite yönetim uygulamalarının yaklaşık %12’sini açıklamaktadır. Tablo 38’deki Anova sonuçlarına bakıldığında da tüm değerlerin (F=14,869 p=0,001), modelin bir bütün olarak

anlamli olduğunu gsterdikleri gcrulmektedir. Bir diğer deyişle yneticinin etkileşimci liderlik davranışları işletmenin uyguladığı temel kalite ynetim uygulamalarını pozitif ynde etkilemektedir.

Etkileşimci liderlik davranışlarının temel kalite ynetim uygulamaları izerindeki etkisini aııklayabilmek maksadıyla gercekleştirilen coku doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 39-40’da sunulmuştur.

Tablo 39: H_{3B} Hipotezi Model No 2 Testi İcin Yapılan Analizin Sonucu

BAğIMSIZ DEğİşKEN	BAğIMLI DEğİşKEN F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi			
	β	t	p	Sonuç
F1. İstisnalarla Ynetim (Pasif)	,015	,158	,874	Anlamsız
F2. İstisnalarla Ynetim (Aktif)	,114	1,320	,190	Anlamsız
F3. Koşulsal Ödöl	,320	2,834	,006	Anlamli
R ² adj.=0,142 F=6,621 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 40: H_{3B} Hipotezi Model No 3 Testi İcin Yapılan Analizin Sonucu

BAğIMSIZ DEğİşKEN	BAğIMLI DEğİşKEN F2.Süreç Ynetimi ve Ürün Tasarımı			
	β	t	p	Sonuç
F1. İstisnalarla Ynetim (Pasif)	-,004	-,047	,963	Anlamsız
F2. İstisnalarla Ynetim (Aktif)	,137	1,356	,178	Anlamsız
F3. Koşulsal Ödöl	,450	4,305	,000	Anlamli
R ² adj.=0,263 F=13,132 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 39-40’da sunulan modeller anlamı olup Etkileşimci Liderlik Faktör 1 kapsamındaki İstisnalarla Ynetim (Pasif) ve Faktör 2 kapsamındaki İstisnalarla Ynetim (Aktif)’in temel kalite ynetim uygulamalarının hiçbir faktörü izerinde anlamli etkiye sahip olmadığı; Etkileşimci Liderlik Faktör 3 kapsamındaki Koşulsal Ödöl’ün temel kalite ynetim uygulamalarının tüm faktörleri izerinde pozitif ynde anlamli etkiye sahip olduğu gcrulmektedir. Diğer bir deyişle etkileşimci liderliğin temel kalite ynetim uygulamaları izerindeki pozitif yndeki etkisinin kaynağı etkileşimci liderliğin koşulsal ödöl boyutudur.

Üçüncü adım olarak temel kalite ynetim uygulamalarının kalite performansı izerindeki etkisi test edilmiştir. Bu maksatla ilk olarak temel kalite ynetim uygulamalarını oluşturan iki alt faktör birleştirilerek tek bir bağımsız değişken

olarak; kalite performansını oluşturan üç alt faktör ise birleştirilerek tek bir bağımlı değişken olarak analize dahil edilmiştir. Daha sonra bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek maksadıyla, temel kalite yönetim uygulamaları faktörlerinin her bir kalite performansı faktörü üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri Tablo 41’de sunulmuştur.

Tablo 41: H_{3B} Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler-2

Model No	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
5.	Temel Kalite Yönetim Uygulamaları	Kalite Performansı
6.	F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı	F1.Üretim Performansı ve Müşteri Sonuçları
7.	F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı	F2.Yenilik Performansı
8.	F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı	F3.Çalışan Performansı

Tablo 42: H_{3B} Hipotezi Model No 5 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN Kalite Performansı			
	β	t	p	Sonuç
Temel Kalite Yönetim Uygulamaları	,632	8,181	0,000	Anlamlı
R^2 adj.=0,394 F=67,203 p=0,000	MODEL ANLAMLİ			

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda Tablo 42’de düzeltilmiş R^2 değeri ,394’tür. Bu demektir ki, temel kalite yönetim uygulamaları, kalite performansının yaklaşık %39’unu açıklamaktadır. Tablo 42’deki Anova sonuçlarına bakıldığında da tüm değerlerin (F=67,203 p=0,000), modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu gösterdikleri görülmektedir. Bir diğer deyişle işletmede uygulanan temel kalite yönetim uygulamaları kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Temel kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerindeki etkisini açıklayabilmek maksadıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 43-45’de sunulmuştur.

Tablo 43: H_{3B} Hipotezi Model No 6 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F1.Üretim Performansı ve Müşteri Sonuçları			
	β	t	p	Sonuç
F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi	,247	2,500	,014	Anlamlı
F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı	,451	4,567	,000	Anlamlı
R ² adj.=0,391 F=33,776 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 44: H_{3B} Hipotezi Model No 7 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F2.Yenilik Performansı			
	β	t	p	Sonuç
F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi	0,204	1,928	0,057	Anlamsız
F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı	0,410	3,867	0,00	Anlamlı
R ² adj.=0,300 F=22,842 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 45: H_{3B} Hipotezi Model No 8 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F3.Çalışan Performansı			
	β	t	p	Sonuç
F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi	-0,139	1,258	,211	Anlamsız
F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı	,403	3,640	,000	Anlamlı
R ² adj.=0,236 F=16,780 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 43-45’de sunulan modeller anlamlı olup temel kalite yönetim uygulamaları Faktör 2’nin (Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı) kalite performansının tüm boyutları üzerinde (Üretim Performansı ile Müşteri Sonuçları, Yenilik Performansı, Çalışan Performansı) pozitif yönde anlamlı etkiye; temel kalite yönetim uygulamaları Faktör 1’in (süreç kalite bilgi sistemi) kalite performansı Faktör 1 (üretim performansı ve müşteri sonuçları) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, temel kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerindeki etkisinin kaynağı temel kalite yönetim uygulamalarının süreç yönetimi ve ürün tasarımı boyutları ile kısmen süreç kalite bilgi sistemi boyutudur.

Dördüncü adım olarak etkileşimci liderliğin ilk olarak tek başına, ikinci olarak ise temel kalite yönetim uygulamaları ile birlikte kalite performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo 46’da gösterilmiştir.

Tablo 46: H_{3B} Hipotezi Model No 9 ve 10 Testi İçin Yapılan Analizlerin Sonuçları

MODEL NO	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN Kalite performansı			
		Unstd.β	t	p	Sonuç
9	Etkileşimci Liderlik	,312	3,087	,003	Anlamlı
	R ² adj.=0,077 F=9,531 p=0,003	MODEL ANLAMLI			
10	Etkileşimci Liderlik	,082	,933	,353	Anlamsız
	Temel Kalite Yönetim Uygulamaları	,492	7,315	,000	Anlamlı
	R ² adj.=0,393 F=33,994 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 46’da görüldüğü gibi, etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerindeki etkisini test etmek maksadıyla yapılan regresyon analizine temel kalite yönetim uygulamaları dahil edildiğinde etkileşimci liderliğin standardize olmayan β değerinin ,230 azalması ve kalite performansı üzerindeki etkisinin anlamsız olması nedeniyle temel kalite yönetim uygulamalarının etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerindeki etkisine tam aracılık ettiği söylenebilir.

Bu analiz sonucunda H_{3B} kabul edilmiştir. Etkileşimci liderlik kalite performansını temel kalite yönetim uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir.

H₄: Dönüşümcü liderlik, kalite performansını kalite yönetim uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

H₄ hipotezine bağlı olarak iki adet alt hipotez oluşturulmuştur. Bunlar;

H_{4A}: Dönüşümcü liderlik, kalite performansını destekleyici kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

H_{4B}: Dönüşümcü liderlik, kalite performansını temel kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

H_{4A} hipotezinin test edilmesi için *birinci adım* olan dönüşümcü liderliğin kalite performansı üzerindeki etkisi H₁ kapsamında analiz edilmiş olup dönüşümcü liderliğin kalite performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H_{4A} hipotezinin testi kapsamında *ikinci adım olan* dönüşümcü liderliğin destekleyici kalite yönetim uygulamaları üzerindeki etkisinin test edilmesi için, dönüşümcü liderlik davranışlarını oluşturan iki alt faktör birleştirilerek tek bir bağımsız değişken olarak, destekleyici kalite yönetim uygulamalarını oluşturan üç alt faktör ise birleştirilerek tek bir bağımlı değişken olarak analize dahil edilmiştir. Daha sonra bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek maksadıyla, dönüşümcü liderlik faktörlerinin her bir destekleyici kalite yönetim uygulaması faktörü üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri Tablo 47’de sunulmuştur.

Tablo 47: H_{4A} Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler

Model No	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
1.	Dönüşümcü Liderlik	Destekleyici Kalite Yönetimi Uygulamaları
2.	F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi
3.	F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	F2. Müşteri Katılımı
4.	F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	F3. Tedarikçi Katılımı

Tablo 48: H_{4A} Hipotezi Model No 1 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN Destekleyici Kalite Yönetimi Uygulamaları			
	β	t	p	Sonuç
Dönüşümcü Liderlik	,660	8,818	,000	Anlamlı
R ² adj.=0,429 F=77,754 p=0,000	MODEL ANLAMLİ			

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda Tablo 48’de düzeltilmiş R² değeri ,429’dur. Bu demektir ki, dönüşümcü liderlik davranışları, destekleyici kalite yönetim uygulamalarının yaklaşık %43’ünü açıklamaktadır. Tablo xx’deki Anova sonuçlarına bakıldığında da tüm değerlerin (F= 77,754; p= ,000), modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu gösterdikleri görülmektedir. Bir diğer deyişle yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışları işletmenin uyguladığı destekleyici kalite yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarının destekleyici kalite yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini açıklayabilmek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 49-51’de sunulmuştur.

Tablo 49: H_{4A} Hipotezi Model No 2 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi			
	β	t	p	Sonuç
F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	,359	3,054	,003	Anlamlı
F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	,358	,358	,003	Anlamlı
R ² adj.=0,447 F=42,182 p=0,000	MODEL ANLAMLİ			

Tablo 50: H_{4A} Hipotezi Model No 3 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F2. Müşteri Katılımı			
	β	t	p	Sonuç
F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	,275	1,995	,053	Anlamsız
F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	,222	1,574	,119	Anlamsız
R ² adj.=0,205 F=14,136 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 51: H_{4A} Hipotezi Model No 4 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F3. Tedarikçi Katılımı			
	β	t	p	Sonuç
F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	,441	3,227	,001	Anlamlı
F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	,118	,876	,383	Anlamsız
R ² adj.=0,275 F=20,365 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 49-51’de sunulan modeller anlamlı olup Dönüşümcü Liderlik Faktör 1 kapsamındaki İdeal Etki (Atfedilen), Entelektüel Uyarım ve Bireyselleştirilmiş İlgi’nin destekleyici kalite yönetim uygulamaları Faktör 3 kapsamındaki Tedarikçi Katılımı ve Faktör 1 kapsamındaki Üst Yönetimin Liderliği ve İş Gücü Yönetimi üzerinde anlamlı etkiye; Faktör 2 kapsamındaki İdeal Etki (Davranış), İlham Verici Motivasyon’nun destekleyici kalite yönetim uygulamaları Faktör 1 kapsamındaki Üst Yönetimin Liderliği ve İş Gücü Yönetimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, etkileşimci liderliğin destekleyici kalite yönetim uygulamalarından müşteri katılımı üzerinde etkisi yoktur, tedarikçi katılımı üzerinde ise kısmen pozitif yönde etkisi vardır.

Üçüncü adım olan destekleyici kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerindeki etkisinin testi H_{3A}’nın testi maksadıyla daha önce yapıldığından burada tekrar edilmeyecektir.

Dördüncü adım olarak dönüşümcü liderliğin ilk olarak tek başına, ikinci olarak ise destekleyici kalite yönetim uygulamaları ile birlikte kalite performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo 52’de gösterilmiştir.

Tablo 52: H_{4A} Hipotezi Model No 5 ve 6 Testi İçin Yapılan Analizlerin Sonuçları

MODEL NO	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN Kalite performansı			
		Unstd.β	t	p	Sonuç
5	Dönüşümcü Liderlik	,502	7,760	,000	Anlamlı
	R ² adj.=0,374 F=60,217 p=0,000	MODEL ANLAMLI			
6	Dönüşümcü Liderlik	,321	3,901	,000	Anlamlı
	Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları	,355	3,353	,001	Anlamlı
	R ² adj.=0,426 F=38,785 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 52’de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin kalite performansı üzerindeki β değeri, destekleyici kalite yönetim uygulamalarının regresyon analizine dahil edilmesiyle 0,181 azaldığından destekleyici kalite yönetim uygulamalarının bu modelde aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilmektedir. Anlamlılık değerine bakıldığında ise dönüşümcü liderliğin p değerinde değişiklik olmaması destekleyici kalite yönetim uygulamalarının bu modelde yarı aracı değişken olduğunu göstermektedir.

Bu analiz sonucunda H_{4A} kabul edilmiştir, dönüşümcü liderlik, kalite performansını destekleyici kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir. Beta değerinin pozitif olması bu etkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

H_{4B}: Dönüşümcü liderlik, kalite performansını temel kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.

H_{4B} hipotezinin test edilmesi için *birinci adım* olan dönüşümcü liderliğin kalite performansı üzerindeki etkisi H₁ kapsamında analiz edilmiş olup dönüşümcü liderliğin kalite performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H_{4B} hipotezinin testi kapsamında *ikinci adım olan* dönüşümcü liderliğin temel kalite yönetim uygulamaları üzerindeki etkisinin test edilmesi için, dönüşümcü liderlik davranışlarını oluşturan iki alt faktör birleştirilerek tek bir bağımsız değişken olarak, temel kalite yönetim uygulamalarını oluşturan iki alt faktör ise birleştirilerek tek bir bağımlı değişken olarak analize dahil edilmiştir. Daha sonra bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek maksadıyla, dönüşümcü liderlik faktörlerinin her bir temel kalite yönetim uygulaması faktörü üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri Tablo xx’de sunulmuştur.

Tablo 53: H_{4B} Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizler

Model No	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
1.	Dönüşümcü Liderlik	Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları
2.	F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi
3.	F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı

Tablo 54: H_{4B} Hipotezi Model No 1 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları			
	β	t	p	Sonuç
Dönüşümcü Liderlik	,567	6,921	,000	Anlamlı
R ² adj.=0,315 F=47,905 p=0,000	MODEL ANLAMLİ			

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda Tablo 54’de düzeltilmiş R² değeri ,315’tir. Bu demektir ki, dönüşümcü liderlik davranışları, temel kalite yönetim uygulamalarının yaklaşık %32’sini açıklamaktadır. Tablo 54’deki Anova sonuçlarına bakıldığında da tüm değerlerin (F= 47,905; p= ,000), modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu gösterdikleri görülmektedir. Bir diğer deyişle yöneticinin

dönüşümcü liderlik davranışları işletmenin uyguladığı temel kalite yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarının temel kalite yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini açıklayabilmek maksadıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 55-56’da sunulmuştur.

Tablo 55: H_{4B} Hipotezi Model No 2 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi			
	β	t	p	Sonuç
F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	,109	,781	,436	Anlamsız
F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	,393	2,813	,006	Anlamlı
R ² adj.=0,218 F=15,228 p=0,000	MODEL ANLAMLİ			

Tablo 56: H_{4B} Hipotezi Model No 3 Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı			
	β	t	p	Sonuç
F1. İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	,185	1,425	,157	Anlamsız
F2. İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon	,427	3,291	,001	Anlamlı
R ² adj.=0,326 F=25,701 p=0,000	MODEL ANLAMLİ			

Tablo 55-56’da sunulan modeller anlamlı olup Dönüşümcü Liderlik Faktör 2 kapsamındaki İdeal Etki (Davranış), İlham Verici Motivasyon’nun temel kalite yönetim uygulamalarının tüm boyutları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, dönüşümcü liderliğin temel kalite yönetim uygulamaları üzerindeki pozitif yönlü etkisinin kaynağı dönüşümcü liderliğin ideal etki (davranış) ve ilham verici motivasyon boyutlarıdır.

Üçüncü adım olan temel kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerindeki etkisinin testi H_{3B}’nin testi maksadıyla daha önce yapıldığından burada tekrar edilmeyecektir.

Dördüncü adım olarak dönüşümcü liderliğin ilk olarak tek başına, ikinci olarak ise temel kalite yönetim uygulamaları ile birlikte kalite performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo x’de gösterilmiştir.

Tablo 57: H_{4B} Hipotezi Model No 4 ve 5 Testi İçin Yapılan Analizlerin Sonuçları

MODEL NO	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN Kalite performansı			
		Unstd. β	t	p	Sonuç
4	Dönüşümcü Liderlik	,502	7,760	,000	Anlamlı
	R ² adj.=0,374 F=60,217 p=0,000	MODEL ANLAMLI			
5	Dönüşümcü Liderlik	,306	4,311	,000	Anlamlı
	Temel Kalite Yönetim Uygulamaları	,343	4,871	,000	Anlamlı
	R ² adj.=0,484 F=48,743 p=0,000	MODEL ANLAMLI			

Tablo 57’de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin kalite performansı üzerindeki β değeri, temel kalite yönetim uygulamalarının regresyon analizine dahil edilmesiyle 0,502’den 0,343’e düştüğünden temel kalite yönetim uygulamalarının bu modelde aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilmektedir. Anlamlılık değerine bakıldığında ise temel kalite yönetim uygulamalarının p değerinde değişiklik olmaması temel kalite yönetim uygulamalarının bu modelde yarı aracı değişken olduğunu göstermektedir.

Bu analiz sonucunda H_{4B} kabul edilmiştir, dönüşümcü liderlik kalite performansını temel kalite yönetim uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir. Beta değerinin pozitif olması bu etkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

4.2.5.Hipotez Testlerinin Sonuçları

Yapılan hipotez testlerinin sonuçları Tablo 58’de sunulmuştur.

Tablo 58: Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez	Model No	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Test İstatistikleri		Kabul/Ret
					β	p	
H ₁ :Dönüşümcü liderliğin kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	1	Dönüşümcü Liderlik	-	Kalite Performansı	,611	,000	Kabul
	2	F1.İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	-	F1.Üretim Performansı -Müşteri Sonuçları	,348	,005	Kabul
		F2.İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon			,178	,190	Ret
	3	F1.İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	-	F2.Yenilik Performansı	,307	,032	Kabul
		F2.İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon			,190	,180	Ret
	4	F1.İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	-	F3.Çalışan Performansı	,457	,001	Kabul
		F2.İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon			,138	,295	Ret
H ₂ :Etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	1	Etkileşimci Liderlik	-	Kalite Performansı	,294	,003	Kabul
	2	F1.İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-	F1.Üretim Performansı ve Müşteri Sonuçları	-1,67	,068	Ret
		F2.İstisnalarla Yönetim (Aktif)			,036	,726	Ret
		F3. Koşulsal Ödül			,438	,000	Kabul
	3	F1.İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-	F2.Yenilik Performansı	-0,070	,888	Ret
		F2.İstisnalarla Yönetim (Aktif)			0,098	,357	Ret
		F3. Koşulsal Ödül			,379	0,001	Kabul
	4	F1.İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-	F3.Çalışan Performansı	-0,079	,366	Ret
		F2.İstisnalarla Yönetim (Aktif)			,072	,460	Ret
		F3. Koşulsal Ödül			,512	,000	Kabul

Tablo 58: Hipotez Testlerinin Sonuçları (Devamı)

Hipotez	Model No	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Test İstatistikleri		Kabul/Ret
					β	p	
H _{3A} :Etkileşimci liderlik, kalite performansını destekleyici kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.	1	Etkileşimci Liderlik	-	Destekleyici Kalite Yönetimi Uygulamaları	,330	,001	Kabul
	2	F1. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-	F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi	-0,065	,405	Ret
		F2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)			,082	,351	Ret
		F3. Koşulsal Ödül			,617	,000	Kabul
	3	F1. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-	F2. Müşteri Katılımı	,035	,722	Ret
		F2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)			-,014	,898	Ret
		F3. Koşulsal Ödül			,423	,000	Kabul
	4	F1. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-	F3. Tedarikçi Katılımı	-,047	,618	Ret
		F2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)			-,033	,754	Ret
		F3. Koşulsal Ödül			,458	,000	Kabul
	5	Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları		Kalite Performansı	,592	,000	Kabul
	6	F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi	-	F1.Üretim Performansı ve Müşteri Sonuçları	,399	,000	Kabul
		F2.Müşteri katılımı			,074	,450	Ret
		F3.Tedarikçi Katılımı			,260	,012	Kabul
	7	F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi	-	F2.Yenilik Performansı	,195	0,57	Ret
		F2.Müşteri katılımı			,010	,927	Ret
		F3.Tedarikçi Katılımı			,421	,000	Kabul
	8	F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi	-	F3.Çalışan Performansı	,375	,001	Kabul
		F2.Müşteri katılımı			,087	,426	Ret
		F3.Tedarikçi Katılımı			,103	,379	Ret

Tablo 58: Hipotez Testlerinin Sonuçları (Devamı)

Hipotez	Model No	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Test İstatistikleri		Kabul/Ret
					β	p	
H _{3A} :Etkileşimci liderlik, kalite performansını destekleyici kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.	9	Etkileşimci Liderlik	Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları	Kalite Performansı	Etkileşimci Liderlik		Kabul (Tam Aracı)
					,312	,003	
	10				Etkileşimci Lid. + Destekleyici K.Y.U.		
					,117 ,590	.196 ,000	
H _{3B} :Etkileşimci liderlik, kalite performansını temel kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.	1	Etkileşimci Liderlik	-	Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları	,358	,000	Kabul
	2	F1. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-	F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi	,015	,874	Ret
		F2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)			,114	,190	Ret
		F3. Koşulsal Ödül			,320	,006	Kabul
	3	F1. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-	F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı	-,004	,963	Ret
		F2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)			,137	,178	Ret
		F3. Koşulsal Ödül			,450	,000	Kabul
	4	Temel Kalite Yönetim Uygulamaları	-	Kalite Performansı	,632	0,000	Kabul
	5	F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi	-	F1.Üretim Performansı ve Müşteri Sonuçları	,247	,014	Kabul
		F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı			,451	,000	Kabul
	6	F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi	-	F2.Yenilik Performansı	0,204	0,057	Ret
		F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı			0,410	0,00	Kabul
	7	F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi	-	F3.Çalışan Performansı	-0,139	,211	Ret
		F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı			,403	,000	Kabul

Tablo 58: Hipotez Testlerinin Sonuçları (Devamı)

Hipotez	Model No	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Test İstatistikleri		Kabul/Ret
					β	p	
H _{3B} : Etkileşimci liderlik, kalite performansını temel kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.	8	Etkileşimci Liderlik	Temel Kalite Yönetim Uygulamaları	Kalite Performansı	Etkileşimci Liderlik		Kabul (Tam Aracı)
					,312	,003	
					Etkileşimci Lid. + Temel K.Y.U.		
	9				,082	,353	
					,492	,000	
H _{4A} : Dönüşümcü liderlik, kalite performansını destekleyici kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.	1	Dönüşümcü Liderlik	-	Destekleyici Kalite Yönetimi Uygulamaları	,660	,000	Kabul
	2	F1.İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	-	F1.Üst Yönetimin Liderliği İş Gücü Yönetimi	,359	,003	Kabul
		F2.İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon			,358	,003	Kabul
	3	F1.İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	-	F2. Müşteri Katılımı	,275	,053	Ret
		F2.İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon			,222	,119	Ret
	4	F1.İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	-	F3. Tedarikçi Katılımı	,441	,001	Kabul
		F2.İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon			,118	,383	Ret

Tablo 58: Hipotez Testlerinin Sonuçları (Devamı)

Hipotez	Model No	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Test İstatistikleri		Kabul/Ret
					β	p	
H _{4A} : Dönüşümcü liderlik, kalite performansını destekleyici kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.	5	Dönüşümcü Liderlik	Destekleyici Kalite Yönetim Uygulamaları	Kalite Performansı	Dönüşümcü Liderlik		Kabul (Yarı Aracı)
					,502	,000	
	6				Dönüşümcü Liderlik + Destekleyici K.Y.U.		
					,321	,000	
					,355	,001	
H _{4B} :Dönüşümcü liderlik, kalite performansını temel kalite yönetimi uygulamaları aracılığıyla pozitif yönde etkiler.	1	Dönüşümcü Liderlik		Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları	,567	,000	Kabul
	2	F1.İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	-	F1.Süreç Kalite Bilgi Sistemi	,109	,436	Ret
		F2.İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon			,393	,006	Kabul
	3	F1.İdeal Etki (Atfedilen) Entelektüel Uyarım Bireyselleştirilmiş İlgi	-	F2.Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı	,185	,157	Ret
		F2.İdeal Etki (Davranış) İlham Verici Motivasyon			,427	,001	Kabul
	4	Dönüşümcü Liderlik	Temel Kalite Yönetim Uygulamaları	Kalite Performansı	Dönüşümcü Liderlik		Kabul (Yarı Aracı)
					,502	,000	
	5				Dönüşümcü Liderlik + Temel K.Y.U.		
					,306	,000	
					,343	,000	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kalite yönetimiyle ilgili üç problemi araştırmak maksadıyla gerçekleştirilmiştir. Bunlardan birincisi, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kalite yönetimi uygulamaları üzerinde bir etkisi var mıdır? İkincisi, temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamalarını etkin bir şekilde hayata geçiren işletmeler daha iyi bir kalite performansına sahip midir? Üçüncüsü, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kalite yönetim uygulamaları aracılığıyla kalite performansı üzerinde etkisi var mıdır?

Bu problemleri araştırmak maksadıyla sırasıyla literatür araştırılarak hipotezler ve araştırma modeli geliştirilmiş, uygun ölçekler belirlenmiş, ölçeklere uygun olarak oluşturulan anket otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 103 üretim işletmesine uygulanmış, anket cevaplarının faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve son olarak hipotezler test edilmiştir.

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları etkileşimci liderliğin literatürde önerilen üç alt boyutunu onaylar niteliktedir. Fakat beş alt boyuttan oluşan dönüşümcü liderliğin S28 maddesi faktör yükleri arasındaki farkın düşük olması nedeniyle, S30 ve S33 maddeleri bulunmaları gereken faktörler altında çıkmadıklarından silinmiştir. Kalan 17 madde ise iki alt boyuta ayrılmıştır. Bunun örneklem sayısının az olması veya soruların anketi cevaplayan kişiler tarafından tam olarak anlaşılmamış olmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Literatürde üç alt boyut olarak önerilen temel kalite yönetimi uygulamaları ölçeğinin faktör analizi sonucunda S26 maddesi faktörler altındaki yük değerleri arasındaki farkın düşük olması nedeniyle, S16 maddesi bulunması gereken faktör altında çıkmaması nedeniyle silinmiştir. Kalan 10 madde ise iki faktör altında toplanmıştır.

Literatürde dört alt boyut olarak önerilen destekleyici kalite yönetimi uygulamaları ölçeğinin faktör analizi sonucunda maddelerin üç alt faktör altında toplandığı görülmüştür.

Dört boyutlu olarak belirlenen kalite performansı ölçeğinin faktör analizi sonucunda S66 maddesi bulunması gereken faktör altında çıkmadığından silinmiş, kalan 16 madde üç faktör altında toplanmıştır.

Faktör analiziyle ilgili teknikleri Açıklayıcı Faktör Analizi ve Onaylayıcı Faktör Analizi olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür. Açıklayıcı faktör analizinde araştırmacı araştırma yaptığı konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışır. Onaylayıcı faktör analizinde ise araştırmacı tarafından daha önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu test etmek amaçlanmaktadır. Yapılan faktör analizleri bu bakımdan değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, temel kalite yönetim uygulamaları ve destekleyici kalite yönetim uygulamaları ölçekleri için doğrulayıcı faktör analizi yapılmasının verilerin daha doğru bir şekilde analiz edilmesini sağlayacağı değerlendirilmektedir. Fakat analiz maksadıyla kullanılan SPSS 20 programı onaylayıcı faktör analizi yapma özelliğine sahip olmadığından açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen hipotez testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 58’de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. Her iki liderlik tipinin kalite performansına ilişkin β değerlerine bakıldığında dönüşümcü liderliğin kalite performansını açıklama gücünün ve dönüşümcü liderlik testinin anlamlılık seviyesinin istatistiki olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Liderlik tiplerinin alt boyutları ile kalite performansı alt boyutları arasındaki regresyon analizi sonuçlarına göre ise dönüşümcü liderliğin üretim performansı ve müşteri sonuçları üzerinde etkisi olmadığı; ideal etki (atfedilen), entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarının birleştirilmiş olarak yenilik performansı ve çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir.

Etkileşimci liderliğin ise sadece koşulsal ödül boyutunun kalite performansının tüm alt boyutları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin birbirinin zıttı değil tamamlayıcısı olduğu ve etkileşimci

liderliğin koşulsal ödöl boyutunun koşulsal ceza boyutundan daha etkili olduğu görüşlerini desteklemektedir.

Birçok yazara (Avolio & Bass, 1986; Bass,1985; Burns, 1978; Kuhnert & Lewis, 1987, Dean ve Bowen, 1994, Tichy ve Devana (1986)) göre TKY kapsamında tanımlanan vizyoner liderliğin tanımı göz önüne alındığında dönüşümcü liderlik tanımıyla benzeştiği ve etkileşimci liderlik tanımının karşıtı olduğu görölmektedir. Araştırma sonuçları bu yazarların dönüşümcü liderliğin kalite performansı üzerindeki olumlu etkisine ilişkin görüşü doğrulamaktadır.

Bazı yazarlar (Avolio, Bass ve Jung, 1999; MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001; Tejada, Scandura ve Pillai, 2001; Hetland ve sandal, 2003) ise dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerinin birbirlerinden farklı olmalarına rağmen, birbirlerinin zıddı değıl birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduğunu ileri sürmektedirler. Bu yazarlara göre liderler değışen oranlarda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları sergilerler. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile birlikte etkileşimci liderliğin de kalite performansını pozitif yönde etkilediğinin tespit edilmesi bu görüşü destekler niteliktedir. Liderlik türlerinin beta değıerlerine bakıldığında ise dönüşümcü liderliğin (,611) kalite performansını açıklama gücünün etkileşimci liderlikten (,294) daha yüksek olduğu görölmektedir.

Bu sonuçlar liderlik türlerinin alt boyutlarına bakılarak analiz edildiğinde ise etkileşimci Liderliğin ideal etki (atfedilen), entelektüel uyarım ile bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarından oluşan faktörün ve etkileşimci liderliğin koşulsal ödöl boyutunun kalite performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu görölmektedir. Bu sonuç da ödüllendirmenin cezalandırmadan daha fazla güdüleme sağladığı iddiasını destekler niteliktedir.

Analiz sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamaları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar da iki liderlik türünün birbirinin zıddı değıl tamamlayıcısı olarak işlev gördüklerini göstermektedir. Laohavichien ve Fredendall (2005) dönüştürücü liderliğin Podsakof tarafından vurgulanan altı boyutunun temel

(infrastructure) kalite uygulamalarında rolü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Aynı çalışmada; Beer (2003) tarafından organizasyonlardaki üst düzey yöneticilerin dönüşümcü veya etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olmasının kalite uygulamalarını etkilediği belirtilmektedir. Analiz sonuçları literatürdeki bu bulgu ve iddiaları destekler niteliktedir.

Dönüşümcü liderlik ile destekleyici kalite yönetim uygulamalarının alt faktörleri arasındaki ilişkilere bakıldığında ise dönüşümcü liderliğin tüm alt faktörleri ile destekleyici kalite yönetim uygulamalarından üst yönetimin liderliği ile iş gücü yönetimi faktörünü istatistiksel olarak açıkladığı; müşteri katılımı faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı; ideal etki (atfedilen), entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi faktörünün ise tedarikçi katılımı faktörünü istatistiksel olarak açıkladığı görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile temel kalite yönetim uygulamalarının alt faktörleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; ideal etki (atfedilen), entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgiden oluşan faktörün temel kalite yönetimi uygulamalarının tüm alt faktörlerini istatistiksel olarak açıkladığı görülmektedir. Diğer bir deyişle etkileşimci liderliğin temel kalite yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi ideal etki (atfedilen), entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgiden kaynaklanmaktadır.

Etkileşimci liderliğin temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamalarının tüm alt faktörleri üzerindeki etkisi koşulsal ödül alt boyutundan kaynaklanmaktadır. Bu sonuç da ödüllendirmenin cezalandırmadan daha fazla güdüleme sağladığı iddiasını destekler niteliktedir.

Analiz sonuçlarına göre destekleyici kalite yönetim uygulamaları ile kalite performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişkiyi açıklayabilmek için destekleyici kalite yönetim uygulamaları ile kalite performansının alt faktörleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; üst yönetimin liderliğinin üretim performansı ve müşteri sonuçları ile çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Tedarikçi katılımının ise üretim performansı ve müşteri sonuçları ile yenilik performansı üzerinde

istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Kaynak (2003) üst yönetim katılımının yüksek olduğu işletmelerin ürün kalitelerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmüştür ve tedarikçi kalitesinin kalite performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları da bu iddia ve bulguyu destekler niteliktedir.

Deming'in (1986), müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanarak kalite performansının artırılabilmesi için işletmelerin bu ihtiyaçları ve müşterilerinin gelecekteki beklentilerinin anlaşılmasının önemli olduğunu vurgulamasına rağmen araştırma sonucunda müşteri katılımının kalite performansının hiçbir faktörü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamalarının aracılık etkisine ilişkin analiz sonucunda, bunların dönüştürücü liderlik ile kalite performansı arasında yarı aracı; etkileşimli liderlik ile kalite performansı arasında tam aracı etkiye sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuç, etkileşimli liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin, çalışma ortamında açık bir şekilde belirlenmiş iş yapma kuralları olarak değerlendirilebilecek kalite uygulamalarına riayet edilmesini sağlayarak kalite performansını olumlu yönde etkileyebileceği şeklinde açıklanabilir. Araştırma sonuçları, etkileşimli liderin sadece koşulsal ödül davranışı ile bu etkiyi oluşturduğunu göstermektedir.

Genel olarak destekleyici kalite yönetim uygulamalarının müşteri farkındalığı yaratma ve insan kaynakları yönetimi konularını içerdiği göz önüne alındığında çalışanın kendisine ve onun entelektüel kapasitesine odaklanmış olan dönüştürücü liderin, sergilediği davranışlarla destekleyici kalite yönetim uygulamaları vasıtasıyla kalite performansını pozitif yönde etkilemesi beklenen bir sonuçtur ve araştırma sonuçları bu etkinin dönüştürücü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel uyarım ve ideal etki (atfedilen) boyutlarından kaynaklandığını göstermektedir. Kalite yönetim uygulamalarının dönüştürücü liderlik ile kalite performansı arasında yarı aracı etkiye sahip olması bu liderlik türünün kalite performansını sadece kalite yönetim uygulamaları aracılığıyla değil doğrudan da etkileyebileceğini göstermektedir. Bu sayede, dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen

yöneticilerin işletme dışındaki çevrenin hızla değişerek iş yapma şekillerinin buna kısa sürede uyum sağlayamadığı ortamlarda dahi kalite performansını olumlu yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

Analiz sonuçlarına göre temel kalite yönetim uygulamaları ile kalite performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişkiyi açıklayabilmek için temel kalite yönetim uygulamaları ile kalite performansının alt faktörleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; temel kalite yönetim uygulamalarının iki alt faktörünün de kalite performansının üretim performansı ve müşteri sonuçları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu; süreç yönetimi ve ürün tasarımının yenilik performansı ve çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu görülmüştür.

Kalite yönetim uygulamalarının temel ve destekleyici olarak sınıflandırılmasına dayanan yaklaşım önerilen modelle test edilmiş ve bunların kalite performansı üzerinde pozitif yönde doğrudan etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç Flynn v.d. (1995) tarafından yapılan sınıflandırmayı da destekler niteliktedir.

Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü ve etkileşimli liderlik davranışlarının tek başlarına değil, birlikte kullanılmasının kalite performansını daha fazla yükselteceği değerlendirilmektedir.

Konuyla ilgili olarak yapılacak ileriki çalışmalarda örneklem sayısının tüm sektörleri kapsayacak şekilde artırılmasının sonuçlarının genelleştirilmesi ve faktör analizinde beklenen faktör dağılımına ulaşılması bakımından faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerindeki etkisinin literatürde önerilen diğer modellerle de test edilmesinin ve bu modellerde liderlik türlerinin moderatör etkisinin de araştırılmasının konunun açıklanması bakımından literatüre fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

EKLER

EK-1 Araştırma Anketi



Sayın yetkili;

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalında “**Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi**” adlı araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Şahsınız, firmanız ve diğer katılımcı firma bilgileri kesinlikle gizli tutulup, çalışma sonuçları genel ortalama şeklinde değerlendirilecektir. Çalışma sonuçları arzu eden firmalara e-mail ile bildirilecektir.

Uygulamanın kapsadığı soruların cevaplanması, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın önemli bir kısmını alacaktır. Şimdiden bilimsel ilerlemeye sağladığınız katkı için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Yrd.Doç.Dr.Özge MEHTAP
Ayhan ER

İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Gösterdiği Sektör	:
Çalışan Sayısı	: ☐ 0-100 ☐ 101-500 ☐ 501-1000 ☐ 1001 ve üstü
İşletmenin Sahip Olduğu Kalite Belgeleri	:
FORMU DOLDURAN HAKKINDA BİLGİLER	
Çalıştığı Departman	:
Unvanı/Statüsü	:

DESTEKLEYİCİ KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1-7 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki kutuların içinde belirtilmiştir.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Üst Yönetimin Liderliği

1.	Fabrikamızdaki tüm bölüm yöneticileri kalite konusundaki sorumluluklarını kabul etmektedirler.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Fabrika yönetimi kaliteli ürünlerin üretilebilmesi ve kalite ilerlemesi sağlanabilmesi için kişisel liderlik sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Üst yönetimimiz çalışanların üretim sürecine ilgi göstermelerini kuvvetli bir şekilde destekler.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Fabrika yönetimimiz kalite iyileştirmesine odaklı bir vizyon oluşturarak bunun yayılmasını sağlar	1	2	3	4	5	6	7
5.	Fabrika yönetimimiz kalite iyileştirme projeleriyle şahsen ilgilenir.	1	2	3	4	5	6	7

İş Gücü Yönetimi

6.	Kalitenin işletmede çalışan herkesin sorumluluğu olduğuna inanırız	1	2	3	4	5	6	7
7.	İşletmemizde, sorunların çözümü için farklı bakış açılarının sağlanması daha iyi çözümlere ulaşılmasını sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
8.	İşletmemizdeki herkes kaliteden sorumludur.	1	2	3	4	5	6	7

Tedarikçi Katılımı

9.	Tedarikçilerimiz yeni ürün geliştirme süreçlerimize aktif olarak katılırlar.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Kalite hususları ve tasarım değişiklikleri konularında tedarikçilerimizle yakın iletişim içindeyizdir.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Tedarikçilerimizi kalite iyileştirme çabalarımıza aktif bir şekilde dahil etmekteyiz.	1	2	3	4	5	6	7

Müşteri katılımı

12.	Müşterilerimiz ile çoğunlukla yakın ilişki içindeyizdir.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Müşterilerimiz kalite ve sevkiyat performansı hakkında geri bildirim yapmaktadırlar.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Müşterilerimiz yeni ürün geliştirme süreçlerimize aktif olarak katılırlar.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Müşteri ihtiyaçları konusundaki hassasiyetimizi yüksek tutmak için çaba harcarız.	1	2	3	4	5	6	7

TEMEL KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

Süreç Kalite Bilgi Sistemi

16.	Fabrikamızdaki süreçler herkes tarafından kolay anlaşılacak şekilde tasarlanmıştır.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Üretim bölümündeki süreçlerin büyük bir bölümü istatistiksel kalite kontrol kapsamındadır.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Süreçlerdeki değişkenliği azaltmak için istatistiksel süreç kontrol tekniklerini yoğun olarak kullanırız.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Üretim sürecinin kontrol altında olup olmadığını belirlemek için kontrol kartları kullanırız.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Süreçlerimizi istatistiksel süreç kontrol vasıtasıyla izleriz.	1	2	3	4	5	6	7

Süreç Yönetimi

21.	Fabrikamızda bulunan tüm alet ve fiyestürlerin yerlerine koyulması önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Fabrikamızı temiz ve düzenli tutmaktan gurur duyarız.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Fabrikamız her zaman temiz ve düzenlidir.	1	2	3	4	5	6	7

Ürün Tasarımı

24.	İşçiler yeni ürünlerin devreye alınmasından veya ürün değışiklikleri yapılmadan önce, bu ürünlerin tasarım ve değışiklik süreçlerine geniş bir şekilde katılırlar.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Üretim ve kalite mühendisleri yeni ürünlerin devreye alınmasından önce bunların tasarım süreçlerine geniş bir şekilde katılırlar.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Yeni ürünleri devreye almak için farklı bölümlerin (pazarlama, üretim, v.b.) katılımıyla oluşturulan ekipler halinde çalışırız.	1	2	3	4	5	6	7

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

İdeal Etki (Atfedilen)

27.	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Saygımızı kazanacak şekilde hareket eder.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Güç ve güven duygusu sergiler.	1	2	3	4	5	6	7

İdeal Etki (Davranış)

31.	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5	6	7

İlham Verici Motivasyon

35.	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	1	2	3	4	5	6	7
37.	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5	6	7
38.	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	1	2	3	4	5	6	7

Entelektüel Uyarım

39.	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	1	2	3	4	5	6	7

Bireyselleştirilmiş İlgi

43.	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	1	2	3	4	5	6	7
44.	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	1	2	3	4	5	6	7
45.	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	1	2	3	4	5	6	7
46.	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	1	2	3	4	5	6	7

ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Koşulsal Ödül

47.	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar	1	2	3	4	5	6	7
48.	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	1	2	3	4	5	6	7
49.	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyeceğini açıkça belirtir.	1	2	3	4	5	6	7
50.	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	1	2	3	4	5	6	7

İstisnalarla Yönetim (Aktif)

51.	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	1	2	3	4	5	6	7
52.	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	1	2	3	4	5	6	7
53.	Tüm hataların kaydını tutar.	1	2	3	4	5	6	7
54.	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	1	2	3	4	5	6	7

İstisnalarla Yönetim (Pasif)

55.	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.	1	2	3	4	5	6	7
56.	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.	1	2	3	4	5	6	7
57.	“Bir şey işliyorsan, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
58.	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	1	2	3	4	5	6	7

İŞLETME PERFORMANSI

SON ÜÇ YIL içerisinde işletmenizin aşağıdaki niteliklerinde gerçekleşen DEĞİŞİMİ değerlendiriniz. Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1-7 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki kutuların içinde belirtilmiştir.

1	2	3	4	5	6	7
Çok Azaldı	Azaldı	Kısmen Azaldı	Kararsızım	Kısmen Arttı	Arttı	Kesinlikle Arttı

Üretim Performansı

59.	Ürün ve/veya hizmetlerin kalitesi	1	2	3	4	5	6	7
60.	Ürün ve/veya hizmetlerin güvenilirliği	1	2	3	4	5	6	7
61.	Terminlere uyum	1	2	3	4	5	6	7
62.	Hurda oranı	1	2	3	4	5	6	7

Çalışan Performansı

63.	Çalışanların işletmeye bağlılığı	1	2	3	4	5	6	7
64.	Çalışanların iş performansı	1	2	3	4	5	6	7
65.	Çalışanların işe devamsızlığı	1	2	3	4	5	6	7
66.	Çalışanların motivasyonu	1	2	3	4	5	6	7
67.	Çalışanların işten ayrılma oranı	1	2	3	4	5	6	7

Yenilik Performansı

68.	İşletmemizin sunduğu başarılı yeni ürün ve/veya hizmet sayısı	1	2	3	4	5	6	7
69.	Yeni ürünlerimizde en son teknolojik yeniliklerin kullanımı	1	2	3	4	5	6	7
70.	İşletmemizin teknolojik rekabeti	1	2	3	4	5	6	7
71.	İşletmemizin yeni ürün geliştirme hızı	1	2	3	4	5	6	7
72.	Pazara ilk giren yeni ürünlerimizin sayısı	1	2	3	4	5	6	7

Müşteri Sonuçları

73.	Müşteri memnuniyeti	1	2	3	4	5	6	7
74.	Müşterileri elde tutma kabiliyetimiz	1	2	3	4	5	6	7
75.	Müşteri şikayetleri	1	2	3	4	5	6	7

EK-2A Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Tabloları-

1.Analiz

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,864
Approx. Chi-Square	704,376
Bartlett's Test of Sphericity df	55
Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,759	52,359	52,359	3,600	32,725	32,725
2	1,235	11,226	63,585	3,395	30,859	63,585
3	,955	8,682	72,267			
4	,759	6,900	79,167			
5	,578	5,255	84,422			
6	,453	4,122	88,544			
7	,408	3,709	92,253			
8	,356	3,234	95,487			
9	,251	2,286	97,774			
10	,137	1,249	99,022			
11	,108	,978	100,000			

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
S18	,876	,297
S17	,872	,292
S20	,872	,318
S19	,770	,218
S23	,229	,818
S22	,213	,781
S21	,178	,769
S16	,317	,663
S24	,323	,536
S25	,407	,500
S26	,468	,476

EK-2B Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Tabloları-
2.Analiz

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,879
Approx. Chi-Square	637,999
Bartlett's Test of Sphericity df	45
Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,363	53,627	53,627	5,363	53,627	53,627	3,402	34,016	34,016
2	1,235	12,347	65,974	1,235	12,347	65,974	3,196	31,957	65,974
3	,843	8,430	74,404						
4	,686	6,858	81,261						
5	,529	5,292	86,554						
6	,453	4,526	91,080						
7	,378	3,777	94,857						
8	,255	2,554	97,411						
9	,140	1,404	98,815						
10	,118	1,185	100,000						

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
S18	,877	,301
S17	,877	,299
S20	,876	,324
S19	,772	,220
S23	,236	,830
S22	,223	,798
S21	,174	,762
S16	,314	,658
S24	,330	,544
S25	,396	,477

EK-2C Temel Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Tabloları-

3.Analiz

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,864
Approx. Chi-Square	587,203
Bartlett's Test of Sphericity df	36
Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,950	54,997	54,997	4,950	54,997	54,997	3,375	37,502	37,502
2	1,194	13,262	68,259	1,194	13,262	68,259	2,768	30,756	68,259
3	,836	9,286	77,544						
4	,660	7,335	84,879						
5	,459	5,102	89,982						
6	,379	4,211	94,193						
7	,261	2,895	97,087						
8	,141	1,565	98,652						
9	,121	1,348	100,000						

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
S17	,886	,271
S18	,882	,290
S20	,880	,312
S19	,770	,217
S23	,248	,847
S22	,236	,802
S21	,180	,792
S24	,357	,513
S25	,412	,462

EK-3 Destekleyici Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi
Tabloları

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,869
Approx. Chi-Square	776,750
Bartlett's Test of Sphericity df	105
Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,450	42,997	42,997	6,450	42,997	42,997	4,193	27,954	27,954
2	1,960	13,070	56,067	1,960	13,070	56,067	2,786	18,574	46,528
3	1,127	7,511	63,579	1,127	7,511	63,579	2,558	17,050	63,579
4	,801	5,338	68,917						
5	,753	5,020	73,937						
6	,694	4,624	78,561						
7	,556	3,705	82,265						
8	,532	3,545	85,811						
9	,451	3,009	88,820						
10	,385	2,566	91,385						
11	,344	2,291	93,677						
12	,281	1,873	95,549						
13	,276	1,841	97,391						
14	,210	1,403	98,794						
15	,181	1,206	100,000						

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
S2	,813	,122	,008
S1	,780	,044	,036
S4	,779	,213	,174
S3	,682	,289	,153
S6	,678	,262	,100
S5	,674	,121	,265
S8	,627	,197	,301
S7	,490	,443	,160

	Component		
	1	2	3
S14	,060	,746	,339
S12	,204	,733	,290
S15	,342	,731	,080
S13	,177	,712	,145
S9	,143	,216	,882
S11	,136	,199	,832
S10	,268	,318	,780

EK-4A Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Tabloları-1. Analiz

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,933
Approx. Chi-Square	2023,005
Bartlett's Test of Sphericity df	190
Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,498	62,488	62,488	12,498	62,488	62,488	7,417	37,086	37,086
2	1,442	7,211	69,699	1,442	7,211	69,699	6,522	32,612	69,699
3	,926	4,632	74,331						
4	,694	3,470	77,801						
5	,646	3,228	81,029						
6	,604	3,021	84,050						
7	,494	2,470	86,520						
8	,372	1,859	88,379						
9	,347	1,736	90,114						
10	,333	1,665	91,780						
11	,265	1,324	93,104						
12	,263	1,316	94,420						
13	,222	1,110	95,530						
14	,191	,956	96,486						
15	,170	,850	97,335						
16	,162	,809	98,145						
17	,121	,607	98,752						
18	,107	,535	99,286						
19	,082	,411	99,697						
20	,061	,303	100,000						

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
S45	,810	,265
S46	,798	,312
S44	,775	,158
S42	,743	,350
S41	,731	,376
S40	,729	,364
S43	,714	,440
S39	,711	,390
S27	,710	,459
S29	,642	,594
S33	,626	,406
S31	,214	,846
S32	,355	,797
S34	,339	,795
S37	,433	,766
S38	,483	,744
S30	,561	,735
S35	,197	,712
S36	,448	,602
S28	,566	,572

EK-4B Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Tabloları-2. Analiz

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,926
Approx. Chi-Square	1622,546
Bartlett's Test of Sphericity df	136
Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,548	62,047	62,047	10,548	62,047	62,047	6,488	38,164	38,164
2	1,406	8,270	70,316	1,406	8,270	70,316	5,466	32,152	70,316
3	,900	5,294	75,611						
4	,649	3,818	79,429						
5	,611	3,594	83,023						
6	,398	2,341	85,364						
7	,367	2,157	87,521						
8	,360	2,119	89,641						
9	,342	2,014	91,655						
10	,278	1,633	93,288						
11	,255	1,497	94,785						
12	,243	1,430	96,215						
13	,186	1,094	97,309						
14	,165	,973	98,282						
15	,123	,723	99,005						
16	,105	,615	99,620						
17	,065	,380	100,000						

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
S45	,810	,268
S46	,808	,305
S44	,764	,156
S41	,748	,375
S42	,743	,348
S40	,741	,361
S43	,726	,444
S39	,718	,389
S27	,713	,442
S29	,634	,580
S31	,219	,846
S34	,355	,795
S32	,358	,794
S37	,437	,767
S38	,493	,744
S35	,197	,725
S36	,453	,597

EK-5 Etkileşimci Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Tabloları

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,795
Approx. Chi-Square		751,423
Bartlett's Test of Sphericity	df	66
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,472	37,270	37,270	4,472	37,270	37,270	3,177	26,471	26,471
2	3,056	25,470	62,740	3,056	25,470	62,740	2,933	24,443	50,914
3	1,270	10,579	73,319	1,270	10,579	73,319	2,689	22,406	73,319
4	,593	4,943	78,262						
5	,546	4,548	82,810						
6	,490	4,087	86,897						
7	,459	3,825	90,722						
8	,347	2,888	93,610						
9	,276	2,301	95,911						
10	,245	2,038	97,949						
11	,142	1,181	99,130						
12	,104	,870	100,000						

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
S58	,886	-,047	-,077
S56	,883	,074	-,270
S55	,880	,091	-,208
S57	,812	-,031	,118
S51	-,102	,816	,303
S52	,096	,808	,291
S54	,197	,756	-,103
S53	-,075	,751	,257
S50	,016	-,032	,837
S47	-,165	,281	,767
S49	-,126	,380	,756
S48	-,265	,487	,662

EK-6A Kalite Performansı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu-1.Analiz

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,882
Approx. Chi-Square		1185,321
Bartlett's Test of Sphericity	df	136
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,459	49,758	49,758	8,459	49,758	49,758	4,902	28,835	28,835
2	1,421	8,360	58,118	1,421	8,360	58,118	3,520	20,708	49,543
3	1,324	7,790	65,908	1,324	7,790	65,908	2,782	16,365	65,908
4	,953	5,605	71,513						
5	,843	4,960	76,474						
6	,666	3,919	80,393						
7	,541	3,183	83,576						
8	,524	3,081	86,656						
9	,420	2,469	89,126						
10	,374	2,198	91,323						
11	,335	1,968	93,292						
12	,277	1,631	94,923						
13	,250	1,473	96,396						
14	,213	1,251	97,647						
15	,175	1,029	98,676						
16	,128	,751	99,428						
17	,097	,572	100,000						

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
S82R	,806	,105	,302
S60	,797	,400	,148
S59	,791	,371	,040
S80	,771	,292	,312
S61	,753	,216	,213
S81	,675	,341	,260
S62R	,532	,143	,121
S66	,520	,356	,426
S73	,290	,808	,162
S71	,325	,747	,244
S72	,243	,733	,235
S74	,111	,684	,198
S70	,352	,666	,108
S68	,313	,208	,793
S67R	-,010	,260	,707
S69R	,294	,193	,695
S65	,501	,096	,675

EK-6B Kalite Performansı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu-2.Analiz

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,872
Approx. Chi-Square		1098,168
Bartlett's Test of Sphericity	df	120
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,923	49,517	49,517	7,923	49,517	49,517	4,649	29,056	29,056
2	1,419	8,868	58,386	1,419	8,868	58,386	3,428	21,427	50,483
3	1,319	8,247	66,632	1,319	8,247	66,632	2,584	16,150	66,632
4	,949	5,932	72,565						
5	,793	4,956	77,520						
6	,610	3,815	81,336						
7	,541	3,382	84,717						
8	,507	3,171	87,889						
9	,399	2,492	90,381						
10	,340	2,126	92,507						
11	,291	1,819	94,326						
12	,266	1,662	95,987						
13	,234	1,460	97,447						
14	,181	1,130	98,577						
15	,129	,806	99,383						
16	,099	,617	100,000						

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
S82R	,806	,110	,289
S60	,795	,405	,137
S59	,790	,375	,034
S80	,771	,298	,298
S61	,759	,220	,222
S81	,676	,347	,252
S62R	,538	,143	,141
S73	,290	,810	,165
S71	,321	,748	,239
S72	,244	,733	,245
S74	,109	,686	,196
S70	,347	,670	,091
S68	,318	,213	,787
S69R	,303	,195	,708
S67R	-,007	,262	,704
S65	,507	,101	,673

EK-6B Kalite Performansı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu-2.Analiz (DEVAMI)

Rotated Component Matrix ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
S59	,800	,324	,050	,145	,076
S60	,796	,338	,158	,178	-,045
S82R	,777	,053	,304	,176	,193
S80	,766	,237	,325	,157	-,103
S61	,738	,151	,259	,088	,010
S81	,679	,312	,237	,173	-,009
S66	,536	,336	,406	,151	-,129
S75	,521	,323	,059	-,047	,137
S73	,302	,757	,161	,219	-,007
S74	,140	,702	,171	,092	-,200
S71	,304	,655	,250	,336	,275
S70	,390	,653	,089	,070	-,002
S72	,229	,651	,244	,296	,258
S78	,357	,446	,343	,408	-,326
S68	,297	,176	,791	,194	-,211
S69R	,270	,150	,705	,135	,097
S67R	,002	,339	,691	-,122	,282
S65	,481	,054	,675	,191	-,064
S85	-,066	,049	,064	,826	,081
S83	,335	,275	,159	,664	,085
S84	,317	,338	,042	,602	-,158
S79	,327	,322	,313	,455	-,450
S62R	,474	,101	,151	,156	,596

EK-6C Kalite Performansı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu-3.Analiz

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,880
Approx. Chi-Square		1331,786
Bartlett's Test of Sphericity	df	190
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,213	46,066	46,066	9,213	46,066	46,066	5,105	25,523	25,523
2	1,593	7,965	54,031	1,593	7,965	54,031	3,456	17,278	42,801
3	1,344	6,719	60,750	1,344	6,719	60,750	2,794	13,971	56,772
4	1,121	5,603	66,353	1,121	5,603	66,353	1,916	9,581	66,353
5	,953	4,763	71,116						
6	,936	4,679	75,795						
7	,736	3,681	79,476						
8	,627	3,137	82,613						
9	,519	2,596	85,210						
10	,467	2,335	87,545						
11	,415	2,076	89,621						
12	,363	1,816	91,437						
13	,335	1,673	93,110						
14	,293	1,464	94,574						
15	,264	1,318	95,893						
16	,248	1,241	97,134						
17	,192	,962	98,095						
18	,174	,871	98,967						
19	,113	,563	99,530						
20	,094	,470	100,000						

EK-6C Kalite Performansı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu-3.Analiz (DEVAMI)

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
S59	,800	,334	,047	,114
S60	,799	,351	,154	,169
S82R	,793	,087	,297	,137
S80	,764	,243	,324	,156
S61	,752	,169	,245	,062
S81	,676	,331	,237	,161
S62R	,538	,176	,109	-,011
S66	,521	,333	,415	,159
S73	,301	,767	,159	,192
S74	,135	,717	,157	,062
S71	,318	,679	,251	,286
S72	,241	,665	,246	,252
S70	,374	,657	,099	,080
S68	,287	,169	,798	,210
S69R	,284	,173	,701	,121
S65	,470	,048	,688	,199
S67R	,023	,367	,675	-,193
S85	-,058	,086	,087	,862
S83	,363	,312	,150	,605
S84	,321	,371	,039	,584

KAYNAKÇA

- AKDEMİR, Ali (2001), İşletme Bilimine Giriş, 1. b., Eskişehir, Birlik Ofset.
- ANDERSON, J.C., RUNGTUSANATHAM, M. ve SCHROEDER, R.J. (1994), “A Theory Of Quality Management Underlying The Deming Management Method”, Academy of Management Review, 19, s. 472–509.
- ABBOTT, L. (1955), Quality and Competition: An Essay in Economic Theory, Greenwood Press, Westpoint.
- AVOLIO, B., ve BASS, B. (1986), “Transformational Leadership, Charisma, And Beyond”, (Technical Report No. 85-90). Binghamton, NY: State University of New York School of Management.
- ARGYS, C.,ve SCHÖN, D. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison Wesley.
- AVOLIO, B.J., B.M. BASS ve D.I. JUNG (1999), “Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire”, Journal of Occupational and Organizational Psychology 72, ss: 441-462.
- AYASBEYOĞLU, Gizem (2011), Yöneticilerin Duygusal Zekaları İle Dönüşümcü Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BASS, B. (1985), Leadership And Performance Beyond Expectations, New York: Free Press.
- BASS, Bernard M.(1990), “From Transactional to Transformational Leadership: Learning To Share The Vision”, Organizational Dynamics, Winter.
- BASS, Bernard M., AVOLIO, Bruce J. (1999), “Re-Examining The Component of Transformational and Transactional Leadership Questionnaire”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 72, Issue 4.
- BASS, Bernard M., AVOLIO, Bruce J., JUNG, Dong I., BERSON, Yair (2003), “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No:2.
- BASS, Bernard M., STEIDLMEIER, P. (1999), “Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior”, The Leadership Quarterly, Cilt 10, Sayı 2.
- BAYSAL, A.Can ve Erdal TEKARSLAN (1996), İşletme İçin Davranış Bilimleri, 2.Baskı, Avcıol Basım Yayın., İstanbul.

- BOLATİ, Tamer (2000), Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması), BETA Yayınları, İstanbul.
- BOVEE, Courtland L., John V. THILL, Marian Burk WOOD ve George P. Dovel (1993), Management, McGraw-Hill Inc., New York.
- BURNS, J. (1978), Leadership, New York: Harper & Row.
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 6.b., Ankara: Pagem Yayınları, 2006
- CHAPMAN ve HALL (1994), Total Quality Managemen, Chapman&Hall, Londra.
- CHOİ, T. Y., & HARTLEY, J. L. (1996), “An exploration of supplier selection practices across the supply chain. Journal of Operations Management”, 14(4), 333–343.
- CONNOR, P. E. (1997), Total Quality Management: A selective commentary on its human dimensions, Public Administration Review, p.501-509.
- CROSBY, P. B (1979), Quality is free: The art of making quality certain. New York: New American Library.
- ÇATALOĞLU, Başak (2006), Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- ÇEKİRGE, Zeynep (2009), TS EN ISO 9001 : 2000 Kalite Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi Üzerine Bir Arastırma, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇETİN, C., AKIN, B., EROL, V. (2001), Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, 2.Baskı, Beta yayınları, İstanbul.
- ÇETİN, K. (2002), Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 155-156, Ankara.
- DİKMEN, Çiğdem (1993), “KOBİ’lerde Çevre Analizi Uygulamaları”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, İstanbul.
- DEAN, J. ve Bowen, D. (1994), “Managing theory and total quality: improving research and practice through theory development”, Academy of Management Review, 19, s. 392–418.
- DELİCE, Elif K. ve GÜNGÖR, Zülal (2008), Müşteri İsteklerinin Sınıflandırılmasında Kano Model Uygulaması, Akademik Bilişim, 30 Ocak - 01 Şubat 2008, 193-198.
- DEMING, W. E. (1986), Out of the crisis. Cambridge, MA: MIT Press.

- DEMİRKAYA, Harun (2002), “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Siyasette Uygulanabilirliği”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 169-187.
- DESS, Gregory G., ROBINSIN, Richard B. (1984), “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit”, Strategic Management Journal, Vol. 5, ss. 265-273.
- DOĞAN, Selen (2007), Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İstanbul.
- DOW, D., Samson, D., Ford, S. (1999), “Exploding The Myth: Do All Quality Management Practices Contribute to Superior Quality Performance?”, Production and Operations Management 8 (1), ss: 1–27.
- EFİL, İsmail, (1995), TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- EFİL, İsmail, (2006), Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Aktüel, İstanbul.
- ERÇETİN, Ş.(2000), Liderlik Sarmalında Vizyon, Nobel Yayınevi, Ankara.
- ERDOĞAN, İlhan (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- EREN, E. (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, 7. Basım, İstanbul.
- ERSEN, Haldun (2003), Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite, İstanbul, Ayhan Matbaacılık.
- EKİNCİ, Hilal (2011), Toplam Kalite Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- ERSOY, E.G.K. (2009), “Yöneticilerin Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik Eğilimleri ile Kişilik Özelliklerinin İlişkisi: Bir Örnek Olay”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, , Sakarya.
- ERTUĞRUL, İ. (2006), Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri, Ekin Kitabevi, 2. Baskı, Bursa.
- EVANS, R.J., LINDSAY, W.M. (1999), The Management and Control of Quality, South-West College Publishing, Ohio.
- FLYNN, B. B., SCHROEDER, R. G., & SAKAKIBARA, S. (1994), “A framework for quality management research and an associated measurement instrument. Journal of Operations Management”, 11(4), 339–366.

- FLYNN, B. B., SCHROEDER, R. G., & SAKAKİBARA, S. (1995), “The impact of quality management practices on performance and competitive advantage”, *Decision Sciences*, 26(5), 659–691.
- GOLSTEIN, Susan M., LİNDERMAN, Kevin W., SCHRODER, Roger G. (2008), “The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices”, *Decisions Science*, Cilt 39, Sayı 4.
- GEÇMEZ, Tuğçe, Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GARVI, D. (1984), What does product quality really mean?, *Sloan Management Review*, Güz Sayısı, s. 25-43.
- GARVIN, D. (1988), *Managing Quality: The Starategic and Competitive Edge*, Free Pres, New York.
- GILMORE, H.L. (1974), Product Conformance Cost, Quality Progress, Temmuz, 16-19.
- GRONROOS, Cristian (1983), Quality On The Line, *Harvard Business Review*, 61, 65-73.
- GÖZTEPE, Hakan (2009), Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- JURAN. J. A. M. (1989), *Juran On Leadership For Quality*. New York: Free Press.
- HACKMAN, J.R. ve WAGEMAN R. (1995), “Total Quality Management: Emprical, Conseptual and Practical Issues”, *Administrative Science Quarterly*, 40, 2.
- HETLAND, H. ve G.M. Sandal (2003), “Transformational Leadership in Norway: Outcomes and PersonalityCorrelates”, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12, No:2, s. 147-170.
- HIRTZ, P.D., Murray, S.L., Riordan, C.A. (2007), “The Effects of Leadership on Quality”, *Engineering Management Journal*, Vol.19, No:1, ss.: 22-27.
- HOUSE, R.J. (1971), “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly* 16, ss: 321-339.
- KARİP, Emin (1998), “Dönüşümcü Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 1, İstanbul.

- KAVRAKOĞLU, İbrahim (1993), “Türkiye’nin Çağı Yakalama Fırsatı ve Toplam Kalite”, Bizden Haberler Dergisi, Toplam Kalite Özel Eki, Koç Holding Yayını, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim (1996), Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000, Rekabetçi Yönetim Dizisi No 1, Kalder Yayınları, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim (1996), Toplam Kalite Yönetimi, Kal-Der Yayınları, İstanbul.
- KAYNAK, H. (2003), “The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance”, Journal of Operations Management, 21(4), 405–435.
- KAYNAK, H., & HARTLEY, J. H. (2008), “A replication and extension of quality management into the supply chain”, Journal of Operations Management, 26, 468–489.
- KAZAN, Halim ve ERGÜLEN, Ahmet (2008), “Toplam Kalite Yönetimi Araç ve Tekniklerinin Üretimde Etkin Kılınması: KOS Uygulaması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 159-182.
- KOÇAK, Tamer, (1995), İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No.45, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2001), İşletme Yöneticiliği, 8.b., İstanbul: Beta Basım.
- KUHNERT, K., ve Lewis, P. (1987), “Transactional And Transformational Leadership: A Constructive Development Analysis”, Academy of Management Review, 12, s. 637-647.
- KUTANİS, Rana Özen (2003), Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- LANGTON, G. DANNY, 1994, A New Language of Work.
- LAOHAVİCHİEN Tipparat ve Fredendall Lawrance (2005) “Influence Of Leadership Style On Quality Management Practices” Sixteenth Annual Conference Of POMS, Chicago.
- LAOHAVİCHİEN, Tipparat (2004), Leadership and Quality Management: A Comparison Between U.S. and Thailand, Doktora Tezi, Clemson University, USA.
- LONGEST, B.B., RAKICH, J.S., DARR, K. (2000), Managing Health Services Organizations and Systems, 4th ed., Baltimore, Health Professions Press.

- MACKENZİE, S.B., P.M. Podsakoff ve G.A.Rich (2001), “Leadership and Sales Person Performance”, Journal of Academy of Marketing Sciences 29, N0:2, s.115-134.
- NAVEH, E., ve EREZ, M. (2004), “Innovation and attention to detail in the quality improvement paradigm”, Management Science, 50(11), 1576–1586.
- ÖREN, K. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörül, Nobel Yayın,1.B., Ankara.
- ÖZDAŞLI, Kürşat (2006), “Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay”, Akademik Bakış, Sayı:10, 1-16.
- ÖZDEMİR, M. (2004), Konya Sanayiinde Toplam Kalite Yönetimil, Konya Ticaret Odası Dergisi, Ekim.
- ÖZKARA, Zülfi Umut (2011), Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları İle Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- PAKDİL, Fatma (2004), “Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı:3, s. 167-183.
- PAKSOY, Mahmut (1993), “Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli”, Yönetim Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Sayı:16,s.20.
- PARASURAMAN, A., ZEİTHAML, V.A. ve BERRY, L.L. (1985), “A conceptual model of service quality and its implication”, Journal of Marketing, Vol. 49, Fall, pp. 41-50.
- PIRSIG, R.M. (1974), Zen and the art of motorcycle maintenance: an inquiry into value, NY: Bantam Books, New York.
- PODSAKOFF, P.M., S.B.McKanzie, R.H.Moorman ve R.Fether (1990), Transformational Leader behavior and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, Leadersh Quarterly, No:1, ss: 107-142.
- ROSS, J. (1993), Total Quality Management: Text, cases and readings, Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- SAMSON, D., Terziovski, M. (1999), “The Relationship Between Total qUality Management Practices and Operational Performance”, Journal of Operations Management 17 (4), 393–409.
- SERİNKAYA, Celalettin (2003), Toplam Kalite Yönetimi ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma, Doktora Tezi, T.C.İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- SEVİMLER, Sevda (2010), Toplam Kalite Yönetim Unsurları ve Unsurlarından Bir Olan Eğitim İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- SHEA, C.M. ve J.M. Howell (1998), “Organizational Antecedents to The Successful Implementation of Total Quality Management: A Social Cognitive Perspective”, Jurnal of Quality Management 3, No:1, ss: 3-24.
- SITKIN, S. B., SUTCLIFFE, K. M. and SCHROEDER, R. G. (1994), Distinguishing control from learning in Total Quality Management, A contingency perspective, Academy of Management Review, p.537-564.
- SOSİK, J. John, DIONNE, Shelley D. (1997), “Leadership Styles and Deming’s Behavior Factors”, Journal of Business and Psychology, Vol. 11, No. 4, ss. 447-462.
- SOUSA, R. ve C.A. VOSS (2002), “Quality Management Re-visited: A Reflective Review and Agenda for Future Research” Journal of Operational Management 20, ss: 91-109.
- SPENCER, B. (1994), Models of Organization and TQM: a Comparison and Critical Evaluation, Academy of Management Review, p.467-471.
- ŞİMSEK, Muhittin ve NURSOY Mustafa (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, İstanbul, Hayat Yayıncılık.
- ŞİMŞEK, Muhittin (2007), Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, Alfa Basım.
- ŞİRVANCI, Mete (1993), “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri”, Önce Kalite, KalDer Yayınları, Sayı 5.
- TAŞ, M. (2001), 21. Yüzyılda TKY Açısından Yöneticinin Rolü ve Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkaleli Üniversitesi Enstitü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TEJEDA, M.J., T.A. Scandura ve R.Pillai (2001), “The MLQ Revisited: Psychometric Properties and Recommendations”, The Leadership Quarterly 12, s. 31-52
- TICHY, Noel M. ve ULRICH David O.(1984), SMR Forum: The Leadership Challenge-A Call For Transformational Leader”, Sloan Management Review, Fall.
- XU, Q. (1999), “TQM as an Arbitrary Sign for Play: Discourse and Transformation.” Organization Studies 20 (4), s. 659–681.
- WALDMANN, D.A. (1994), “The Contributions of Total Quality Management to A Theory of Work Performance”, Academy of Management Review 19, No:3, ss: 510-536.

- WALDMAN, D.A. ve M. GOPALAKRISHNAN (1996), “Operational, Organizational and Human Resource Factors Predictive of Customer Perceptions of Service Quality”, Journal of Quality Management 1, No:1, ss: 91-107.
- WILKISON, A. (1992), The Other Side of Quality, Soft Issues and The Human Resource Dimension, Total Quality Management.
- WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL John (1996), Strategic Management Concepts and Cases, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- WU, Hung-Yi, Henry A. Wiebe, John Politi (1997), “Self-Assessment of Total Quality Management Programs”, Engineering Management Journal, 9:1 (1997), ss. 25–31.
- YUKL, G. (1999), “An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership”, European Journal of Work and Organizational Psychology 8, No.1, ss: 33-48.
- ZEL, Ugur (2001), Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.