

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**VİZYONER LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN
KALİTE ALGISINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

Yüksek Lisans Tezi

HAMİT İZDAŞ

İstanbul, 2011

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**VİZYONER LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN
KALİTE ALGISINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

Yüksek Lisans Tezi

HAMİT İZDAŞ

Danışmanı: DOÇ. DR. HAKAN YILDIRIM

İstanbul, 2011

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi HAMİT İZDAŞ'ın VİZYONER LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN
KALİTE ALGISINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim
Kurulunun 15.06.2011 tarih ve 2011-11/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 28.10.2011.

1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. HAKAN YILDIRIM

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. MELİHA DENİZ BÖRÜ

3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. MURAT ÇİNKÖ



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Hamit İZDAŞ
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Uluslararası Kalite Yönetimi
Tez Danışmanı	: Doçent Doktor Hakan YILDIRIM
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisan – Haziran 2011
Anahtar Kelimeler	: Vizyoner Liderlik, Kalite Algısı

ÖZ

Bu çalışma vizyoner liderliğin çalışanların kalite algıları ile olabilecek ilişkisini incelemek için gerçekleştirilmiştir. Yapılan literatür araştırmasında vizyoner liderliğin kalite algısı ile ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanamamıştır.

Araştırma kapsamında liderlerin vizyoner özellikleri ölçülmüştür. Yapılan faktör analizinde vizyoner liderliğin 4 alt faktörü bulunmuştur. Bunlar, Sinerji yaratan yenilikçi yönetim anlayışı, Keşfedici, Adil Yönetim Anlayışı, Vizyoner Düşünce ve Uygulama Yeteneği, Zamanlama Yeteneğidir. Bireylerin kalite algıları ölçüldüğünde bireysel ve kurumsal kalite algısı olarak 2 alt faktör elde edilmiştir.

Araştırmada ölçüm aracı olarak 68 soruluk anket formu kullanılmıştır. Araştırmaya eğitim alanında kurumlarında toplam kalite uygulaması yapılan 299 birey katılmış anketleri tam olarak dolduran 270 çalışanın formları değerlendirilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda liderlerin vizyoner özellik sahibi olmasının bireylerin kalite algısını pozitif yönde etkilediği, bu etkinin kurumsal kalite algısını bireysel kalite algısına göre daha fazla pozitif yönlü etkilediği ortaya çıkmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Hamit İZDAŞ
Field : Business Administration
Programme : International Quality Management
Supervisor : Associate Professor Hakan YILDIRIM
Degree – Awarded and Date : Master – June 2011
Keywords : Visionary Leadership, Quality Perception

ABSTRACT

This research has been carried out in order to examine the effect of visionary leadership on laboring' quality perception. In the literature research made, we couldn't find any topic on visionary leadership on labors' quality perception.

Within the dimension of research the leaders' visionary property has been evaluated. We have found four sub factors of visionary leadership in the factor analysis. These are innovative management approach that creates synergy, exploratory equity management approach, visioner thought and practice ability and thinking ability. When individual quality perception is evaluated, two sub factors have been achieved as personal and institutional quality.

In the research we have used a survey form consisting of 68 questions as an assessment. 299 individuals who have been experienced quality application on their institution in the educational environment, have been participated in this research, 270 survey forms has been used.

In the end of the research, it's found that if the leader has a visionary leadership property, the individuals will have a positive effect about quality perception. What's more, there's even more effect on institutional quality perception.

KISALTMALAR

TKY.	Toplam Kalite Yönetimi
SBE.	Sosyal Bilimler Enstitüsü
KMO.	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçeği
s .	Sayfa
p	Significant
SPSS	Statistical Package Program for Social Sciences
Std.	Standart

İÇİNDEKİLER

GENEL BİLGİLER	iii
ÖZ	iii
GENERAL KNOWLEDGE	iv
ABSTRACT.....	iv
KISALTMALAR.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1
1. KALİTE VE GELİŞİMİ	2
1.1 KALİTE KAVRAMI.....	2
1.2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	5
1.3 TOPLAM KALİTE YÖNETİM SÜRECİ.....	6
1.3.1. Yönetimin Bağlılığı ve Liderlik.....	7
1.3.2. Müşteri Odaklılık.....	7
1.3.3. Toplam Katılımcılık ve Çalışanların Geliştirilmesi.....	7
1.3.4. Sistematik Analiz (Süreçlerle ve Verilerle Yönetim)	8
1.3.5. Sürekli İyileştirme.....	8
2. LİDERLİK	9
2.1 LİDER VE YÖNETİCİ FARKI	11
2.2 LİDERLİK KURAMLARI.....	12
2.2.1 Özellikler Yaklaşımı	13
2.2.2 Davranışçı Liderlik Yaklaşımı.....	15
2.2.2.1 Ohio- State Liderlik Çalışmaları.....	15
2.2.2.2 Michigan State Üniversitesi Çalışmaları	17
2.2.2.3 Likert'in Sistem 1-4 Modeli	18
2.2.2.5 Mc Gregor'un X ve Y Teorisi.....	19

2.2.2.6 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	20
2.2.3 DURUMSAL LİDERLİK.....	22
2.2.3.1 Fred Friedler'in Etkin Liderlik Modeli	22
2.2.3.2 Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi.....	23
2.2.3.3 House ve Mitchell, Yol-Amaç Modeli	23
2.2.3.4 Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Teorisi	24
2.2.4 Çağdaş Liderlik Teorileri.....	25
2.2.4.1 Transformasyonel (Dönüşümcü), Liderlik	26
2.2.4.2 Transaksyonel (Etkileşimsel) Liderlik,.....	27
2.2.4.3 Karizmatik Liderlik.....	28
3. VİZYONER LİDERLİK.....	29
3.1 VİZYON KAVRAMI	30
3.2 VİZYONER LİDERLİK.....	31
3.3 VİZYONER LİDERLİK İLE KALİTE KAVRAMI İLİŞKİSİ.....	33
4. ARAŞTIRMANIN AMACI UYGULANMASI, DEĞERLENDİRİLMESİ	34
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	34
4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	34
4.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLIKLARI	35
4.4 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ VE MODELLEMESİ.....	35
4.5 UYGULAMA	36
4.6 KULLANILAN İSTATİSTİKLER	36
4.7 ARAŞTIRMA BULGULARI.....	37
4.7.1 Cinsiyete İlişkin Dağılım.....	37
4.7.2 Yaşa İlişkin Dağılım	38
4.7.3 Medeni Duruma İlişkin Dağılım.....	38
4.7.4 Katılımcıların Mesleki Deneyimine İlişkin Dağılım	39
4.7.5 Katılımcıların Mesleki Konumuna İlişkin Değerlendirme	40
4.7.6 Katılımcıların Eğitim Durumunu Göre Değerlendirme	41
4.7.7 Katılımcıların Kalite Eğitimi Alıp Almadığına İlişkin Değerlendirme	42
4.7.8 Katılımcıların Kalite Konusunda Bilgi Sahibi Olup Olmamasına İlişkin Değerlendirme	43
4.7.9 Çalışanların Kalite Kavramına İnançları Hakkında Değerlendirme.....	44

4.7.10 Katılımcıların Kurumlarında Kalite İyileştirme Çalışmaları Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Değerlendirme	45
4.7.11 Katılımcıların Kalite Çalışmalarına Katılımlarına İlişkin Dağılım	46
4.8 İSTATİSTİKSEL UYGULAMALAR	48
4.8.1 Faktör Analizleri	48
4.8.2 Güvenirlilik ve Örneklem Yeterlilik Analizleri	52
4.8.3 Normal Dağılım Testi	52
4.8.4 Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları	54
4.8.5 Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları	56
4.8.6 Mann-Whitney Testi Sonuçları	58
4.8.7 Kruskal Wallis Testi İle Bireysel Kalite Algısı Analizi	59
4.8.8 Korelasyon Tablosu	61
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	63
6. ÖNERİLER	66
KAYNAKÇA	67
EK-1 ANKET FORMU	73

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Kalite Kavramının Gelişmesine Katkı Sağlamış Uzmanlar ve Eserleri.....	4
Tablo 2. Liderlik Tanımları	10
Tablo 3. Yönetici - Lider Özellikleri Karşılaştırması	12
Tablo 4. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi.....	13
Tablo 5 Likert Sistem 4 yaklaşımı	19
Tablo 6. Cinsiyet Frekans Dağılım Tablosu	37
Tablo 7. Yaş Aralığı Frekans Tablosu	38
Tablo 8. Medeni Durum Frekans Tablosu	39
Tablo 9. Mesleki Deneyim Frekans Tablosu	39
Tablo 10. Mesleki Konuma İlişkin Frekans Tablosu.....	40
Tablo 11. Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Tablosu	41
Tablo 12. Katılımcıların Kalite Eğitimi Alıp Almadığına İlişkin Frekans Tablosu	42
Tablo 13. Katılımcıların Kalite Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olup Olmadıklarına İlişkin Frekans Tablosu.....	43
Tablo 14. Katılımcıların Kalite Çalışmalarının Yararlı Olup Olmayacağına İnançlarına İlişkin Frekans Tablosu.....	44
Tablo 15. Katılımcıların Kurumlarında Kalite Çalışmalarına Katılma Durumuna İlişkin Frekans Tablosu.....	45
Tablo 16. Katılımcıların Kurumlarında Kalite Çalışmalarının Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Grafik Tablosu	47
Tablo 17. Vizyoner Liderlik Faktör Analiz Tablosu	49
Tablo 18. Kalite Algı Anketi Faktör Analizi	51
Tablo 19. Alt faktörler Güvenilirlik ve Ölçek Örneklem Yeterlilik Tablosu	52
Tablo 20. Kolomogorov – Simirnov Normallik Testi Sonuç Tablosu	53
Tablo 21. Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları.....	55
Tablo 22. Kurumsal Kalite Algısı ile Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	57

Tablo 23. Mesleki Deneyim ile Kurumsal Kalite Algısı Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonucu	58
Tablo 24. Bireysel Kalite Algısı Mann – Whitney Testi Sonuçları.....	59
Tablo 25. Bireysel Kalite Algısı ile Kruskal - Wallis Testi Sonuçları	60
Tablo 26. Kurumsal Kalite Algısı İler Vizyoner Liderlik Alt boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 27. Bireysel Kalite Algısı İler Vizyoner Liderlik Alt boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Toplam Kalite Yönetiminin Doğuşu	5
Şekil 2. Ohio State Liderlik Çalışmaları	16
Şekil 3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	21
Şekil 4. Araştırmanın Modellenmesi	36
Şekil 5. Cinsiyet Frekans Dağılım Grafiği.....	37
Şekil 6. Yaş Aralığı Frekans Grafiği	38
Şekil 7. Medeni Durum Frekans Grafiği	39
Şekil 8. Mesleki Deney Frekans Grafiği.....	40
Şekil 9. Mesleki Konum Frekans Grafiği	41
Şekil 10. Eğitim Durumu Grafiği	42
Şekil 11. Katılımcıların Kalite Eğitimi Alıp Almadığına İlişkin Grafik Tablosu	43
Şekil 12. Katılımcıların Kalite Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olup Olmadıklarına İlişkin Grafik Tablosu.....	44
Şekil 13. Katılımcıların Kalite Çalışmalarının Yararlı Olup Olmayacağına İnançlarına İlişkin Grafik Tablosu.....	45
Şekil 14. Katılımcıların Kurumlarında Kalite Çalışmalarının Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Grafik Tablosu.....	46
Şekil 15. Katılımcıların Kurumlarında Kalite Çalışmalarına Katılma Durumuna İlişkin Frekans Tablosu.....	47

GİRİŞ

Kalite müşteri beklentilerin karşılanarak ötesine geçilmesi olarak algılanmaktadır. Günümüzün rekabet koşullarında kalite kavramı günden güne önem kazanmıştır. Kalite kavramını gelişimiyle toplam kalite felsefesi ortaya çıkmış, çağımızın en önemli yönetim yaklaşımlarından birisini oluşturmuştur. Toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biride yönetimin bağıllığı – liderliktir.

Liderlik faktörü tarihsel süreç içerisinde bakıldığında özellikler, davranışsal, durumsal ve çağdaş liderlik tarzları olarak 4 safhada incelenmektedir. Çağdaş liderlik modellerinden biri olan vizyoner günümüzde üzerinde en çok tartışılan liderlik tarzlarından birini oluşturmaktadır.

Kalite gurularından W. Edward DEMING'in ifade ettiği gibi “Yönetimin işi kontrol değil liderliktir.¹” Çalışmada liderden bahsedilip yöneticiden bahsedilmemesinin nedeni toplam kalite yönetimi anlayışında yöneticinin aynı zamanda lider olma zorunluluğudur².

Bu tez çalışmasında vizyoner liderliğin çalışanların kalite algısı ile olan ilişkisi araştırılacak, aralarında bir ilişki olup olmadığı varsa hangi düzeyde ve hangi yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Bu çalışma 6 bölüm olarak ele alınmıştır. Birinci bölümde kalite kavramı, tarihsel gelişimine ve toplam kalite anlayışı incelenecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde geçmişten günümüze liderlik yaklaşımları incelenecektir. Üçüncü bölümde vizyoner liderlik anlayışına değinilecektir. Dördüncü bölüm araştırmanın yöntemi, evreni ve bulgularının yorumlaması yer alacaktır. Beşinci bölümde çalışmanın sonunda elde edilen veriler yorumlanacaktır. Altıncı bölümde ise öneriler yer almaktadır.

¹ http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/ozlu-sozler/aktan-kalite.pdf, 04.05.2011

² DOĞAN, Selen. **Vizyona Dayalı Liderlik**, 2. Basım, İstanbul: Kare Yayınları, 2007, S. 90

1. KALİTE VE GELİŞİMİ

1.1 KALİTE KAVRAMI

Kalite Latince kökenli bir kelime olup, bir şeyin nasıl oluştuğu anlamına gelen “qualitas” sözcüğünden türemiştir. Kelime anlamı ile “kalite” ne için kullanılıyorsa o şeyin gerçekte ne olduğunu belirlemek amacını taşır. Bu anlamda bir şeyin kalitesi ile o şeyin sahip olduğu özellikler kastedilir. Bu özellikler ise niteliksel ve niceliksel olarak iki grupta toplanabilir. Niceliksel özellikler ürünün sayılabilen veya ölçülebilen yönleridir. Niteliksel özellikler sayılamayan özelliklerdir³. Kalite kavramı tarihsel süreç içerisinde ilk olarak sayılabilen özelliklere ilişkin bir yaklaşım olarak doğmuşken günümüzde hem sayılabilen hem de niteliksel özellikleri kapsayan bir anlayışı kapsamaktadır.

Kalitenin genel olarak tanımı şu şekilde yapılmaktadır; müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir⁴.

Kalite gurularının tanımlamalarından bazıları ise şu şekildedir;

Fegenbaum’a göre;

“Bir malın ya da hizmetin kalitesi tüketici gereksinmelerini mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan pazarlama, mühendislik, üretim ve kalitenin devamı özelliklerinin bileşimidir.”⁵

W. Edward DEMING’e göre;

“Kalite pazarın ihtiyaçlarına uygun olan düşük maliyette, tahmin edilebilir güvenilebilir sonuçların elde edilmesidir.”⁶

³ IBRAEV, R. Toplam Kalite Yönetimi ve Kırgızistan İşletmelerinde Uygulanması, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, SBE 2007, s.5

⁴ KOVANCI Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?** 1.Basım, İstanbul: Sistem Yay. 2001, s. 3

⁵ ALPTEKİN, T, Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Kontrol, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi SBE 1993. s.3

⁶ http://tr.wikipedia.org/wiki/Deming'in_14_%C4%B0lkesi , 05.05.2011

J.M Juran'a göre;

Kalite kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım ve kullanıma uygunluktur⁷. Başka bir ifade ile kalite ürünün yerine getirdiği fonksiyonla ilgilidir. Bir ürünün fonksiyonu belirli bir ihtiyacı karşılamak ise, kalite ihtiyaca uygunluk olarak tanımlanabilir.

P.B. Crosby'e göre;

Kalite spesifikasyonlara uygunluktur⁸. Bu tanımdaki güçlük müşterinin istediği veya kabul etmeye istekli olduğu spesifikasyonların neler olduğudur.

Kaoru Ishikawa'ya göre;

Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir⁹.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)'ne göre;

Kalite bir mal yada hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür¹⁰.

Avrupa Kalite Kontrol Derneği (EOQC)'ne göre;

Kalite bir malın yada hizmetin tüketicilerini isteklerine uygunluk derecesidir¹¹.

Kalite kavramının gelişimine katkıda bulunan düşünürler ve eserleri tablo 1 de sunulmuştur.

⁷ SOIN Sarv Singh; **Total Quality Control Essentials**, New York, Ne Graw-Hill Inc:1992, s.6.

⁸ Soin, age. s.16

⁹ ISHIKAWA Kauro, **Toplam Kalite Kontrol**, Semih ORDAŞ, (Çev.). İstanbul: Kalder Yayınları, Mayıs 1997, No:7, s.191.

¹⁰ BOZKURT Rıdvan, **Kalitenin Esasları ve Deming'in 14 İlkesi**, İstanbul:MPM Verimlilik Dergisi, Sayı 1994/3, s.107.

¹¹ BOZKURT R. age. s.107.

Tablo 1. Kalite Kavramının Gelişmesine Katkı Sağlamış Uzmanlar ve Eserleri

Uzmanlar	Eserleri
W. Edward DEMING	Yönetim Felsefesi Yönetim Felsefesi Kavramı
Joseph M. JURAN	Planlama ve Kalite Maliyeti
Armand V. FEIGENBAUM	Toplam Kalite Kontrolü
Kaoru ISHIKAWA	Kalite Çemberleri
Genichi TAGUCHI	Buluş Yönetimi
S. SINGO	“Poke-Yoke” (sıfır hata)
Philip CROSBY	İlk Seferinde Doğru Yapma
T. PETERS	Müşteri Odaklılık
C. MOLLER	Kişisel Kalite

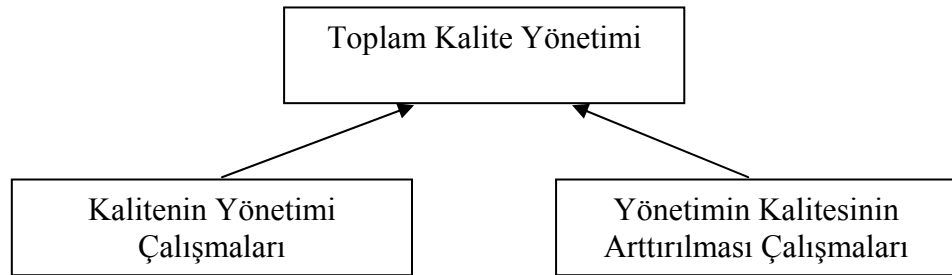
Kaynak: GÖZTEPE Hakan, Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi SBE. 2007, S. 18

1.2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Toplam kalite anlayışında kaliteyi etkileyen tüm unsurların kaliteli olmaları gerekmektedir. Kalite organizasyon içerisindeki tüm çalışmaların ortak ürünü bileşkesidir. Toplam kalite anlayışı ilk olarak Deming tarafından ortaya konmuştur¹².

Toplam kalite anlayışının gelişmeye başlamasıyla kalite anlayışında müşteri kavramının önemi ortaya çıkmıştır. Bugün ise kalite müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçmek, ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriye memnun etmek olarak tanımlanmaktadır¹³.

Toplam kalite yönetimini, kalitenin yönetimi ve işletme yönetiminin kalitesini gelişmesinin bir sonucu olarak doğduğu söylenebilir. Bunu aşağıdaki şekilde gösterebiliriz¹⁴.



Şekil 1. Toplam Kalite Yönetiminin Doğuşu

Kaynak: BOZKURT Rıdvan, Kalitenin Esasları ve Deming'in 14 İlkesi, **İstanbul:MPM Verimlilik Dergisi, Sayı 1994/3, s.107.**

Toplam Kalite Yönetimi, her sürecin nasıl geliştirileceği üzerinde yoğunlaşır, Sürekli gelişme, iyi tanımlanmış hedefler, ölçütler ve ölçümleri gerektirir. Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve

¹² YAMAK Oygur, **Kalite odaklı yönetim**, İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998, S. 100

¹³ YAMAK O. age. S. 87

¹⁴ Bozkurt,R. age., s.107.

toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir¹⁵.

Bu yöntemde üç unsur bulunmaktadır. Birincisi; işe ilişkin olarak mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmek, ikincisi kaliteyi geliştirmek için çalışanları motive etmek, üçüncüsü ise pazarlama şansını arttırıcı bir şirket kültürü meydana getirmektir¹⁶.

TKY'nin T'si toplamı, çalışanların tümünün katılımını, yapılan işlerin bütün yönlerini, müşterilerin ve üretilen ürün ve hizmetin tamamını kapsamaktadır. K'sı kaliteyi yani müşterilerin beklenti ve gereksinimlerini tam ve zamanında karşılayıp onlara bugün ve gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı ifade etmektedir. Y'si ise yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek teşkil etmesi ve şirket çapında katılımcı yönetimin gerçekleşmesi demektir¹⁷.

1.3 TOPLAM KALİTE YÖNETİM SÜRECİ

Kalite duayenleri tarafından farklı yaklaşımlarla ele alınan Toplam Kalite Yönetim süreci beş temel ortak nokta da buluşmaktadır. Bunlar,¹⁸

- Yönetimin Bağlılığı ve Liderlik,
- Müşteri Odaklılık,
- Toplam Katılımcılık ve Çalışanların Geliştirilmesi,
- Sistematik Analiz (Süreçlerle ve Verilerle Yönetim),
- Sürekli İyileştirme.

¹⁵ EFİL, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No 110, 1996, s. 29

¹⁶ ARGUN Tanju, **Toplam Kalite Yönetimi**, <http://www.bilgiyonetimi.org>, 2010

¹⁷ TEMİZTAŞ Mustafa, **Toplam Kalite Yönetimi**, <http://www.kykonline.com/content/view/106/66>, 2010

¹⁸ TORAMAN AYNUR, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Maliyet Hesaplaması: Araştırma Uygulama Hastanesi Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE. 2010 S.11

1.3.1. Yönetimin Bağlılığı ve Liderlik

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

1.3.2. Müşteri Odaklılık

Toplam kalite yönetiminin temel amacı müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu nedenledir ki, toplam kalite yönetimi aynı zamanda “müşteri odaklı yönetim” anlayışı olarak da bilinmektedir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet sunmak için “sürekli eğitim” ve “sürekli gelişme” önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra organizasyonda istatistiksel araçlar kullanılarak süreçlerin sürekli olarak kontrol edilmesi, mevcut hata ve yanlışların sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir¹⁹.

1.3.3. Toplam Katılımcılık ve Çalışanların Geliştirilmesi

Toplam Kalite Yönetimi kapsamındaki işletmelerde grup çalışmasında gruplar genel olarak daha güçlü ve daha etkili karar verirler. İşletmelerde grup çalışmalarına tüm hiyerarşi düzeylerindeki bölümlerden çalışanlar katılır. Grup çalışmaları çalışanlar arasında karşılıklı güveni geliştirmek için oldukça etkilidir. Geleneksel yönetim anlayışında her bölüm kendi sorunuyla ilgilenirken Toplam Kalite Yönetimi’nde ise işletmedeki tüm çalışanlar grup halinde daha güçlü ve etkili çözümler bulunarak kaliteyi geliştirirler²⁰.

Toplam Kalite uygulamaları düşünsel bir devrim olduğu için, tüm çalışanların düşünce sistemleri değişmelidir. Bu değişimi sağlamak için de tüm çalışanlara sürekli

¹⁹ <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf>

²⁰ CAVLAK Eray, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Kocaeli Gebze İlçesindeki işletmelerin incelenmesi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Muğla Üniversitesi SBE. 2010 S. 44 (Psychogios, Priporas, 2007:45)

bir eğitim verilmeli, periyodik toplantılar ve bilgilendirme seminerleri yapılmalıdır. TKY’de eğitim bir örgütün iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynaklarında bir kalite bilinci oluşturmak, onların bilgi beceri ve davranışlarını geliştirmek ve TKY anlayışını örgüte yerleştirmek amacıyla yürütülen planlı ve sürekli faaliyetler zinciridir²¹.

1.3.4.Sistemik Analiz (Süreçlerle ve Verilerle Yönetim)

TKY planlı ve sistemik faaliyetler bütünüdür. Ölçemediğinizi iyileştiremezsiniz. Bu nedenle büyük değişimleri sağlayabilmek ve sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirebilmek sağlıklı veriler ve sistemik ölçümlerle mümkündür.

1.3.5. Sürekli İyileştirme

Sürekli gelişme ilkesine göre, orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir. Daha öncede belirtildiği gibi sürekli gelişme kavramının temelleri Japonca bir terim olan “Kaizen” den ileri gelmektedir. Büyük sıçramalar şeklindeki gelişmeler işletme içinde uyum sorunları yaratırken, küçük adımlar şeklindeki gelişmeler değişmeyi kontrollü bir şekilde sağladığından uyum sorununu ortadan kaldırır. Bu sayede her şeyi daha ileriye götürmek mümkündür. Bu anlayış her şeyi daha ileriye götürecek bir taraf aranmasını gerektirir. Bu da iki önemli ilkeyi gerekli kılar. Bunlar; İsrafi azaltmak ve sorunları gizlemek yerine ortaya çıkarmaktır²². Sürekli gelişme ile kalite arayışına göre bir örgüt, şu anda ne kadar iyi işler yapıyor olursa olsun daha iyisini yapabilir. Sürekli iyileştirme, bir tarladan daha fazla verim alabilmek için toprağın bileşiminin, sürüş tekniklerinin, kullanılan tohumların, gübreleme ve sulama tekniklerinin ve çiftçinin bilgi ve deneyimlerinin sürekli olarak geliştirilmesine benzetilebilir²³.

²¹ CAVLAK Eray, age. S.47 (İlğan, Erdem, Taştan, Memduhoğlu, 2008:78)

²² SOSİK John J, **Leadership Styles And Deming’s Behavior Factors**, Journal Of Business And Psychology, Volume: 11, No. 4, Summer, 1997, s. 450

²³ MUHSİN, Halis. **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım, , 2000, s. 129

2. LİDERLİK

Liderlik geçmişten günümüze her dönemde gereksinim duyulan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanları belirli hedeflere götürmek için, bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu belirlemek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekmektedir. Bunun içinse bir lidere ihtiyaç vardır²⁴. Bir başka tanımla liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir²⁵. Lider, iş görenleri örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmek için iş görenlerinin etkilenme noktalarını, harekete geçirme yollarını bilen kişidir. Liderlik ile ilgi çeşitli tanımlamalar yönetim guruları tarafından tablo 2’de belirtilen şekilde yapılmıştır.

²⁴ EREN, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım 7. Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2004, S.411

²⁵ KOÇEL, Tamer, (2001). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, S.465

Tablo 2. Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Stogdill	1950	Hedeflerin oluşturulması ve hedeflere ulaşılmasına doğru örgütlenmiş grubun faaliyetlerini etkileme süreci.
Hemphill ve Coon	1957	Bireyin, grup çalışmalarını ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirirken gösterdiği davranış.
Katz ve Kahn	1978	Örgüt üyelerini rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdeleyecek etki fazlalığı yaratma.
Bass	1978	Ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanılarak, bağımsız veya karşılıklı oluşturulan amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi.
Hollander	1978	Lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim süreci.
Bennis	1981	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetme.
Raunch ve Behling	1984	Hedefleri başarmada grubun çalışmalarını yönlendirme süreci.
Bass	1985	Başkalarına etki ederek, onların davranışlarını hedeflere uygun olarak dönüştürme.
Leihwood	1992	İnsanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırması.
Robert House	2005	Vizyonu gerçeğe dönüştürme ve izleyicilerin motivasyonuna etki ederek, bu etkiyi misyonu gerçekleştirmek için kullanma yeteneği.

Kaynak: ÖZKAN Hasan, Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzlarına Etkileri, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE. 2011 S. 14 (Bateman ve Zeithaml, 1990:504; Bennis, 1999:49-50; Celep, 2004:5-7; Daft, 1997:495; Kotter, 2001:86-96; Manske,1994:97; Starratt, 1995:10.)

2.1 LİDER VE YÖNETİCİ FARKI

Organizasyon teorisi ve liderlikle ilgili çalışma yapan bazı araştırmacılar ile uygulamacıların büyük bir kısmı liderlik ile yöneticiliği bir birine çok yakın, bazı durumlarda eş anlamlı kavramlar olarak görmektedirler. Yönetim uygulamaları açısından bu iki kavram birbirine yakın olabilir, hatta “her yönetici biraz da liderlik özelliği taşısa iyi olur” da denebilir. Ama her yöneticinin lider olmasını beklemek yanlış olur. Lider ile yönetici arasında ciddi farklılıklar vardır. Bu farklar bazı kurumlarda belirgin olarak ortaya çıkarken, bazılarında daha az anlamlı olabilir.

Lider insanları etkileyen, onları hedefe gönüllü olarak yönlendiren, grup amaçları için ikna eden ve örnek olan, risk üstlenen kişidir. *Lider istenmeyen durumlarda ciddî risk üstlenen kişidir.* Lider, grup için belirlediği hedefe ulaşamadığında ortaya çıkan olumsuzlukları üstlenmek durumunda, sonuca katlanmak zorundadır²⁶.

Yöneticinin böyle bir sorumluluğu yoktur. Kısacası lider risk üstlenen, yönetici ise riski kontrol altına almaya çalışan kişidir.

Yönetici biçimseldir, lider hayal eder. Yönetici kontrolü altındaki sistemi belirlenen araçlarla yönetir, bütçesini yapar, bütçeye göre harcar ve satmak ister, düzenlediği organizasyona göre insan kaynaklarını yönetir. Lider hayal eder, vizyon sahibidir. Lider geleceğin nasıl olacağını tahmin etmekten çok, nasıl olması gerektiğini düşünür.

Liderlik iş birliği gerektirir. Lider grup üyelerini hedeflere yönlendirmek için onları ikna eder, iş birliği duygusunu geliştirir. Yönetici ikna etmek zorunda değildir. Beklentilerini ve isteklerini ortaya koyar, sonucu takip eder. *Lider değişimi başlatır, yeniliklere öncülük eder.* Belirli durumlarda liderler değişimin, yeniliğin öncüsüdür. Yönetici yeniliğe öncülük yapmaktan çok, düzeni korumaya çalışır, hatta bazı hâllerde değişime karşı düzenin koruyucusu rolünü üstlenir. Kurumlarda üst düzey liderler genellikle değişimi sağlarken, yöneticiler olduğu gibi yönetmek, benzer yaklaşımlarla

²⁶ Mescon, M. H., Allbert, M. ve Khedouri, F. *Management*, Philadelphia, Harper and Row 3.Baskı. 1988, S. 494

büyüme isterler. *Lider vizyon üretir.* Elemanlarını yeni hedeflere yönlendirmeye çalışır. Yönetici ise vizyonu yürütür.

Tablo 3. Yönetici - Lider Özellikleri Karşılaştırması²⁷

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir	Yönlendiricidir
Otoritesi statüsünden kaynaklanır	Otoritesi kendisindedir
Mevcut düzeni sürdürür	Yenilik peşindedir
Yetkileri kendisinde toplar	Astlarını yetkilendirir
İtaati vurgular	Katılımı vurgular
Planlara aşırı bağlıdır	Alternatif yaklaşımlara açıktır
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder	Yeni amaçlar ortaya atar
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar.
Kontrolü vurgular	Güveni esas alır

Kaynak: MERTER, Mehmet Emin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Atlas Yayınları, 2006, s. 63.

2.2 LİDERLİK KURAMLARI

Liderliğe ilişkin olarak günümüze kadar öne sürülmüş görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır. Değişen koşullarla birlikte liderliğin uygulama şeklinde değişiklikler olmuş ve çeşitli

²⁷ MERTER, Mehmet Emin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Atlas Yayınları, 2006, s. 63.

yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar, özellik yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı²⁸ ve modern yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplanabilir.

Tablo 4. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

ZAMAN ARALIĞI	TEORİ	ANA DÜŞÜNCE
1940'lara kadar	Özellikler Teorisi	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir
1940-1960	Davranışsal Teoriler	Liderin etkinliği, liderin nasıl davrandığı ile ilişkilidir
1960-1980	Durumsal Teoriler	Etkin bir lider durumlardan etkilenir
1980'lerden sonra	Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar	Liderin Vizyona ihtiyacı vardır

Kaynak: TOPÇU Emel, Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmamış **Doktora Tezi**, Gazi Üniv. SBE.1999. S 34

2.2.1 Özellikler Yaklaşımı

Özellik teorisi liderlik konusunda geliştirilen ilk teoridir. Bu görüşün ortaya çıkmasını sağlayan bilim adamlarına göre liderin bazı özelliklerinin olması gerekir. Bu özellikler ile diğerlerinden ayrılarak farkındalık yaratır. Bu teoride liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal, gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri ortaya konulmuştur²⁹.

Bu kuram, liderin grubun diğer bireylerinden farklı olduğunu kabul eder. Bu kurama göre lider özellikleri, astları yöneltme sürecini etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir³⁰.

Özellikler kuramına göre liderin özellikleri arasında şu gibi öğelerin alabileceği savunulmuştur³¹.

²⁸ SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 5.Baskı Bursa: Alfa Yayıncılık, 2001, S. 220

²⁹ Eren, E. age. S 437

³⁰ ERTÜRK, Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayıncılık. 1998. S. 138

- Yaş
- Boy
- Cinsiyet
- Olgunluk
- Güzel konuşma yeteneği
- Zeka
- Yükselme arzusu
- Kişilerarası ilişki kurma yeteneği
- İnisiyatif kullanabilme
- Samimiyet
- Yakışıklılık
- Açık sözlülük
- İleriyi görebilme
- Başkalarına güven verme
- Öz-güven
- İkna gücü
- Yöneticilik yeteneği
- Hükmetme
- İş başarma yeteneği
- İstek oluşturma yeteneği
- Dürüstlük
- Doğruluk
- Bilgi
- Kararlılık

³¹SERİNKAN Celalettin, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Ankara: Nobel Yayınları, 2008, s.35

Özellikler teorisi ile ilgili olarak eleştiriler iki noktada ele alınmaktadır.

Birincisi liderlik sürecindeki değişkenlerden sadece lider değişkenini ele alması, başka değişkenlere yer vermemesi, ikincisi; liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğüdür. Bu sebeplerden dolayı liderin özellikleri yerine izleyenlerin özelliklerine, örgütün yapısına ve işleyişine yönelik çalışmalar ön plana çıkmaya başlamış ve böylece davranışçı liderlik teorisi gelişmeye başlamıştır³².

2.2.2 Davranışçı Liderlik Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, lidere özgü pek çok kişisel, fiziksel ve psikolojik özellikleri ortaya çıkarmasına rağmen “iyi bir liderin nasıl yetiştirilebileceği” sorusuna herhangi bir yanıt getiremediğinden daha sonra çalışmalar daha çok liderin davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır³³.

Liderin davranışlarını analiz ederek, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışan Davranışçı Kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur.

Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır³⁴.

Davranışçı liderlik yaklaşımı ile ilgili çalışmalar şunlardır;

2.2.2.1 Ohio- State Liderlik Çalışmaları

Askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde yapılan Ohio-State Üniversitesi çalışmalarını yürüten araştırmacılar, liderlik davranışlarını iki ana kategoride toplamışlardır.

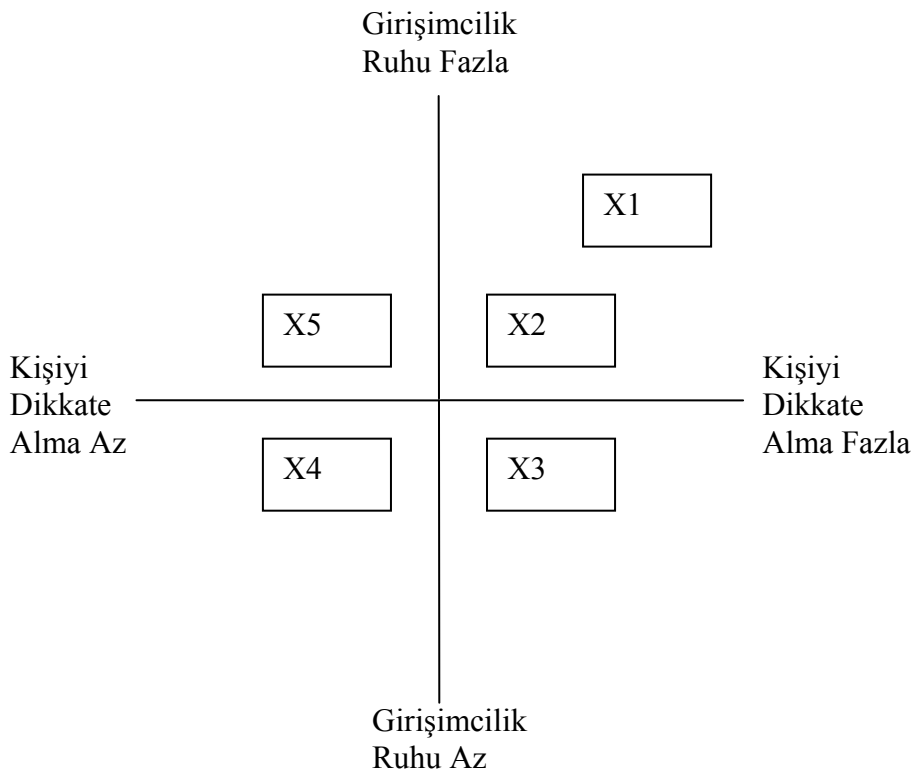
³² KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2007, S.450

³³ BAKAN İsmail, *Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine ilişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*, KMU İİBF Dergisi, Sayı.14, Haziran 2008, s.4.

³⁴ ÇELİK, Vehbi. *Eğitimsel Liderlik* 2. Basım. Ankara:Pegem Yayınları, 2000.S. 10

- Anlayış
- Yapıyı harekete geçirme

Anlayış değişkeni liderin astların ihtiyaç ve arzularına yakından ilgi göstermesidir. Yapıyı harekete geçirme değişkeni ise liderin ulaşması gereken amaçla ilgili olarak işin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrolünü ifade etmektedir³⁵.



Şekil 2. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Kaynak: EROL, Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları, 7.Baskı, 2004, s. 438

Genel olarak Ohio çalışmalarının sonuçlarını şöyle sıralayabilir³⁶ :

³⁵ TURNA Alper, Stratejik Liderlik Üç Farklı Kurumda Bir Alan Araştırması, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Hacettepe Üniversitesi SBE. 2007 s.45

³⁶ ZEL Uğur, **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**. Ankara: K.H.O. Matbaası, 1996, S.45

- İş, teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zaman baskısı fazlaysa, anlayış davranışı gösteren lider başarılı olamayacaktır. Bununla beraber, liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artacaktır.
- Liderin astları dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır. Ancak astların liderle ilişkisi az ise yönetim otoriter bir tarzda olacaktır.
- Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorlarsa liderin işe ağırlık veren davranışı tepki görecektir.
- İşin doğası, bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise bu yolda güdülemenin yararı olmayacaktır.
- Çalışanlar, liderle sürekli ilişki içinde iseler, liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

2.2.2.2 Michigan State Üniversitesi Çalışmaları

1947 yılında Michigan Üniversitesi'ndeki çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunana faktörleri belirlemek olmuştur³⁷. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Michigan Üniversitesi çalışma grubu Ohio Üniversitesi gibi lider davranışının iki boyutunu işe yönelik liderler ve kişiye yönelik liderler olarak belirlemiştir.

Bu çalışmanın sonucunda işe yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eder, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir.

İnsana yönelik lider ise yetki devrini esas alan, grup üyelerinin doyumunu arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme

³⁷ KOÇEL T. age. s. 452

ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen davranış gösterir. Michigan grubu çalışmalarını insana yönelik liderlerin daha başarılı oldukları şeklinde sonuçlandırmıştır

2.2.2.3 Likert'in Sistem 1-4 Modeli

Michigan Üniversitesindeki çalışmalarının devamı olarak Likert ve ekibi yönetimde 4 sistem yaklaşımını ortaya koymuştur. Likert teorisinde yönetimde 4 sistemin olduğunu iddia etmiştir.

- Sistem 1 (İstismarcı / Otokratik) : Yönetim astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güveni bulunmamaktadır. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta fizyolojik ve güven gereksinimleri karşılanmaktadır.
- Sistem-2 : Esnek, otoriter liderlik (benevolent-authoritative) ; bu liderler sözde astlarına güvenirler. Motivasyonu ödüllendirmeye beraber ceza ve korkuyla sağlarlar. Bazen aşağıdan yukarıya doğru iletişime izin verirler. Astlarından limitli miktarda fikir ve görüş alırlar. Karar verirken grubu dinlerler ancak temel konularda kararı kendileri verir.
- Sistem-3 : Danışmalı liderlik (consultive) ; lider astlara tam olmamakla beraber doyurucu düzeyde güvenirler. Genellikle astların fikir ve önerilerini göz önüne alırlar, motivasyon aracı olarak ödüllendirmeyi kullanırlar, nadiren ceza verirler. Karşılıklı iletişime izin verirler. Karar verirken aşağıdan gelen teklifleri değerlendirirler ve karşılıklı istişarede bulunurlar.
- Sistem-4 : Katılımcı liderlik (participative-group); lider her konuda astlara tamamen güvenirler, kullanmak üzere astlardan fikir ve teklif alırlar. Ekonomik ödüller vererek motivasyonu sağlamaya çalışırlar. Mümkün olduğu kadar çok karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar. Astlarını organizasyonla ilgili kararlar almaya cesaretlendirirler.

Likert'e göre, yönetim sistemi sistem 4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmelidir. Likert “insani organizasyonu oluşturmak için organizasyon kültüründe;

yatay iletişim, katılımcı yönetim, takdir ve ödüllendirme ve güvenin bulunması gerektiğini savunmuştur³⁸.

Likert, araştırmaları sonucunda; sistem 3 ve sistem 4 tarzları altında çalışanların yüksek seviyede ürettikleri, sistem 1 ve sistem 2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede ürettikleri tespit edilmiştir. Likert, bu sonuçların liderlerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir³⁹.

Tablo 5 Likert Sistem 4 Yaklaşımı

SİSTEM 1	SİSTEM 2	SİSTEM 3	SİSTEM 4
Otoriter Çıkarıcı (istismarcı)	İyiliksever Otoriter	Danışabilen, Demokratik	Katılımcı, Demokratik

Kaynak: KARASU Selen, Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları ile Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE 2009 s.17 (Hodgetts, s.321.)

2.2.2.5 Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Mc Gregor'a göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, birbirine zıt iki uç noktayı temsilen X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır.

X Teorisi inancındaki yöneticilere göre; insanlar iş yapmayı sevmezler, çalışmayı hayatta kalabilmek için bir zorunluluk olarak görürler ve fırsat bulduklarında çalışmaktan kaçarlar. İnsanlar tembeldir, güvende olmak isterler ve sorumluluk almaktansa yönetilmeyi tercih ederler. Bu inançtaki yöneticiler, otoriter bir tarz benimserler. Bu görüş otokratik yönetim, inisiyatif/yapıyı harekete geçirme, işe yönelik liderlik ve Sistem1 ile benzerlik gösterir.

³⁸ AKTAN Can, "Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli", <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neoklasik.htm> , (13.07.2004).

³⁹ Uğur Zel, age., s.111.

Y Teorisi inancındaki yöneticilere göre; insanlar doğuştan tembel değillerdir, onları bu hale getiren deneyimleridir. Uygun koşullar altında insanlar, kendilerini geliştirirler ve amaç doğrultusunda çalışırlar. Bu inançtaki yöneticiler, demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı benimserler; kişinin kendisini geliştirmesi için uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar.

Douglas McGregor tarafından geliştirilen X Teorisi işten, sorumluluktan ve yönetmekten kaçan, ekonomik güdülere daha çok ilgi gösteren, denetlenme ve cezalandırılmayı gerektiren, güvenilmez bir iş gören tarifi yaparken Y Teorisi işi, sorumluluk almayı ve yönetmeyi seven, saygınlık için güdülenen, yaratıcı bir iş gören profili çizmiştir. McGregor bu iki teoriyi de açıkladıktan sonra yöneticilerin daha çok Y Teorisi üzerinde durmaları gerektiğini savunmuştur. Bu teori, çalışanlara atfedilen farklı özellikleri genellemek suretiyle güven duygusuna ilişkin önemli ipuçları ortaya atmaktadır. Klasik yaklaşımda göreceli olarak eksik görülen güven duygusuna karşın, neo-klasik yaklaşımda daha yüksek ölçüde güvenin var olduğu görüşü, kullanılan motivasyon araçlarının iki dönem arasında farklılık göstermesine yol açmıştır⁴⁰.

2.2.2.6 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton daha önce Michigan Üniversitesinde yapılan davranışçı liderlik çalışmalarını ve Likert tarafından yapılan çalışmaları temel alarak, yönetim ızgarası yaklaşımı ile davranışçı liderliğe yeni bir şekillendirme ile yaklaşmışlardır. Blake ve Mouton, işe dönük ve kişiye dönük lider değişkenlerini esas alarak yeni lider tiplerini ortaya koymuşlardır ve bu tiplerin beş temel liderlik tipinden oluştuğunu savunmuşlardır.

Bu beş tip; “işbaşarımı ve üyelerin organizasyon içi tatmini için en az gayret gösteren liderler”, “işe en az kişiye en çok yönelim içinde olan liderler”, “iş başarımını ön plana çıkararak iş ortamının sosyal yönüyle ilgilenmeyen liderler”, “hem iş başarımını hem de sosyal ilişkileri en üst seviyede koruyan liderler” ve “işin yapısına

⁴⁰ ASUNAKUTLU Tuncer, **Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(2), Retrieved on June 22, 2009 from. Sayfa 5-6

göre çalışanların tatmin ve psikolojik huzurunu iş başarımı ile dengeleyen liderler” şeklinde sıralanabilmektedir⁴¹.

Bu araştırmaya göre, yüksek anlayış ve yüksek işe ağırlık verme davranışlarından her zaman olumlu sonuç alınamayabilir. Lider, yüksek işe ağırlık verme davranış ve tutumları sergiler ise yakınmalar, devamsızlıklar, iş bırakma eylemlerinin artması ve çalışanların iş doyumuna ulaşamaması şeklinde sıralanabilecek olumsuzluklar ortaya çıkabilir. Lider, yüksek işe ağırlık vermek yerine daha anlayışlı tutum ve davranışlar sergiler ise bu kez işin gereklerini tam olarak yerine getirememesi problemi ile karşılaşılabilir.

Yüksek	9	1.9 Şehir Kulübü Liderliği: Arkadaşça örgüt iklimi, çalışma düzeni ve rahatlığını yönetecek ilişkilerin tatmini için insan ihtiyaçlarına saygıya dikkat etmek	9.9 Ekip Liderliği: Doğruluk güven ve saygı ilişkisi içersinde örgütsel amaçların önderliğinde ortak ödülleri çerçevesinde işin başarılmasında insanları cesaretlendirmek								
	8										
	7										
	6										
	5	5.5 Dengeli Liderlik: Yeterli örgüt performansı tatmin düzeyinde insanların morallerinin devamında çalışma dışındaki oluşan zorlukların dengelenmesi.									
	4										
	3										
	2	1.1 Cıvz Liderlik: İşin yapılmasında gereken minimum çabanın sarf edilmesi örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ile sağlanır.	9.1 Otoriter Liderlik: Minimum derecede müdahale edilen insana çalışma koşullarının düzenlenmesi neticesinde etkin faaliyet düzeyine ulaşır.								
	Düşük	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Düşük		Üretim Yönelimli Olma									Yüksek

Şekil 3. Blake ve Moun-ton’un Yönetim Tarzı Matriksi⁴²

Kaynak: KEÇECİOĞLU Tamer, *Liderlik ve Liderler Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen*, Kalder Yayınları no:24, Kasım 1998

⁴¹ Erdoğan, İrfan *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, 1. Baskı İstanbul: Sistem Yayıncılık, (2000).S.339

2.2.3 DURUMSAL LİDERLİK

Geleneksel liderlik teorileri, işletmelerin çevresinde meydana gelen hızlı değişikliklere ayak uydurmalarında ve etkin yönetim sağlamalarında yeterli olmadığı için, liderliği anlamaya yönelik daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmuştur. Durumsal liderlik yaklaşımı bu şekilde ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın temel varsayımı etkin liderin kişiliğinin, liderlik şeklinin ve davranışının liderin içinde bulunduğu koşullara bağlı olduğudur⁴³.

2.2.3.1 Fred Friedler'in Etkin Liderlik Modeli

Bu model, durumsallık yaklaşımının genelinde hâkim olan, farklı durumlara göre farklı liderlik tarzlarının olumlu sonuçlar doğuracağını savunmuştur.

Friedler liderliğin içinde bulunulan ortamın etkisi altında kalabileceği fikriyle liderlik biçimlerinin hangi durumlara uyabileceğini araştırarak üzerinde çalıştığı grupları sınıflandırmıştır⁴⁴.

Fiedler kuramının en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışının birleştirilmesidir. Fiedler kuramın temel varsayımı; lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu bedenle Fiedler, yöneticinin davranışını değiştirmek yerine yöneticiyi o davranışa uygun yerde çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır⁴⁵.

Fiedler, etkili liderlik için üç değişkenin önemli olduğunu ileri sürmektedir Bunlar; Lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin konum gücüdür⁴⁶.

1. *Lider-üye ilişkileri*: durumun uygunluğunu belirleyen en önemli değişkendir.

⁴³ GÜNER Şükrü, **Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi**, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE. Yayınları, Isparta, 2002. s. 112.

⁴⁴ ZEL, U. age. S. 27

⁴⁵ YALINKILIÇ Recep, işletmelerde liderlik anlayışı ve yöneticilerin liderlik özellikleri ve davranışı üzerine bir araştırma, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Mustafa Kemalpaşa Üniversitesi, SBE. 2010 s.34

⁴⁶ WERNER Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, 1. Basım, İstanbul: Rota Yayın, 1993, S.387

2. *Görev yapısı*: durumun uygunluğunu belirleyen ikinci değişkendir, verilen bir görevin çalışanlar tarafından ne ölçüde yapılabileceğini ifade etmektedir.

3. *Liderin konum gücü*: resmi yetki ile elde edilen üçüncü önemli değişkendir. Konumun kendisinin yöneticiye ne ölçüde grubu idare etme ve yönlendirme olanağı verdiği anlamına gelir.

Bu kurama çeşitli eleştiriler getirilmiştir. Bunlar; izleyenlerin özelliklerinin göz ardı edilmesi, lider ve astların aynı teknik yeterlilikte görülmesi, durumsal değişkenleri belirlemenin güçlüğü, kültürel faktörlerin dikkate alınmamasıdır⁴⁷. Fiedler'in modeli sadece örgüt içi koşullardaki üç değişkenin grup içi başarısı için nasıl davranması gerektiğine ilişkindir. Oysaki liderler hem kendi grupları içinde ve hem de kendi amaç ve arzularını gerçekleştirmek için yakın ve genel çevre elemanları içinde davranış gösteren ve başarıya ulaşması gereken kişilerdir. Ayrıca, hiyerarşinin tepe noktalarında görev yapan liderlerin davranışları ortam koşullarından diğer liderlerden daha fazla etkilenmektedir⁴⁸.

2.2.3.2 Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Genel durumsal önderlik kuramını açıklayan iki anahtar önderlik davranışı olan ilişki ve görev yönelimli önderlik davranışlarına grubun olgunluk düzeyi de eklenmiştir. Grubun olgunluk düzeyi, grubun ya da bireyin tüm özelliklerini değil, is ve psikolojik yapısıyla ilgili özellikleri kapsamaktadır⁴⁹.

2.2.3.3 House ve Mitchell, Yol-Amaç Modeli

House ve Mitchell, yol-amaç modeli lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır. Bu kuram, liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemektedir. Liderin, izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onların amaca güdülenmesini üçüncü boyut olarak bu modelde yer almaktadır⁵⁰.

⁴⁷ ERÇETİN, Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, S.40 – 41

⁴⁸ EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon** 2.Basım İstanbul: Beta Yayınları, 1993. S.56

⁴⁹ CELEP, Cevat, **Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2004, S. 19

⁵⁰ ÇELİK, Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999, S.17

Bu modelde 4 çeşit liderlik davranışı belirlenmiştir. Bunlar⁵¹;

- Otoriter Liderlik (Yönlendirici): Beklentileri açıklığa kavuşturur, işgörenleri kurallara uymaları için yönlendirir.
- Başarıya Yönelik Liderlik: Yüksek hedefler koyar, performans artışlarını teşvik eder ve işgörenlerin bu standartlara ulaşacağına dair inancını belirtir.
- Destekleyici Liderlik: Anlayışlıdır, çalışanların ihtiyaçlarına önem verir, dostça bir atmosfer oluşturmak için çalışır.
- Katılımcı Liderlik: İşgörelere danışır ve karara varmadan önce işgörelerin fikirlerini alarak kullanmaya çabalar.

Yol-Amaç Teorisi halen üzerinde düşünölen önemli kuramlardan birisidir, çünkü izlenmesi gereken “en iyi yol” bu olmalı şeklinde bir varsayımı bulunmamaktadır. Bunun yerine yöneticilere duruma en uygun olan liderlik tarzını seçmelerini önermektedir. Bunların yanında bu kuramın da eksiklikleri bulunmaktadır. Belirsiz görevlerde yüksek düzeyde lider yönlendirmelerinin her zaman yüksek doyum getirmediğı ve üst seviye yönetimlerde gözetimsel seviyelerdeki kadar etkin olmadığı görölmektedir⁵².

2.2.3.4 Reddin’in 3 Boyutlu Liderlik Teorisi

Reddin’in modeli, yönetsel ızgaranın görev ve ilişki odaklılık boyutlarına üçüncü bir unsur olan etkililik boyutunu öne sürmektedir. Bundan dördü etkili, dördü etkisiz olmak üzere yönetimin sekiz tarzını tanımlamaktadır. Etkililiğın anlamı belirli tarzların uygulanacağı duruma uygunluğudur. Bu tarzlar şu şekildedir⁵³.

⁵¹ TEVRÜZ Suna, İnci ARTAN ve Tölay BOZKURT, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, 1. Basım İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999. S. 204

⁵² HODGETTS, Richard M., **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**, Canan ÇETİN ve Esin Can MUTLU (çev) 5. basım İstanbul: Der yayınevi, 1997 S.332.

⁵³ Cushway, Barry; Derek Lodge;, **Organizational Behaviour and Design Structures-Jobs&Roles-Communication-Motivation**, Kogan Page Ltd., London, 1995 s.145

Az Etkili Tarzlar	Daha Etkili Tarzlar
Terk eden	Bürokrat
Görevci-Misyoner	Geliştirici
Otoriter	Yardımsever Otoriter
Uzlaştırıcı	Yürütmeci-İdareci

2.2.4 Çağdaş Liderlik Teorileri

Durumsal liderlik teorilerini oluşturan modeller de liderliği, davranışsal liderlik, teorilerinde olduğu gibi ise ve insana yönelik davranışlar boyutunda incelemiştir. Davranışsal liderlik teorilerinden farklı olarak araç-amaç etkileşimi, gerçekçi amaçlar ve hedefler belirleme, örgütün içi, yakın çevresi, genel çevresi ve liderlik görevinin yapıldığı hiyerarşik kademe ile ilgili koşulların davranışlar ve birbirleri üzerindeki etkileri incelenerek etkin liderlik tipleri belirlenmeye çalışılmıştır⁵⁴.

Modern yaklaşımlarda daha çok liderliğin ahlaki ve kültürel boyutuna dikkati çekmektedir. Yine bu tartışmalarda dikkati çeken bir nokta da liderliğin belirli bir tarz içerisinde söz konusu olduğudur. Dolayısıyla bağlamdan soyutlayarak liderliğin anlaşılması mümkün değildir. Değerlerden bağımsız bir sosyal bilim oluşturma ne denli güç ise, liderlik de değerden bağımsız anlaşılması güç bir kavramdır. Zira liderlik, belirli bir grup içinde söz konusudur. Bir insan grubu olmadan liderlikten söz etmek de anlamsızdır. Grup ile lider arasında sosyal bir etkileşim sürecinin işlediği kabul edilirse, grubun özellikleri bilinmeden de liderlik anlaşılamaz. Yeni liderlik tanımlamalarında

⁵⁴ ACUNER, Taner, Gökhan Yılmaz, **Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 6, Manisa 2000, S. 3

sıklıkla ifade edilen vizyon, misyon ve amaç kavramları içinde saklı olan da esas itibariyle gerçekleştirilmek istenen değerlerdir⁵⁵.

2.2.4.1 Transformasyonel (Dönüşümcü), Liderlik

Bass, örgütlerde gereken görevi yapmanın yanı sıra, astların kendilerine güvenlerini arttıran, ortak hedeflere ulaşmak için işgörenin işini sahiplenmesini, bunun sonucunda işletmenin sunduğu ürün ve hizmette yüksek kalite ve verimliliği sağlayan lideri dönüşümcü lider olarak tanımlamıştır⁵⁶.

Burns'e göre, dönüşümcü liderlik "Bir ya da birkaç kişinin, izleyenleri veya birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlaka teşvik etmelerine dayalı bir ilişkiye girdiklerinde gerçekleşmiştir. Dönüşümcü liderlik, hem liderlik edenlerin hem de liderlik edilenlerin insani etkileşimleri ile etik beklentilerini artırdıklarında kalıcı bir manevi özellik kazanmakta ve her iki taraf için dönüşümcü bir etki sağlamaktadır⁵⁷."

Dönüşümcü liderler, maddi değerlerle ödüllendirme anlayış ve uygulamalarının aksine, izleyicilerini moral değerler ve yüksek idealler aşılayarak motive ederler. Bu sebeple örgütsel misyon, vizyon, kültür gibi moral değerler dönüşümcü liderlik sürecinde hayati önem taşımaktadırlar. Yukl, bu önemi dönüşümcü liderlik tanımlamasına taşıyarak dönüşümcü liderliği; örgüt misyon ve hedeflerine bağlılık yaratan ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarında büyük değişimler sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır⁵⁸.

Bass dönüşümcü liderliği dört faktör ile açıklamaktadır. Bunlar⁵⁹:

⁵⁵ AYDIN Elif Özdi, Dönüştürücü Liderlik Ve Toplumsal Cinsiyet Roller Arasında İlişkinin İncelenmesi, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı, 2009, s. 12

⁵⁶ BASS, B.M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: The Free Press. 1985 S.12

⁵⁷ OWEN, H., HODGSON, V. ve GAZZARD, N., **Liderlik El Kitabı**, Münevver Çelik (Çev), İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım. (2007). S. 317

⁵⁸ HINKIN R. Timothy and TRACEY J. Bruce, **The Relevance Of Charisma For Transformational Leadership In Stable Organizations**, Journal Of Organizational Change Management, Vol: 12, No: 2, 1999 S. 105

⁵⁹ GÜL Hasan, **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmış Doktora Tezi, G.Y.T.E SBE. 2003, s. 16-17

- **Karizma:** Karizma dönüşümcü liderlik kavramının en önemli unsurudur. Bass bu faktöre “idealize edilmiş etki” de demiştir ki, izleyicilerin liderlerine olan güven, saygı ve hayranlıklarına dayanır. Karizma, dönüşümcü liderlik için zorunlu ancak yeterli tek koşul değildir.
- **Bireysel İlgı:** Liderlerin izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarına özel ilgi göstermelerine dayanmaktadır. Liderlerin izleyicilerini cesaretlendiren, destekleyen, onlara insan olarak saygı duyan ve güvenen, fırsatlar vererek gelişmelerini sağlayan davranışları bireysel ilgi kapsamına girmektedir.
- **Entelektüel Teşvik:** Dönüşümcü liderliğin etik ve normatif boyutunu ön plana çıkaran entelektüel teşvik sağlama özelliği, izleyicilerin katkılarını, bilinç düzeylerini ve yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir. Bu özellik, izleyicilerin, sorunların çözümüne yönelik olarak yeni yaklaşımlar ve bakış açıları geliştirmeleri konusunda cesaretlendirilmesi temeline dayanır.
- **İlham Verici Motivasyon:** Bu faktör izleyicilerin liderin vizyon ve değerlerine güven duymalarına ve beklentiler konusundaki iletişime dayanmaktadır. lider, bazı sembol ve imajları kullanarak izleyicilerinin motivasyonunu artırmakta ve onları paylaşılan amaçlara yönlendirmektedir.

2.2.4.2 Transaksiyonel (Etkileşimsel) Liderlik,

Burns, etkileşimsel liderlik kavramını, “lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş ilişkisi” olarak tanımlamıştır.

Etkileşimci ya da transaksiyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler⁶⁰.

⁶⁰ Eren E, Age. S. 456 – 458

Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksiyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır.

2.2.4.3 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik teorileri, izleyicilere örgütün yeni vizyonunu benimsete liderin yetenekleri üzerinde durmaktadır. karizmatik liderler, vizyonu önemini astlarına inandırmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadır.

Karizmatik ve dönüşümcü liderlik terimleri örgüt üyelerinin beklentileri ve davranışlarında büyük değişimler yaratma ve örgütün yeni görev ve hedeflere uyum sağlama süreciyle eşdeğer anlamlarda ifade edilebilir. Karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkarlar. Karizma, resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde ve geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı zaman ortaya çıkar⁶¹.

⁶¹ GÜRSOY Ali, Liderlikte Duygusal Zeka, Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Celal Bayar Üniversitesi SBE, 2005 S. 34

3. VİZYONER LİDERLİK

Bert Naus, Visionary Leadership (Vizyoner Liderlik) adlı kitabında şu ifadeleri kullanmaktadır; Abraham LINCOLN ve Martin Luther KING gibi büyük hayalperest liderler, insanlarda bağlılık duygusu uyandıran, onlara esin veren, kurumları canlandıran ve vizyonu gerçeğe çevirmek açısından gerekli kaynakları harekete geçiren eşsiz bir vizyon geliştirebilen insanlardır. Modern liderler bir işletmeye liderlik edebilmek için etkileyici, değerli ve ulaşılabilir bir gelecek vizyonundan daha güçlü bir motor olmadığını bilirler⁶².

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderliğin önemi, örgütlerin geleceğe yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir⁶³.

Vizyoner liderler, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir. Bu lider, sadece güce sahip değildir; düşünceleriyle kendini izleyenleri etkileyebilen kişidir⁶⁴. Günümüzün çağdaş liderlik teorileri içerisinde ortak bir nokta olan vizyon kavramı ve bu kavramı temel alarak oluşturulan vizyoner liderlik kavramı günden güne önem kazanmaktadır.

⁶² DOĞAN Selen, age. s.158 (Mesiti,1996;191)

⁶³ AKSU Ali, **İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik** Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi 2009, Cilt 34, Sayı 153 S. 104 (Çelik 2004)

⁶⁴ http://kefad.ahievran.edu.tr/archieve/pdfler/Cilt7Sayi2/JKEF_7_2_2006_277_286.pdf, 05.05.2011

3.1 VİZYON KAVRAMI

Vizyon, Latince “videre” kelimesinden gelmekte, anlamak, uyanık olmak anlamlarında kullanıldığı gibi; düş görme, sezme, fark etme anlamlarında da kullanılmaktadır. Ancak vizyon, daha çok bilinenden bilinmeyene doğru bir bakış olarak tanımlanabilir. Vizyon somut bir gelecek görüntüsüdür. Gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için olmayacağını da iddia edemeyeceğimiz ve hayranlık uyandıracak kadar uzaktır. Örneğin Mustafa Kemal ATATÜRK’ün “Muasır Medeniyetler seviyesine çıkma” ülküsü güzel bir vizyon örneğidir.

Vizyon kavramı, en genel anlamda “insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilirliği savunabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler, plan ve programlar bütünüünün uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması” olarak tanımlanabilir⁶⁵.

Vizyon insanların ve örgütlerin odaklandıkları hedefleri gerçekleştirebilmek için yarattıkları düşünsel modellerdir ve idealizm içerir. Düşünsel anlamda yaratılan vizyon arzulanabilir ve gerçekleştirmeye değer olmalıdır⁶⁶. Çünkü örgütlerin ilerlemesi, bütün insanlığın ilerlemesi olarak algılanmalıdır.

Vizyon lideri güçlü, zor, enerjik, inatçı ve dayanıklı kılacak en etkin kılavuzdur. Bir vizyon aynı zamanda örgütte çalışanların tamamına bir takım değerlere sahip olma imkanı da vermektedir. Vizyon lider ile çalışanlara rehberlik eden, ilham veren, onların örgüt ve kendilerini kontrol etmelerini sağlayan değerler bütünüdür. vizyonun asıl amacı organizasyonu devamlı ileri götürmesidir.

Maxwell⁶⁷ vizyonun 5 önemli özelliğine dikkat çekmiştir:

⁶⁵ TÜRKKAN, Erdal, **Vizyon Rekabeti**, Ankara:Liberti Yayınları, 2003. s.2

⁶⁶ BERSON Yair, SHAMİR Boas, AVOLIO Bruce J, POPPER Micha, **The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style, And Context**, The leadership Quarterly, No:12,2001, s.55.

⁶⁷ ÖZTÜRK Emrah, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları Ve Okul İklimi Arasındaki İlişki, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE, 2008, s9. Maxwell (2004:189)

- a) Bir vizyonun güvenilirliği, lidere bağlıdır.
- b) Bir vizyonun kabul edilebilirliği, sunumundaki zamanlamaya bağlıdır.
- c) Bir vizyonun değeri, verdiği enerji ve yöne bağlıdır.
- d) Bir vizyonun değerlendirmesi, insanların bağlılık seviyesine bağlıdır.
- e) Bir vizyonun başarısı, hem liderin hem de insanların sorumluluk anlayışlarına bağlıdır.

Lider vizyonu ile organizasyonuna ışık tutmak durumundadır. Vizyoner liderlik literatürde bazen dönüştürücü ve karizmatik liderlikle beraber kullanılmaktadır.

3.2 VİZYONER LİDERLİK

Günümüzün sürekli olarak değişen ve karmaşık iş çevresinde işletmelerin bilinmeyi bilebilme ve görülmeyi de önceden görebilme gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Artık yalnızca birkaç yıl için plan yapmak bu planlarda hiç değişiklik yapmamak zamanı geride kalmıştır. Organizasyonların geleceği yakına taşıyabilmeleri için vizyoner liderliğe ihtiyacı vardır⁶⁸.

Vizyoner lider astları üzerinde korku kurmadan onları belirli bir amaç etrafında geleceğe ilişkin olarak örgütleyen kişidir. Vizyoner lider yeni yaklaşımlar deneyerek, inovasyon yolları arayan kişidir. Fırsatları kullanır, girişimcidir.

Vizyoner liderliğin üç temel ögesinin vurgulanmakta olduğu yapılan literatür çalışması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bunlar: vizyon oluşturma, vizyonu ifade eden bir örgüt felsefesi geliştirme ve liderin vizyonunu destekler nitelikteki davranışlarıdır⁶⁹.

Genel olarak değerlendirildiğinde, vizyoner liderlerin temel özellikleri olarak şunları sıralanabilir: Muhakeme ve analiz yapabilme ayrılacağı; etkili stratejik

⁶⁸ DOĞAN Selen, age. S. 160

⁶⁹ SABANCI Ali, **Müdürlerin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Müdürlerin, Müdür Yardımcılarının Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi**, (Sashkin, 1995), Milli Eğitim Dergisi Sayı 174, Bahar 2007 S. 334 (Sashkin, 1995).

düşünebilme yeteneği; olasılıklardan haberdar olmak ve yaşanan zamanı yapılandırabilmek; içgüdü, sezgisi, dürüst ve adaletli olma; zaman yönetimini çok iyi yaparak hızlı çalışma; hırslı ve mücadeleci olmak; yenilikçi olmak; fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine sahip olabilmek; sürekli öğrenme eğilimi içerisinde olmak, olayları diğerlerinden farklı ve çok yönlü algılama; iyi bir iletişim kurma becerisine sahip olmak; kendine güvenmek ve kendini sürekli geliştirmek; başarısızlıktan asla korkmamak ve riskleri göze alabilmek, değişimden korkmamak ve her değişim fırsatını bir öğrenme aracı olarak görmek ve son olarak da tüm bunları yaparken mütevazı olmak gibi örnekler verilebilir.

Vizyoner liderler örgütlerin gelecekle ilgili belirsizliklerini gidermedi başarıyla ön plana çıkmaktadır.

Vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır. Bu roller; yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır⁷⁰.

a) Yolu görmek

Vizyoner liderlik açısından öncelikle yolu görmek büyük önem taşımaktadır. Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Ulaşılmak istenen hedeftir. Yol, değişik yollardan en uygun olan yolu görebilmektir.

b) Yolda yürümek

Vizyoner lider başarısı, sadece yolu görmeyle sınırlı değildir. Yolu gören, ancak yolda yürümeyen çok lider vardır. Yolda yürümek, vizyoner liderin kararlılığını göstermektedir. Yolda yürümeyle vizyona ulaşılabilir. Görülen yol ve yürünen yol ayrı ise vizyona ulaşılmaz.

c) Yol olmak

Vizyoner liderlik, vizyonu ile insanları arkasından sürükleyen kişilerdir. Bu liderler ürettikleri vizyonlarla yeni yollar açan kişilerdir. Vizyoner liderin üçüncü

⁷⁰ ÖZTÜRK Emrah age. S.34 (Çelik 1999: 167-169).

önemli rolü, yol olmaktır. Yol olmak yol açmak demektir. İzleyenler vizyoner liderin açtığı yolda yürümeye çalışırlar.

3.3 VİZYONER LİDERLİK İLE KALİTE KAVRAMI İLİŞKİSİ

Toplam Kalite yönetiminin en önemli öğelerinden bir tanesi liderliktir. Liderlik sahip olduğu özellikleri bir vizyona, hedefe dönüştürerek çevresindekileri bu vizyona ve hedefe göre heyecanlandırma, etkileme ve motive etme olarak tanımlanabilmektedir. TKY’ de yöneticinin lider olmak gibi bir zorunluluğu bulunmaktadır. Çalışanların yaratıcılıkta, yenilikçilikte ve katılımcılıkta motive edilmesi liderliği gerektirmektedir. Yönetici bu tarz bir motivasyonu geliştirebileceği vizyonla gerçekleştirebilir. Bu yargıdan çıkan sonuç şudur: TKY felsefesinde tepe yöneticisinin lider olması ve bunun içinde vizyon geliştirmesi gerekmektedir. Lider formasyonuna sahip yönetici, rutin işlerle zaman yitirmeyecek, vizyon geliştirme ve geliştirilen vizyonun uygulamaya taşınması ile ilgilenecektir⁷¹.

Liderin vizyoner özelemlere sahip olmasının toplam kalite çalışmalarını olumlu yönde etkileyecek, amacı hayal ettiği geleceği oluşturmak olan vizyoner liderler, kalite çalışmaları aracılığıyla vizyon ihtiyaçlarını iç ve dış paydaşlarıyla beraber gerçekleştirebileceklerdir.

⁷¹ DOĞAN, S. Age. S.90 (Akdemir 1998:80).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI UYGULANMASI, DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırmanın metodu, değişkenleri, hipotezleri ve bulgular yer almaktadır.

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma sonucunda günümüzün modern liderlik yaklaşımlarından olan vizyoner liderliğin çalışanların kalite anlayışlarını etkileyip etkilemediğini, eğer aralarında bir ilişki varsa ilişkinin yönünün ve boyutunun bulunması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda demografik değişkenlerin çalışanların kalite algıları üzerinde herhangi bir açıklayıcı etkisinin olup olmadığının belirlenmesi de amaçlanmaktadır.

4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma evrenini İstanbul ilinde bulunan okullarda görev yapan öğretmen yönetici, ve diğer personel oluşturmaktadır.

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket 3 kısımdan oluşturulmuştur. Anketin ilk kısmında ankete katılan bireylerin özelliklerini tanımaya yönelik değerlendirme formu bulunmaktadır. Anketin 2. bölümünde çalışanların kurum liderlerini vizyoner liderlik özelliklerine göre değerlendirilmeleri için Ali SABANCI (2007) tarafından geliştirilmiş olan vizyoner liderlik anketi yer almaktadır. Anketin 3. bölümünde çalışanların kalite uygulamaları hakkındaki değerlendirilmeleri ölçülmeye çalışılmış bunun için araştırmacı tarafından geliştirilen kalite değerlendirme anketi kullanılmıştır. Anket formunun bir örneği ek-1’de sunulmuştur.

Anketin ilk kısmına ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri frekans analizine tabi tutulmuş anketin 2. ve 3. kısmı kesinlikle katılıyorumdan, kesinlikle katılmıyorum 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Kesinlikle katılıyorum 5 kesinlikle katılmıyorum 1 olarak puanlanmıştır.

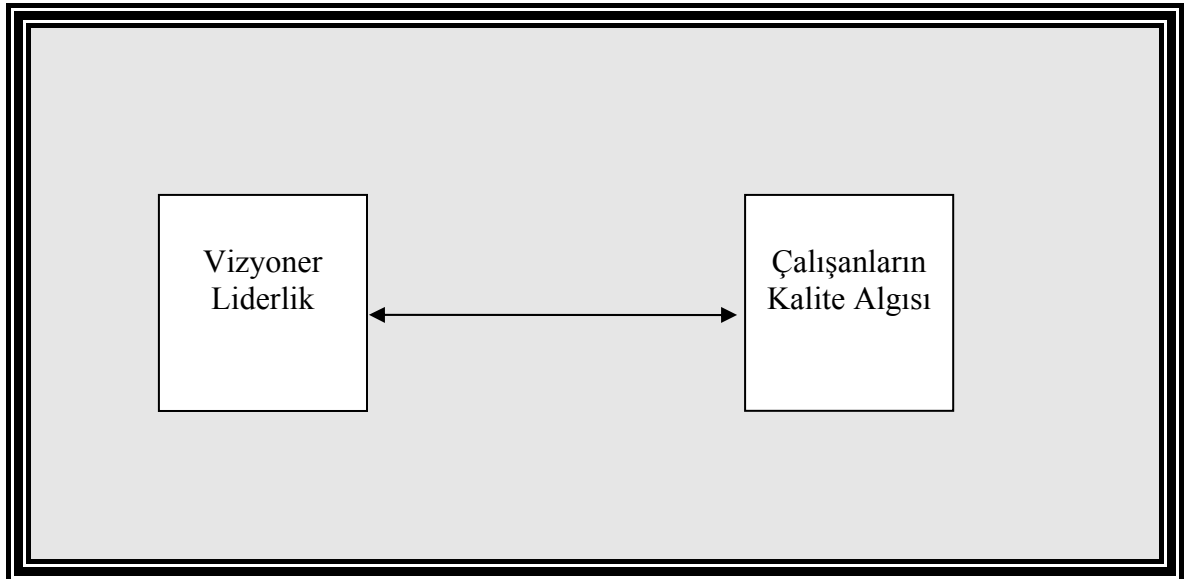
Araştırmanın bağımsız değişkeni olarak vizyoner liderlik özelliği bağımlı değişken olarak ise çalışanların kalite algıları alınmıştır. Demografik değişkenler açıklayıcı olarak modelde yer almaktadır.

4.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLIKLARI

Araştırma İstanbul ilinde bulunan okullarda görev yapan okul çalışanlarının görüşleri ile sınırlıdır. Araştırmanın sonucu veri toplamam aracı olarak kullanılan anket ile sınırlıdır.

4.4 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ VE MODELLEMESİ

Araştırmanın modellemesi şekil 4’de sunulmuştur. Araştırmada çalışanların kalite algısı bağımlı değişken, vizyoner liderlik bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Ayrıca sosyo-demografik değişkenlerde modelde yer almaktadır.



Şekil 4. Araştırmanın Modellenmesi

Bu modellemeye göre ise araştırmanın hipotezi şu şekilde oluşmuştur.

H_1 =Vizyoner liderliğin çalışanların kalite algısı ile ilişkisi vardır.

H_2 =Sosyal ve demografik değişkenlerin çalışanların kalite algısı ile ilişkisi vardır.

4.5 UYGULAMA

Toplam 350 adet anket formu katılımcılara dağıtılmış, gönüllü katılımları olur ise anketleri doldurmaları ve samimi cevaplar vermeleri katılımcılardan istenmiştir. Anketlerin dağıtılmasına Aralık ayı içerisinde başlanmış. Nisan ayında anketlerin toplanması tamamlanmıştır. Dağıtılan 350 anketten 299'u geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %85,4'tür. Geri dönen anketler teker teker değerlendirilmeye tabi tutulmuş, boş bırakılan ve özensiz doldurulan anketler araştırma dışarısına çıkarılmış sonuçta 270 anket değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan anket oranı %77,1 olmuştur.

4.6 KULLANILAN İSTATİSTİKLER

Yapılan anketlerin değerlendirilmesinde ilk olarak frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra vizyoner liderlik anketi ve kalite algısı anketleri faktör analizine tabi tutulmuş, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kaç faktörden oluştuğu ortaya konmuştur. Faktör analizi ile birlikte bulunan alt faktörler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra bulunan alt faktörler homojenlik testine tabi tutulmuş bu sayede parametrik ve parametrik olmayan testlerden hangilerinin kullanılacağı bulunmuştur.

Bu çalışmada parametrik testlerden tek yönlü varyans analizli, bağımsız gruplar t testi, ve Pearson korelasyona analizi kullanılmıştır. Parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney testi, Kruskal-Wallis testi ve Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Analizlerin yapılmasında SPSS 11.5 paket programı kullanılmış, anlamlılık düzeyi 0,05 korelasyon analizinde 0,01 olarak kabul edilmiştir.

4.7 ARAŞTIRMA BULGULARI

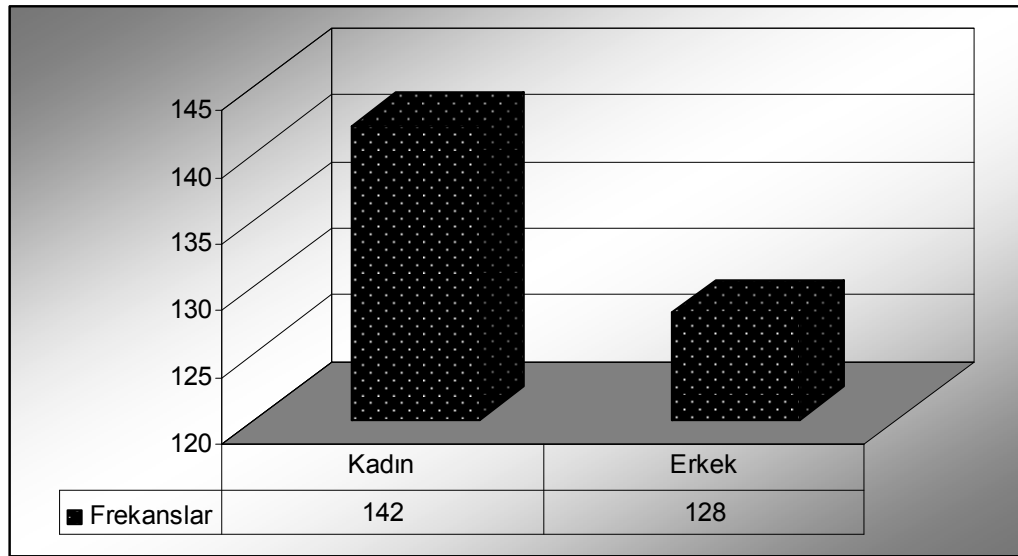
Ankete katılanları tanımaya yönelik olan demografik özellikleri frekans analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar şu şekilde ortaya çıkmıştır.

4.7.1 Cinsiyete İlişkin Dağılım

Yapılan analizlerde ankete katılanların %52,6'sının kadın ve %47,4'inin erkek olduğu görülmüştür. İlgili analiz sonuçları tablo olarak tablo 6'da, grafik olarak ise şekil 5'de gösterilmiştir.

Tablo 6. Cinsiyet Frekans Dağılım Tablosu

Cinsiyet	Sayı	%
Kadın	142	52,6%
Erkek	128	47,4%



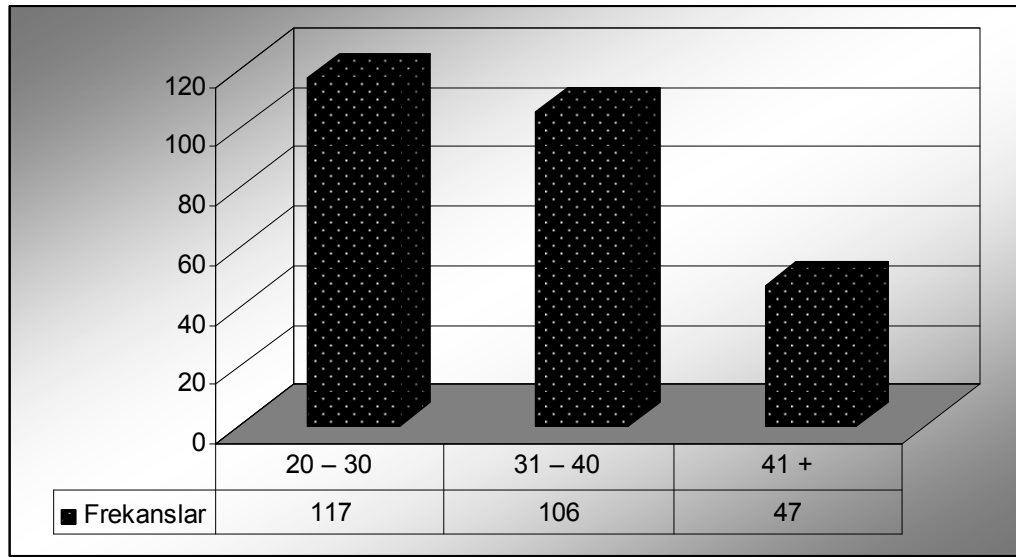
Şekil 5. Cinsiyet Frekans Dağılım Grafiği

4.7.2 Yaş İlişkin Dağılım

Yapılan değerlendirmede ankete katılanların önemli bir bölümünün %82,6'sını 40 yaşının altında olduğu görülmüştür. İlgili analiz sonuçları tablo olarak tablo 7'de, grafik olarak ise şekil 6'da sunulmuştur.

Tablo 7. Yaş Aralığı Frekans Tablosu

Yaş Dağılımı	Sayı	%
20 – 30	117	43,3%
31 – 40	106	39,3%
41 +	47	17,4%



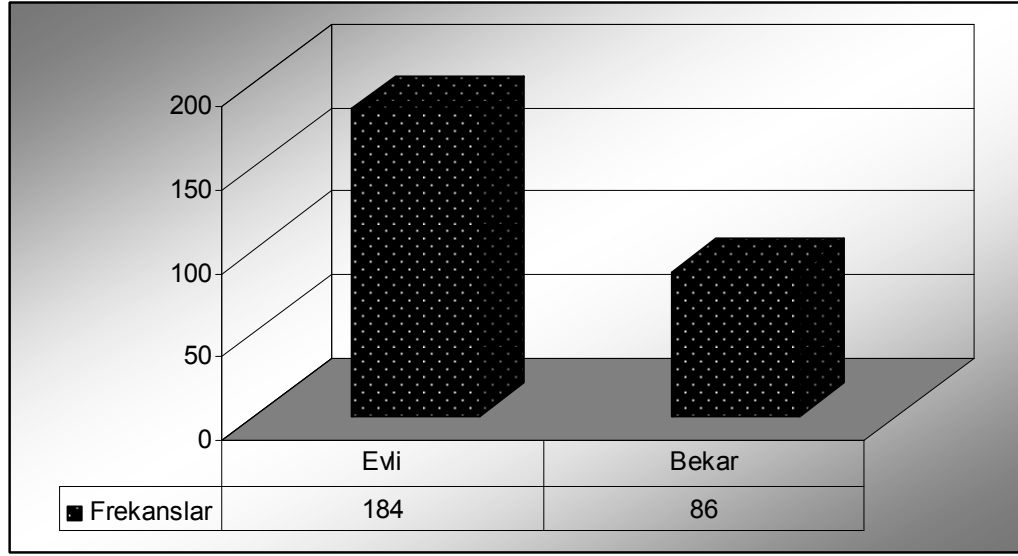
Şekil 6. Yaş Aralığı Frekans Grafiği

4.7.3 Medeni Duruma İlişkin Dağılım

Ankete katılanların %68,1'inin evli, %31,9'unun bekar olduğu belirlenmiştir. İlgili analiz sonuçları tablo olarak tablo 8'de, grafik olarak ise şekil 7'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Medeni Durum Frekans Tablosu

Medeni Durum	Sayı	%
Evli	184	68,1%
Bekar	86	31,9%



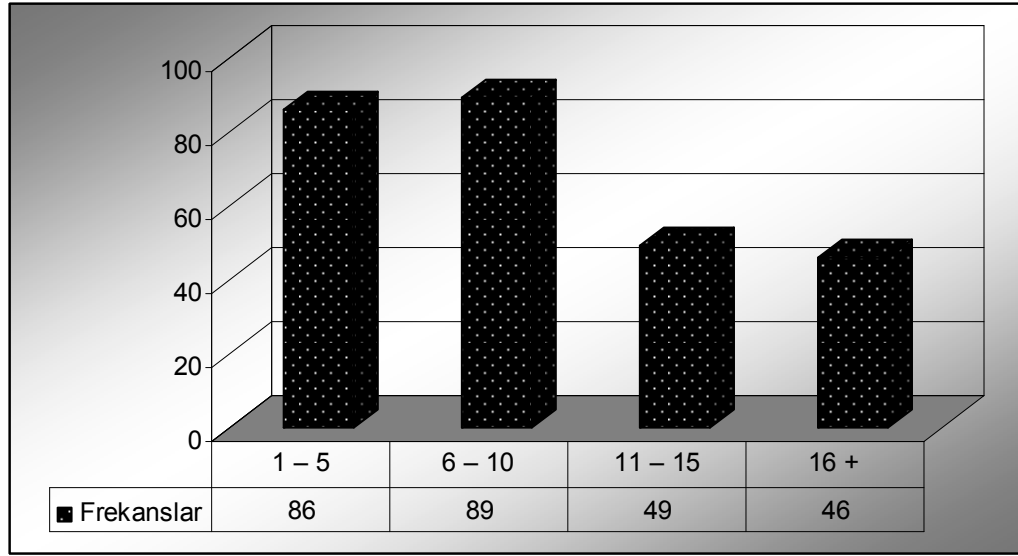
Şekil 7. Medeni Durum Frekans Grafiği

4.7.4 Katılımcıların Mesleki Deneyimine İlişkin Dağılım

Yapılan araştırmaya katılanların %64,9'unun mesleki deneyimleri açısından ilk 10 yıl içerisinde oldukları, görülmüştür. Mesleki deneyimle ilgili analiz sonuçları tablo olarak tablo 9'da, grafik olarak ise şekil 8'de gösterilmiştir.

Tablo 9. Mesleki Deneyim Frekans Tablosu

Mesleki Deneyim	Sayı	%
1 – 5	86	31,9%
6 – 10	89	33%
11 – 15	49	18,1%
16 +	46	17,0%



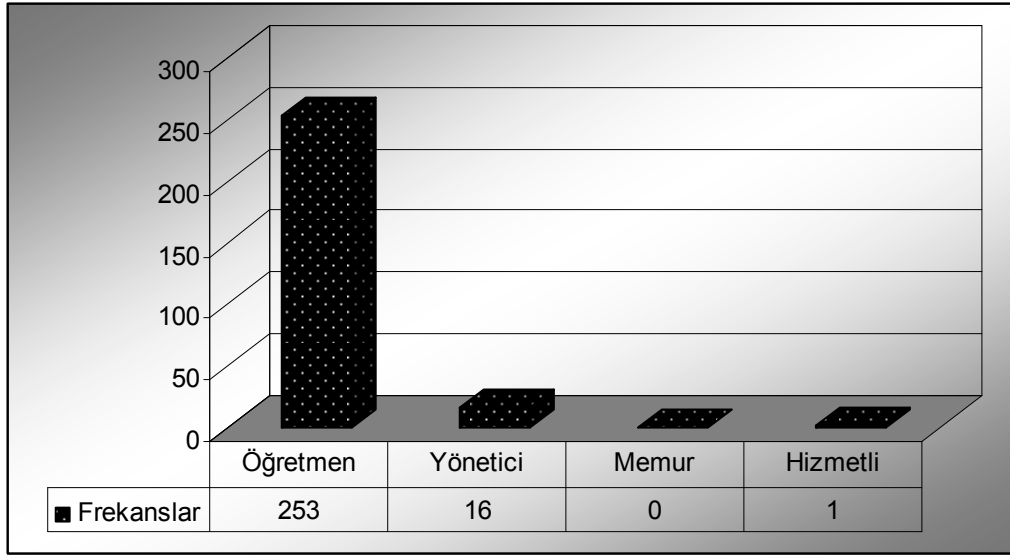
Şekil 8. Mesleki Deney Frekans Grafiği

4.7.5 Katılımcıların Mesleki Konumuna İlişkin Değerlendirme

Ankete katılanların vermiş oldukları bilgilere göre, katılımcıların %93,7'sini öğretmenlerden oluşmaktadır. Burada göze çarpan en önemli nokta anketin dağıtıldığı kurumlarda görev yapan memur ve hizmet görevlilerin ankete cevap vermede isteksiz olmalarıdır. Ankete memurlar ve hizmetliler katılmayı reddetmiş, kabul edenlerse anketi hemen hemen hiç cevaplandırmamıştır. Bu bilginin başka araştırmalara konu olması için not edilmesi gerektiği tespit edilmiştir. İstatistiki hesaplamaların sağlıklı yapılabilmesi için memur ve hizmetli grubu ilgili istatistikle sınırlı olmak üzere dikkate alınmayacaktır. İlgili analiz sonuçları tablo olarak tablo 10'da, grafik olarak ise şekil 9'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Mesleki Konuma İlişkin Frekans Tablosu

Meslek	Sayı	%
Öğretmen	253	93,7 %
Yönetici	16	5,9 %
Memur	0	0 %
Hizmetli	1	0,4 %



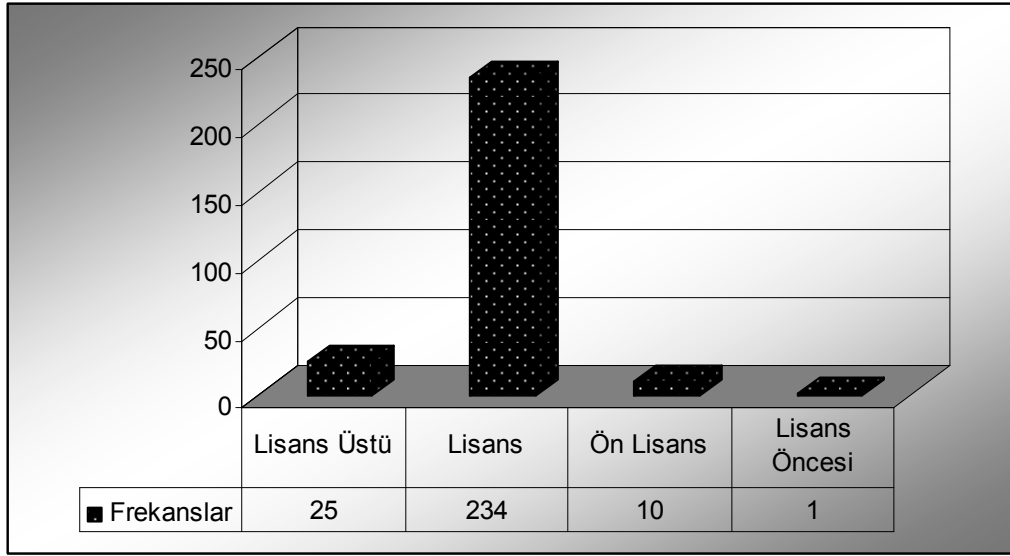
Şekil 9. Mesleki Konum Frekans Grafiği

4.7.6 Katılımcıların Eğitim Durumunu Göre Değerlendirme

Ankete katılımda bulunan kişilerin eğitim durumlarına ilişkin analiz sonuçları tablo olarak tablo 11’de, grafik olarak ise şekil 10’da gösterilmiştir. Katılımcıların büyük bir kısmının lisans ve lisans üstü mezunu oldukları görülmüştür. Lisans öncesi grubu ilgili istatistik işlemlerinde grup oluşturamadığı için dikkate alınmayacaktır.

Tablo 11. Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Tablosu

Eğitim Durumu	Sayı	%
Lisans Üstü	25	9,3%
Lisans	234	86,7%
Ön Lisans	10	3,7%
Lisans Öncesi	1	0,4%



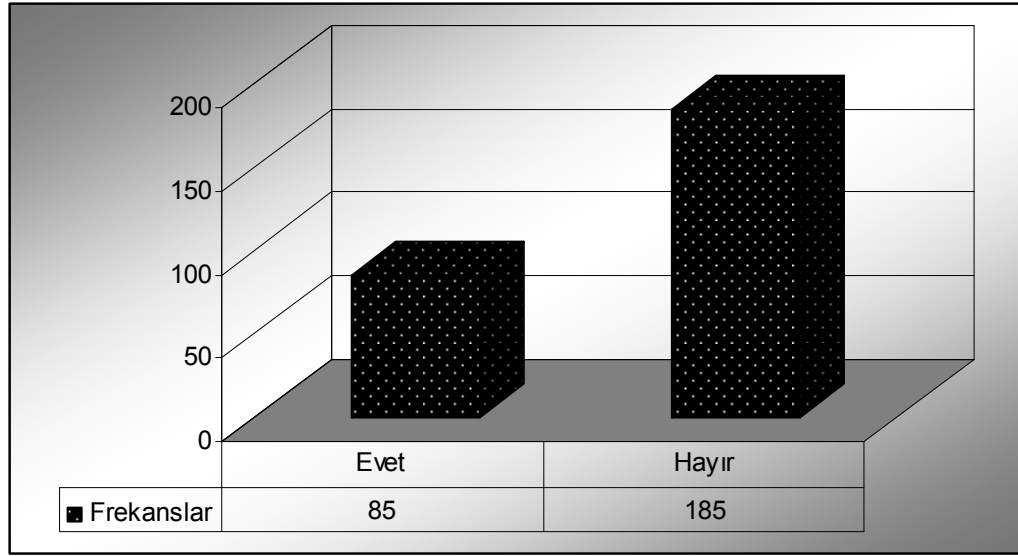
Şekil 10. Eğitim Durumu Grafiği

4.7.7 Katılımcıların Kalite Eğitimi Alıp Almadığına İlişkin Değerlendirme

Ankete katılanların %31,5'i kalite konusunda eğitim aldığını belirtirken, %68,5'i eğitim almadığını ifade etmiştir. İlgili analiz sonuçları tablo olarak tablo 12'de, grafik olarak ise şekil 11'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Kalite Eğitimi Alıp Almadığına İlişkin Frekans Tablosu

Kalite Eğitimi Alma Durumu	Sayı	%
Evet	85	31,5%
Hayır	185	68,5%



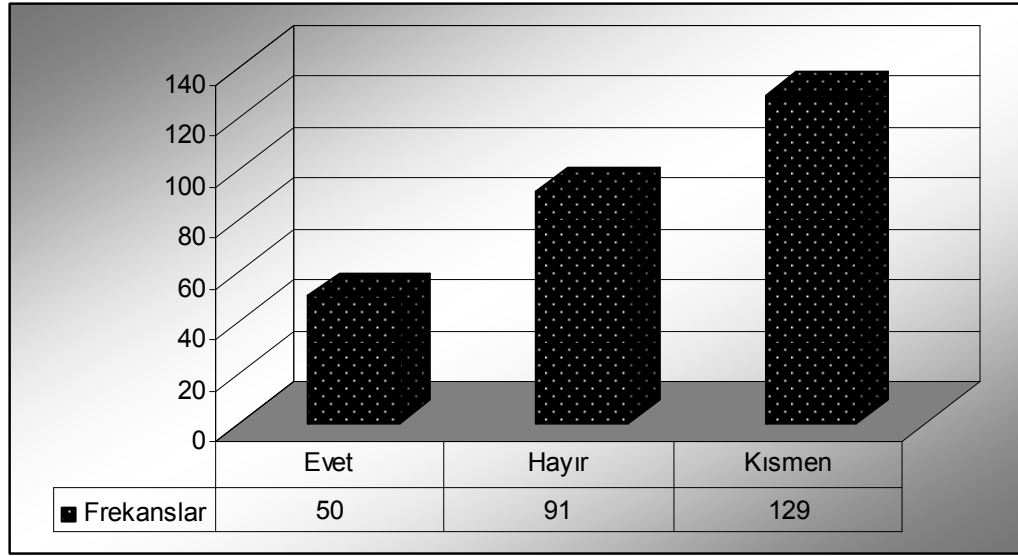
Şekil 11. Katılımcıların Kalite Eğitimi Alıp Almadığına İlişkin Grafik Tablosu

4.7.8 Katılımcıların Kalite Konusunda Bilgi Sahibi Olup Olmamasına İlişkin Değerlendirme

Yapılan değerlendirme sonucunda ankete katılanların önemli bir bölümünün kalite hakkında kısmi bilgiye sahip olduğu görülmüştür. İlgili analiz sonuçları tablo olarak tablo 13’de, grafik olarak ise şekil 12’de gösterilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Kalite Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olup Olmadıklarına İlişkin Frekans Tablosu

Kalite Bilgisi	Sayı	%
Evet	50	18,5%
Hayır	91	33,7%
Kısmen	129	47,8%



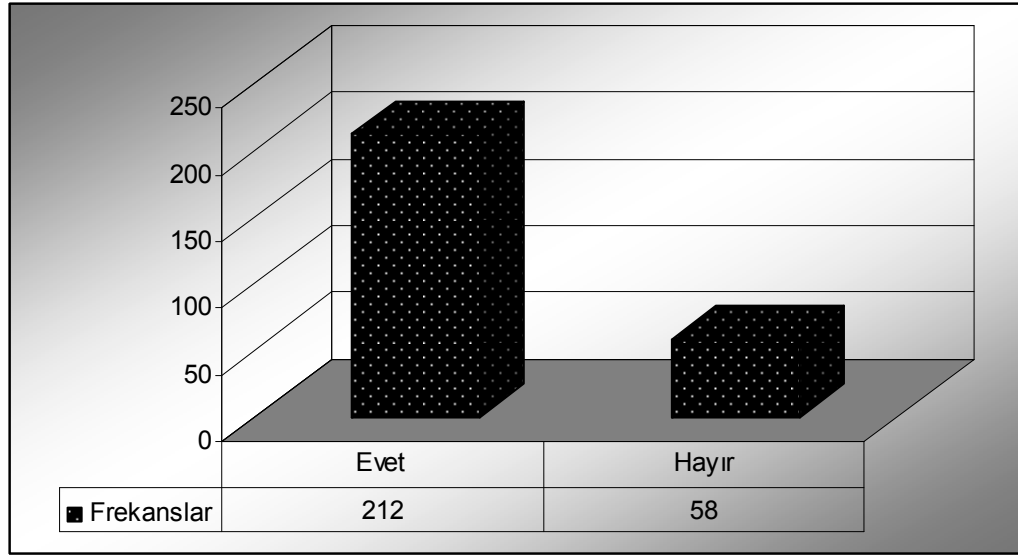
Şekil 12. Katılımcıların Kalite Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olup Olmadıklarına İlişkin Grafik Tablosu

4.7.9 Çalışanların Kalite Kavramına İnançları Hakkında Değerlendirme

Ankete katılanların %78,5'i kalite uygulamalarının yararlı olacağını ifade etmişken %21,5'i kalite uygulamalarının yararlı olmayacağını ifade etmiştir. Katılımcıların önemli bir bölümünün kalite kavramını faydalı buldukları sonucu elde edilmiştir. İlgili analiz sonuçları tablo olarak tablo 14'de, grafik olarak ise şekil 13'de gösterilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Kalite Çalışmalarının Yararlı Olup Olmayacağına İnançlarına İlişkin Frekans Tablosu

Kalite Çalışmalarına İnanç	Sayı	%
Evet	212	78,5%
Hayır	58	21,5%



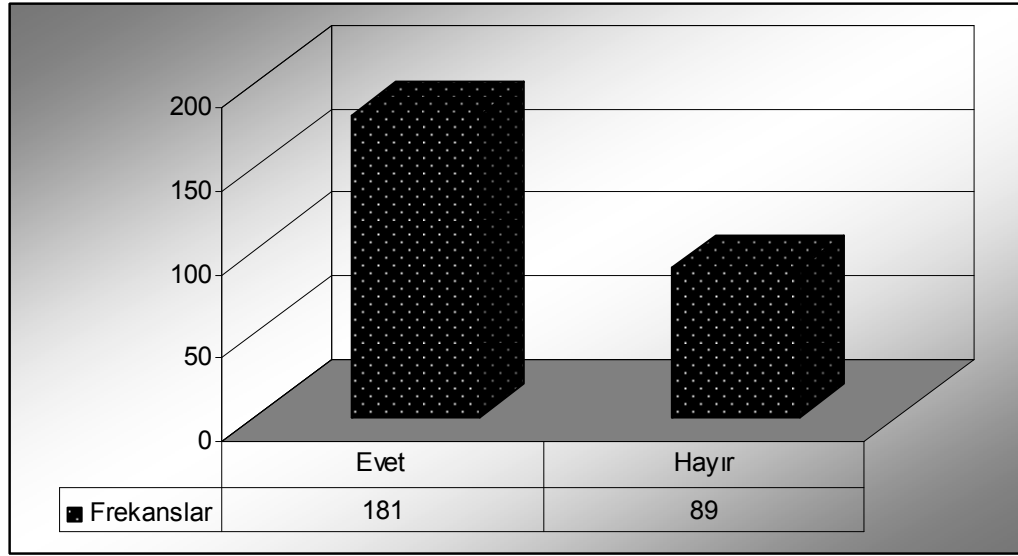
Şekil 13. Katılımcıların Kalite Çalışmalarının Yararlı Olup Olmayacağına İnançlarına İlişkin Grafik Tablosu

4.7.10 Katılımcıların Kurumlarında Kalite İyileştirme Çalışmaları Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Değerlendirme

Ankete katılan katılımcıların 181'i kurumlarında kalite iyileştirme çalışmaları yapıldığını değerlendirirken, 89'u iyileştirme çalışmaları yapılmadığını belirtmiştir. İlgili analiz sonuçları tablo olarak tablo 15'de, grafik olarak ise şekil 14'de gösterilmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların Kurumlarında Kalite Çalışmalarının Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Frekans Tablosu

Kalite Çalışmaları Yapılma Durumu	Sayı	%
Evet	181	67,0%
Hayır	89	33,0%



Şekil 14. Katılımcıların Kurumlarında Kalite Çalışmalarının Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Grafik Tablosu

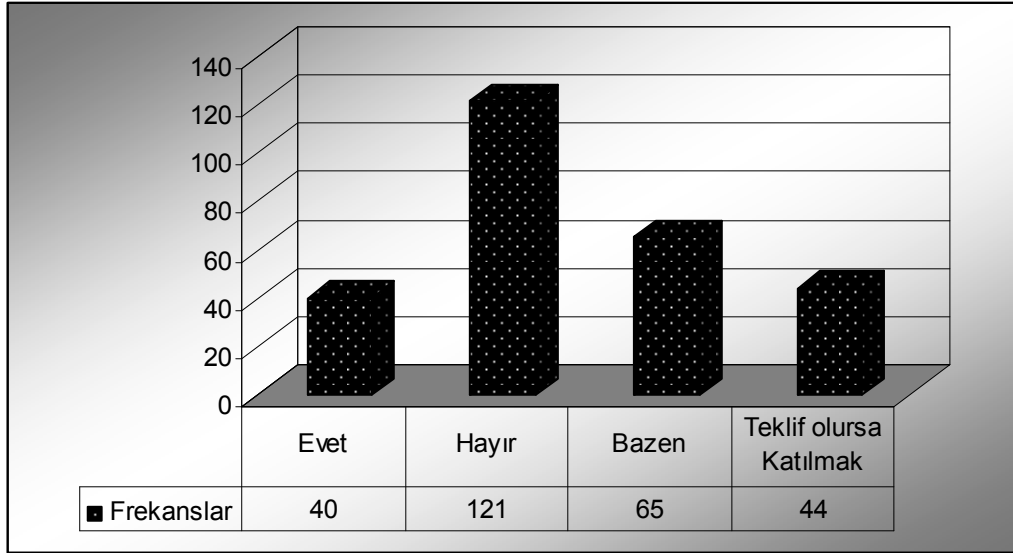
4.7.11 Katılımcıların Kalite Çalışmalarına Katılımlarına İlişkin Dağılım

Anketi cevaplayan katılımcıların sadece %14,8'ü Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına iştirak ettiklerini belirtmişlerdir. bu orandan biraz daha fazla olarak katılımcılar kalite çalışmalarına katılım için fırsat beklediklerini ifade etmişlerdir. Bu durum bütünsel bir yapıyı kapsamaması beklenen kalite çalışmalarının bütüne yayılmadığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu durum farklı araştırmalar için not edilmiştir.

İlgili analiz sonuçları tablo olarak tablo 16'da, grafik olarak ise şekil 15'de gösterilmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların Kurumlarında Kalite Çalışmalarına Katılma Durumlarına İlişkin Frekans Tablosu

Kalite Çalışmasına Katılma Durumu	Sayı	%
Evet	40	14,8%
Hayır	121	44,8%
Bazen	65	24,1%
Teklif olursa Katılmak İsterim	44	16,3%



Şekil 15. Katılımcıların Kurumlarında Kalite Çalışmalarına Katılma Durumlarına İlişkin Grafik Tablosu

4.8 İSTATİSTİKSEL UYGULAMALAR

İstatistik uygulamalar kapsamında faktör, güvenilirlik, örneklem yeterlilik, bağımsız guruplar t testi, tek yönlü varyans analizi, Mann-Whitney testi, Kruskal-Wallis testi, Pearson ve Spearman korelasyon analizleri yapılmıştır

4.8.1 Faktör Analizleri

Vizyoner liderlik anketi ve kalite değerlendirme anketleri faktör analizine tabi tutulmuşlardır. Faktör analizinde anti – imaj korelasyon matrisi değeri 0,50'nin altında olan ve varyans açıklayıcılığı 0,50'nin altında olan sorular değerlendirme dışı bırakılarak faktör analizleri tekrarlanmış sonuçta vizyoner liderlik için 4 kalite algısı için 2 faktör ortaya çıkmıştır.

Vizyoner liderlik için varyansın toplam% 62,177' sini açıklayabilen 4 alt faktör bulunmuştur. Faktör analizi sonucu elde edilen alt faktörler Manning ve Robertson tarafından 2002 yılında ortaya konan 1.Vizyonda iletişim. 2. Düşünce çeşitliliği 3. Çeşitli konular, iletişim ağı, takım çalışması ve mükemmel kültür gelişimi. 4. Kişiler arası konular, ikili iletişim, insan yönlendirme, katılım stili ve yüksek görünürlük 5. Kişisel özellikler, pozitif kendine saygı, sebat, azim ve tutarlılık alt faktörleri ile örtüşmektedir⁷².

Araştırma sonucunda bulunan alt faktörleri şu şekilde isimlendirilmiştir;

1. Sinerji yaratan yenilikçi yönetim anlayışı
2. Keşfedici, Adil Yönetim Anlayışı
3. Vizyoner Düşünce ve Uygulama Yeteneği
4. Zamanlama Yeteneği

Kalite algısı için tapılan faktör analizinde toplam varyansın % 63,297'sini açıklayabilen 2 alt faktöre ulaşılmıştır. Bu alt faktörler şu şekilde isimlendirilmiştir.

⁷² AKSU, Ali age. S.104

1. Kurumsal Kalite Algısı

2. Bireysel Kalite Algısı

Vizyoner liderlik ve kalite algı ölçeklerine ilişkin faktör analizi sonuçları tablo 17 ve tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 17. Vizyoner Liderlik Faktör Analiz Tablosu

Vizyoner Liderlik Anketi		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçeği:	0,959	
Varyans Açıklayıcılığı	% 62,177	
Approx. Chi-Square :	6272,145	
df:	528	
Sgn:	0,000	
Faktör 1	Sinerji yaratan yenilikçi yönetim anlayışı	
α : 0,9474	Varyans Açıklayıcılığı : % 23,3	Faktör Etkisi
11. Engelleri aşmak için çaba gösterir.		0,720
15. Eylem ve fikirleri tutarlıdır.		0,704
12. Eylemlerinde risk üstlenir.		0,677
13. Görev ve sorumlukları tabana yayar.		0,653
8. Düşüncelerini çalışanlarıyla paylaşır.		0,642
16. eylemleriyle Çalışanlarında güven duygusu yaratır.		0,640
4. Uzak ve Yakın çevreye tarayarak örnek uygulamaları bulur.		0,634
9. Çalışanların fikirlerine değer verir.		0,633
2. Çalışanların düşüncelerini hayata geçirmesi için fırsat verir.		0,632
7. Çalışanların motivasyonunu artırmak için yöntemler uygular.		0,630
14. Çalışanların bireysel ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterir.		0,629
18. Çalışanlarda güven duygusu yaratır.		0,596
10. Dinleyicileri dikkate alarak not almaya çalışır		0,588
1. Düşüncelerini çalışanlarıyla paylaşır.		0,577
6. Çalışanlarına eylemleri için gerekli fırsatı tanır.		0,543

Faktör 2	Keşfedici Adil Yönetim Anlayışı	
α : 0,9188	Varyans Açıklayıcılığı : % 17,04	Faktör Etkisi
25. Çalışanların alan dışı yeteneklerini de kullanmaya özen gösterir.		0,700
30. Zamanında ödüllendirmeye özen gösterir.		0,693
22. Ödüllendirme şekillerini net bir şekilde ortaya koyar.		0,688
24. Belirsizlikler karşısında herkesin görüşünü alır.		0,642
34. Karşısındaki üzerinde etki yaratır.		0,574
28. Farklı yöntem denemelerini destekler		0,569
31. İletişimi sağlamak için farklı yöntemleri dener		0,561
26. topluluk karşısında kendini rahat hisseder.		0,525
27. Koşulları beklemez, oluşturmaya çalışır.		0,504
Faktör 3	Vizyoner Düşünce ve Uygulama Yeteneği	
α : 0,8599	Varyans Açıklayıcılığı : % 13,423	Faktör Etkisi
41. Çevreye göre daha fazla kaynak yaratır.		0,739
42. Geçmişin geleceği kurmaya engel olmasına karşı çıkar		0,669
40. 10 yıl sonrasını düşünerek hareket eder.		0,627
45. Yaratıcı düşünce açısından olumlu farklılıklara sahiptir.		0,611
43. Konular arasında ilişki kurmakta farklılıklara sahiptir.		0,603
39. Düşüncelerini zaman içersinde çevresine benimsetir.		0,562
Faktör 4	Zamanlama Yeteneği	
α : 0,8015	Varyans Açıklayıcılığı : % 8,440	Faktör Etkisi
37. Kararları zamanında uygulamaya koyar.		0,717
36. Hatalar karşısında hoşgörülüdür.		0,578
38. Uygun gelişme ortamını oluşturur.		0,561

Tablo 18. Kalite Algı Anketi Faktör Analizi

Kalite Algı Anketi		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçeği:	0,880	
Varyans Açıklayıcılığı	% 63,297	
Approx. Chi-Square :	1741,139	
Df:	66	
Sgn:	0,000	
Faktör 1	Kurumsal Kalite Algısı	
α : 0,8845	Varyans Açıklayıcılığı : % 34,392	Faktör Etkisi
1.Okulumuzda TKY bilinci oluşmuştur.		0,808
2. Okul üyeleri TKY felsefesine inanır.		0,782
3. Okulumuzda sürekli gelişme inancı vardır.		0,782
5. Kurumumuzda kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayış ve düşüncesi benimsenmiştir		0,778
8. Tüm paydaşlar kaliteye ulaşma konusunda yüksek beklentiye sahiptir.		0,771
6. Okulun temel politikası okul üyelerince biliniyor ve paylaşıyor.		0,767
7. TKY sürecinde kurumumuzun değişimi için üzerime düşen görevi biliyorum		0,603
Faktör 2	Bireysel Kalite Algısı	
α : 0,8809	Varyans Açıklayıcılığı : % 28,905	Faktör Etkisi
4. Tky sanayi işletmelerinde olduğu gibi eğitim kurumlarında da etkili bir şekilde kullanılabilir.		0,878
9. Tky uygulamalarının sınıfa verdiğim eğitime olumlu etkisi olacağına inanıyorum.		0,862
12. Tky'nin gerekli bir uygulama olduğunu düşünüyorum		0,838
11. Tky'nin gün içinde kurum yaşamın bir parçası olarak uygulanması gerektiğini düşünüyorum.		0,833
10. Eğitim kurumlarının TKY uygulamaları sayesinde çağın gerektirdiği değişimde ayak uydurabileceğini düşünüyorum		0,636

4.8.2 Güvenirlilik ve Örneklem Yeterlilik Analizleri

Araştırmaya katılan katılımcılara vizyoner liderlik anketi ve kalite algı anketi uygulanmıştır. Analizlere başlanmadan önce alt faktörlerin güvenilirlik ve örneklem yeterlilik analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre vizyoner liderlik anketi ve kalite algı anketinin yüksek güvenilirliği olduğu, anketin uygulandığı örnekleminde yeterli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular tablo 19’da toplu olarak sunulmuştur.

Tablo 19. Alt faktörler Güvenirlilik ve Ölçek Örneklem Yeterlilik Tablosu

Ölçekler	Alt Faktörler	Güvenirlilik α	Örneklem Yeterliliği KMO
Vizyoner Liderlik	Sinerji yaratan yenilikçi yönetim anlayışı	0,9474	0,959
	Keşfedici, Adil Yönetim Anlayışı	0,9188	
	Vizyoner Düşünce ve Uygulama Yeteneği	0,8599	
	Zamanlama Yeteneği	0,8015	
Kalite Algısı	Kurumsal Kalite Algısı	0,8845	0,880
	Bireysel Kalite Algısı	0,8809	

4.8.3 Normal Dağılım Testi

Faktör analizi sonucu elde edilen alt faktörler Kolmogorov – Smirnov normallik testine tabi tutularak dağılımların normal dağılım gösterip göstermediği araştırılmıştır. Elde edilen sonuca göre, kurumsal kalite algısı, Sinerji yaratan yenilikçi yönetim anlayışı, Keşfedici, Adil Yönetim Anlayışı, Vizyoner Düşünce ve Uygulama Yeteneği alt faktörleri p değeri 0,05 den büyük olduğu için normal dağılım göstermektedir. Buna karşın bireysel kalite algısı ve zamanlama Yeteneği p değeri 0,05’ten küçük olduğu için bu faktörlerin normal dağılım göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili analize ilişkin sonuçlar Tablo 20’de sunulmuştur.

Tümü normal dağılım gösteren analizler için parametrik testler, içerisinde en az bir tane normal dağılım özelliği göstermeyen faktör bulunan testler için ise parametrik olmayan testler homojenlik testi sonuçlarına göre kullanılacaktır.

Tablo 20. Kolmogorov – Smirnov Normallik Testi Sonuç Tablosu

Değerler	Örnek Sayısı	Parametreler		Kolmogorov Smirnov Z	p değeri
		Değer	Stand. Sapma		
Kurumsal Kalite Algısı	270	3,1561	,72628	1,280	,075
Bireysel Kalite Algısı	270	3,6259	,76838	2,264	,000
Sinerji Yaratıcı Yenilikçi Yönetim Anlayışı	270	3,7731	,70714	1,291	,071
Keşfedici, Adil Yönetim Anlayışı	270	3,5514	,77122	1,227	,098
Vizyoner Düşünce ve Uygulama Yeteneği	270	3,4031	,72568	1,173	,127
Zamanlama Yeteneği	270	3,6741	,76744	2,703	,000

4.8.4 Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre cinsiyet, medeni durum, ankete katılan bireylerin kurumlarındaki konumları, kalite çalışmalarına inançları arasında Levene Testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Ankete katılan bireylerin kalite eğitimi alma durumuna göre değerlendirilmesinde Levene Testi değeri 0,042 çıkmıştır. Bu durumda H_0 hipotezi ret edilecek t testi sonucuna bakılacaktır. t testi sonucunda p değeri 0,338 olarak bulunmuştur. Bu durumda ortalamaların anlamcı derecede birbirinden farklı olmadığı sonucu elde edilmiştir. Kalite çalışmalarına inanç ve kurumlarında kalite çalışması yapılma durumuna göre ortalamalar birbirinden farklı çıkmıştır. Buna göre kurumlarında kalite çalışması yapılan ve kalite çalışmalarına inanç duyan bireylerde ortalamalar birbirinden farklıdır. Evet cevabını veren bireylerin ortalamaları daha yüksektir. Elde edilen bulgular tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21. Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Kurumsal Kalite Algısı Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları						
Demografik Değişkenler	Levene Testi	T Testi Sonucu		İSTATİSTİK BİLGİLER		
		Eşit Varyanslar	Eşit Olmayan Varyanslar			
	p değeri	p Değeri	p değeri	CİNSİYET	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Cinsiyet	0,620	0,137	0,136	Kadın	3,0936	0,74007
				Erkek	3,2254	0,70707
Medeni Durum	0,254	0,539	0,529	Evli	3,1747	0,74237
				Bekar	3,1163	0,69314
Okuldaki konumunuz	0,719	0,780	0,746	Öğretmen	3,1592	0,72171
				Yönetici	3,0982	0,83905
Kalite eğitimi alma durumu	0,042	0,302	0,338	Evet	3,2235	0,82374
				Hayır	3,1251	0,67699
Kalite çalışmalarına inanç	0,881	0,001	0,001	Evet	3,2338	0,71334
				Hayır	2,8719	0,70784
Kalite çalışmaları yapılma durumu	0,994	0,013	0,013	Evet	3,2328	0,05349
				Hayır	3,0000	0,07616

4.8.5 Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Yapılan tek yönlü varyans analizinde grup sayısı 2'den fazla olan demografik değişkenler ile kurumsal kalite algısı arasında farklı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında homojenlik testi uygulanmış bu test sonucunda mesleki deneyiminiz sorusuna verilen cevaplar dışındaki değişkenler homojen çıkmış bu değişkenlere tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Mesleki deneyiminiz değişkeni için p değeri 0,05'ten küçük çıktığı için Kruskal – Wallis analizi kullanılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda yaş değişkeni için alt gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre bireylerin yaşları arttıkça kurumsal kalite algıları da artmaktadır. Bu durum bireylerin zaman içerisinde kalite kavramının önemini daha iyi kavradığı sonucu çıkmaktadır.

Mezun olunan okulla kurumsal kalite algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kalite hakkında bilgi sahibi olanların kurumsal kalite algıları incelendiğinde p değeri 0,053 çıkmıştır. Bu değeri 0,05 anlamlılık düzeyine oldukça yakındır. Buna göre bireylerin kalite hakkında bilgileri arttıkça kurumsal kalite algıları da olumlu yönde artmaktadır.

Araştırmaya katılan bireylere kalite çalışmalarına katılıp katılmadıkları sorulmuş p değeri 0,022 olarak bulunmuştur. Buna göre kurumsal kalite algısı en yüksek olan grubu bazen kalite iyileştirmeleri çalışmalarına katılanlar oluşturmaktadır. Bu sonuç kalite çalışmalarında katılanlarda kurumsal kalite algısının azaldığını ortaya koymaktadır. Bu durum kalite çalışmalarına katılan bireylerin çalışmaların etkililiğinden memnun kalmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu durum başka araştırmalarda kullanılmak üzere not edilmiştir. İlgili analiz sonuçları Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22. Kurumsal Kalite Algısı ile Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Kurumsal Kalite Algısı ile Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları						
Demografik Değişkenler	TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ (ANOVA) SONUÇLARI			İSTATİSTİK BİLGİLER		
	Homojenlik Testi p değeri	F	p değeri	Yaş	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Yaş	0,67	6,361	0,002	20 – 30	3,0769	0,72055
				30 – 40	3,0943	0,75332
				40 ve üzeri	3,4924	0,58281
Mezun Olduğunuz Okul	0,643	1,672	0,19	Eğitim	ORTALAMA	STANDART SAPMA
				Lisans Üstü	3,0343	0,77841
				Lisans	3,1526	0,71022
				Ön Lisans	3,5286	0,94533
Kalite hakkında bilgi sahibi olma	0,245	2,97	,053	Kalite Bilgisi	ORTALAMA	STANDART SAPMA
				Evet	3,2429	0,84009
				Hayır	3,0063	0,66493
				Kısmen	3,2281	0,70947
Kalite çalışmalarına katılım	0,466	3,252	0,022	Kalite Çalışmalarına Katılım	ORTALAMA	STANDART SAPMA
				Evet	3,2036	0,72691
				Hayır	3,0283	0,73670
				Bazen	3,3692	0,72531
				Fırsat verilirse katılırim	3,1494	0,63736

Mesleki deneyim değişkeninin homojenlik testi sonucu 0,05'ten küçük çıktığı için bu değişken Kruskal – Wallis non-parametrik testi ile değerlendirilmiştir. Test sonucunda p değeri 0,05'ten küçük olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark mevcuttur. Mesleki deneyimi en fazla olan grupta kurumsal kalite algısı en yüksek çıkmıştır. Bireylerin mesleki deneyimleri arttıkça kurumsal kalite algısı düşüyor gibi bir sonuç elde edilse de sonuçta bireyler belirli bir tecrübe birikimine sahip olunca daha yüksek kurumsal kalite algısına sahip olmaktadır. İlgili sonuç Tablo 23'de sunulmuştur.

Tablo 23. Mesleki Deneyim ile Kurumsal Kalite Algısı Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonucu

Kurumsal Kalite Algısı ile Mesleki Deneyim Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyan Kruskal-Wallis Testi Sonuçları					
Demografik değişken	Homojenlik Testi p değeri	p değeri	Mesleki Deneyim	Ortalama	Örnek Sayısı
Mesleki Deneyiminiz	0,03	0,000	1 – 5	133,48	86
			6 – 10	126,25	89
			11 – 15	114,90	49
			16 ve üzeri	179,12	46

4.8.6 Mann-Whitney Testi Sonuçları

Bireysel kalite algısı normal dağılım göstermediği için analizi parametrik olmayan testler ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla grup sayısı 2 olan analizler için Mann–Whitney testi kullanılmıştır.

Analiz sonucunda cinsiyet, medeni durum, konum, kalite eğitimi alma durumu değişkenleri için herhangi bir farklılık bulunamamıştır.

Kalite uygulamalarının yararlı olacağı inanıyor musunuz sorusuna evet cevabını verenlerin bireysel kalite algısı anlamlı derecede hayır cevabını verenlerden yüksek çıkmıştır. İstatistiksel sonuçlar tablo 24'de sunulmuştur.

Tablo 24. Bireysel Kalite Algısı Mann – Whitney Testi Sonuçları

Bireysel Kalite Algısı Mann – Whitney Testi Sonuçları						
Demografik Değişkenler	Mann-Whitney Testi			İstatistik Bilgiler		
	p değeri	Maan-Whitney U	Wilcoxon W	Cinsiyet	Mean Rank	Sum Of Rank
Cinsiyet	0,922	9026,00	17282	Kadın	135,94	19303,00
				Erkek	135,02	17282,00
Medeni Durum	0,852	7801,00	24821	Evli	134,90	24821,00
				Bekar	136,79	11764,00
Okuldaki konumunuz	0,844	1965,00	34096,00	Öğretmen	134,77	34096,00
				Yönetici	138,69	2219,00
Kalite eğitimi alma durumu	0,686	7623,00	24828	Evet	138,32	11757,00
				Hayır	134,21	24828,00
Kalite çalışmalarına inanç	0,000	1624,500	3335,500	Evet	156,84	33249,50
				Hayır	57,51	3335,50
Kalite çalışmaları yapılma durumu	0,49	6875,500	23346,500	Evet	128,599	23346,50
				Hayır	148,75	13238,50

4.8.7 Kruskal Wallis Testi İle Bireysel Kalite Algısı Analizi

Bireysel kalite algısı normal dağılım göstermediği için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi ile alt grup sayısı 2’den fazla olan değişkenler analiz edilmiştir. Mezun olunan okul değişkeninde lisans öncesi örnek sayısı 1 olduğu ve bu nedenle grup oluşturulamadığı için sadece bu soruyla sınırlı olmak üzere ilgili grup analiz dışı bırakılarak 269 kişilik bir örneklem grubu üzerinden değerlendirme yapılmıştır

Yapılan analiz sonucunda yaş değişkeni, mesleki deneyim, mezun olunan okul, kalite bilgisi ve kalite çalışmalarına katılım açısından herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir. İlgili analiz sonuçları tablo 25’de sunulmuştur.

Tablo 25. Bireysel Kalite Algısı ile Kruskal - Wallis Testi Sonuçları

	Bireysel Kalite Algısı ile Kruskal Wallis Testi Sonuçları			
Demografik değişkenler	İSTATİSTİK BİLGİLER			
	p değeri	Yaşı	Ortalama	Örnek Sayısı
Yaşınız	0,262	20 – 30	141,07	117
		31 – 40	125,94	106
		41 ve üzeri	143,19	47
Mesleki deneyiminiz	p değeri	Görevi	Ortalama	Örnek Sayısı
	0,244	1-5	139,93	86
		6-10	142,81	89
		11-15	116,09	49
		16-	133,75	46
Mezun olduğunuz okul	p değeri	Konum	Ortalama	Örnek Sayısı
	0,452	Lisans Üstü	136,88	25
		Lisans	133,53	234
		Ön Lisans	164,80	10
Kalite bilgisi var olma durumu	p değeri	Bilgi Düzeyi	Ortalama	Örnek Sayısı
	0,500	Evet	142,49	50
		Hayır	128,04	91
		Kısmen	138,05	129
Kalite çalışmalarına katılım	p değeri	Konum	Ortalama	Örnek Sayısı
	0,188	Evet	146,96	40
		Hayır	129,84	121
		Bazen	126,67	65
		Fırsat verilirse katılım	153,69	44

4.8.8 Korelasyon Tablosu

Vizyoner liderliğin çalışanların kalite algısı ile ilişki olup olmadığının varsa hangi düzeyde ve hangi yönde olup olmadığını bulmak için korelasyon analizi kullanılmıştır. kurumsal kalite algısı, sinerji yaratan yenilikçi yönetim anlayışı, keşfedici, adil yönetim anlayışı ve vizyoner düşünce ve uygulama yeteneği normal dağılım gösterdikleri için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Kurumsal kalite algısı ile zamanlama yeteneği arasındaki ilişki, zamanlama yeteneği normal dağılım göstermediği için Spearman korelasyon analiz ile bulunmuştur.

Kurumsal kalite algısı ile vizyoner liderliğin bulunan alt faktörleri arasında yapılan korelasyon analizinde anlamlılık düzeyi (p değeri) 0,000 bulunmuştur. Bu sonuç kurumsal kalite algısı ile vizyoner liderliğin alt boyutları arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. İlişkinin yönü ise her alt faktör için pozitif yönlü ve orta değerdedir. İlgili sonuç tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26. Kurumsal Kalite Algısı İler Vizyoner Liderlik Alt boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Vizyoner Liderlik Alt Faktörler	Korelasyon Analiz Türü		Anlamlılık Değeri
	Pearson	Spearman	
Sinerji Yaratan Yenilikçi Yönetim Anlayışı	0,385(**)		0,000
Keşfedici, Adil Yönetim Anlayışı	0,407(**)		0,000
Vizyoner Düşünce ve Uygulama Yeteneği	0,460(**)		0,000
Zamanlama Yeteneği		0,411(**)	0,000

** Korelasyon ilişkisi 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Bireysel kalite algısı alt faktörü normal dağılım göstermediği için, bireysel kalite algısı ve vizyoner liderliğin alt faktörleri arasında parametrik olmayan analiz tekniklerinden Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizde anlamlılık

düzeyi (p) değerleri 0,01'den küçük bulunduğu için aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireysel kalite algısı ve vizyoner liderliğin alt faktörleri arasında pozitif yönlü ama zayıf bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İlgili sonuçlar Tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo 27. Bireysel Kalite Algısı İler Vizyoner Liderlik Alt boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Vizyoner Liderlik Alt Faktörler	Korelasyon Analiz Türü		Anlamlılık
	Pearson	Spearman	Değeri
Sinerji Yaratıcı Yenilikçi Yönetim Anlayışı		0,171(**)	0,005
Keşfedici, Adil Yönetim Anlayışı		0,183(**)	0,003
Vizyoner Düşünce ve Uygulama Yeteneği		0,224(**)	0,000
Zamanlama Yeteneği		0,176(**)	0,004

** Korelasyon ilişkisi 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma sürecinde ilk olarak anketler uygulanmıştır. Anket uygulamalarında Memur ve görevliler anketi cevaplamayı reddetmiş veya anketi geri vermemişlerdir. Buradan çıkarılabilecek birinci sonuç direkt lideri ölçmeye yönelik bir çalışmayı iş güvenlikleri gerekçesiyle ret ettikleridir. Elde edilen bu sonuca başka araştırmalara kaynak olması açısından bu bölümde yer verilmiştir.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde araştırmaya katılanlardan sadece %14,8'ü Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına iştirak ettiklerini belirtmişlerdir. bu orandan biraz daha fazla olarak katılımcılar kalite çalışmalarına katılım için fırsat beklediklerini ifade etmişlerdir. Bu durum bütünsel bir yapıyı kapsamaması beklenen kalite çalışmalarının bütüne yayılmadığının bir göstergesi olarak görülmüştür.

Anket sonuçları değerlendirildiğinde vizyoner liderlik anketi faktör analizine tabi tutulmuş yapılan analizde vizyoner liderlik anketi 4 boyutlu olarak elde edilmiştir. Bu boyutlar şunlardır;

1. Sinerji yaratan yenilikçi yönetim anlayışı
2. Keşfedici, Adil Yönetim Anlayışı
3. Vizyoner Düşünce ve Uygulama Yeteneği
4. Zamanlama Yeteneği

Elde edilen sonuçlar Manning ve Robertson tarafından 2002 yılında ortaya konan alt faktörler ile tutarlı olduğu görülmüştür. Yine sonuçların Ali Sabancı 2007 yılında ifade edilen Vizyoner düşünme, Kaynakları kullanma, İletişim, Eylem yönelimli olma, Risk alma, Karar verme, Güdüleme alt faktörleri ile de uyumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Kalite algısı faktör analizine tabi tutulmuş bu analizler sonucunda 2 faktör elde edilmiştir. Bu 2 faktör ise şunlardır.

1. Kurumsal Kalite Algısı

2. Bireysel Kalite Algısı

Elde edilen korelasyon analizleri sonuçlarına göre H_1 (Vizyoner liderliğin çalışanların kalite algısı ile ilişkisi vardır.) hipotezi kabul edilmiş, H_0 hipotezi (Vizyoner liderliğin çalışanların kalite algısı ile ilişkisi yoktur.) ret edilerek bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. H_2 (Sosyal ve demografik değişkenlerin çalışanların kalite algısı ile ilişkisi vardır.) hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonunda öne çıkan noktalar şunlardır;

- Kurumsak kalite algısı ile vizyoner liderliğin alt boyutları olan, sinerji yaratan yenilikçi yönetim anlayışı, keşfedici, adil yönetim anlayışı, vizyoner düşünce ve uygulama yeteneği, zamanlama yeteneği arasında 0,01'lik anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmuştur bu ilişki bütün alt faktörler için pozitif yönlü ve orta düzeydedir.
- Bireysel kalite algısı ile vizyoner liderliğin alt faktörleri arasında 0,01'lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki bulunmuştur.
- Yaş değeri arttıkça kurumsal kalite algısı da artmaktadır.
- Kurumsal kalite algısı kalite çalışmalarına katılan bireylerde en yüksek çıkması beklenirken bu sonuca ulaşamamıştır. Buradan elde edilen sonuç kalite çalışmalarına katılan bireylerin yeterli doyuma ulaşamadıkları ve/veya toplam kalite anlayışına güvenlerinin bu çalışmalar neticesinde azaldığıdır.
- Mesleki deneyim açısından incelendiğinde mesleki deneyimi fazla olan bireylerin kurumsal kalite algılarının en yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kalite algısının 1-5, 6-10, 11-15 yıl gurupları arasında giderek düşerken 16 yıl ve üzeri gurubunda birden bütün gurupları geçecek şekilde yükselmesi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde

bireylerin en üst noktada yer alan kendini gerçekleştirme düşüncesiyle kalite çalışmalarını daha fazla benimsemeleriyle açıklanabilir.

- Bireysel kalite algısı toplam kalite çalışmalarını yararlı bulan bireylerde bulmayanlara göre anlamlı derecede fazla çıkmıştır.
- Araştırmanın bir diğer bulgusu da istenen düzeyde olmasa da kurumlarında kalite çalışması yapılan bireylerin ve kalite çalışmalarına inanç duyan bireylerin kurumsal kalite algısının yüksek çıkmasıdır.

Araştırmanın hareket noktasını vizyoner liderlik ile çalışanların kalite algıları arasında bir ilişki var mıdır? Sorusu oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda vizyoner liderlik ile çalışanların kalite algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular konuyla ilgili yapılmış çalışmaları destekler niteliktedir.

6. ÖNERİLER

Araştırma sonucunda çalışanlar iş güvencesine sahip değiller ise liderlik anketine cevap vermek istememektedirler. Kalite çalışmalarının ve organizasyonların başarılı olabilmeleri için çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri esastır. İş güvencesi ve kalite algısı arasındaki ilişki farklı araştırmacılar tarafından incelenebilir.

Araştırma sonucuna göre kurumlardaki kalite çalışmaları kurumun bütününe yayılmamakta, katılan bireyler ise beklentilerine karşılık bulamayarak kalite kavramına inancını kaybetmektedirler. Yapılan kalite çalışmalarının performansı ile bireylerin kalite algıları arasındaki ilişki de farklı araştırmacılar tarafından incelenebilir.

Kurumlarda kalite çalışmalarının sağlıklı yürüyebilmesi için üst yönetimin liderlik etmesi kalite gurularından W. Edward DEMING tarafından “Yönetimin işi kontrol değil liderliktir” ve “kalitenin ve verimliliğin geliştirilmesi üst yönetim liderliğinde yıldan yıla öğrenilecektir.”⁷³ şeklinde ifade edilmiştir. Deming’in bu yaklaşımı araştırmanın sonucunda da elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

Araştırma sonucunda liderlik ve kalite algısı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç toplam kalite yönetimi çalışması yapan organizasyonların yöneticiliğine kalite liderliği yapabilecek vizyon sahibi liderlerin getirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

⁷³ http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/ozlu-sozler/aktan-kalite.pdf, 05.06.2011

KAYNAKÇA

1. http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/ozlu-sozler/aktan-kalite.pdf, 04.05.2011, AKTAN, Can
2. DOĞAN, Selen. **Vizyona Dayalı Liderlik**, 2. Basım. İstanbul: Kare Yayınları
3. IBRAEV, Ramis. Toplam Kalite Yönetimi ve Kırgızistan İşletmelerinde Uygulanması, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, SBE 2007
4. KOVANCI, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?** 1.Basım, İstanbul: Sistem Yay. 2001
5. ALPTEKİN, Tümay. Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Kontrol, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi SBE 1993
6. http://tr.wikipedia.org/wiki/Deming'in_14_%C4%B0lkesi , 05.05.2011
7. SOIN, Sarv Singh. **Total Quality Control Essentials**, New York, Nc Graw-Hill Inc:1992
8. ISHIKAWA, Kauro. **Toplam Kalite Kontrol**, Semih ORDAŞ, (Çev.). İstanbul: Kalder Yayınları, Mayıs 1997
9. BOZKURT, Rıdvan. **Kalitenin Esasları ve Deming'in 14 İlkesi**, İstanbul:MPM Verimlilik Dergisi, Sayı 1994/3
10. YAMAK, Oygur. **Kalite odaklı yönetim**, İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998
11. EFİL, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No 110, 1996
12. ARGUN, Tanju. **Toplam Kalite Yönetimi**, <http://www.bilgiyonetimi.org>, 10.11.2010

13. TEMİZTAŞ, Mustafa. **Toplam Kalite Yönetimi**, <http://www.kykonline.com/content/view/106/66>, 11.11.2010
14. TORAMAN, AYNUR. Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Maliyet Hesaplaması: Araştırma Uygulama Hastanesi Uygulama Örneği, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE. 2010
15. <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf>
16. CAVLAK, Eray. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Kocaeli Gebze İlçesindeki işletmelerin incelenmesi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Muğla Üniversitesi SBE. 2010
17. SOSIK, John J. **Leadership Styles And Deming's Behavior Factors**, Journal Of Business And Psychology, Volume: 11, No. 4, Summer, 1997
18. MUHSİN Halis. **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım, , 2000
19. EROL, Eren. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 7.Baskı, 2004
20. KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon**, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001
21. ÖZKAN, Hasan. Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzlarına Etkileri, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE. 2011
22. MESCON, M. H. ALLBERT, M. ve KHEDOURİ, F. **Management**, Philadelphia, Harper and Row 3.Baskı. 1988
23. MERTER, Mehmet Emin. **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Atlas Yayınları, 2006

24. SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Melek TÜZ. **Örgütsel Psikoloji**, 5.Baskı Bursa: Alfa Yayıncılık, 2001
25. TOPÇU, Emel. Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmamış **Doktora Tezi**, Gazi Üniv. SBE.1999
26. ERTÜRK, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998
27. SERİNKAN, Celalettin. **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Ankara: Nobel Yayınları, 2008
28. KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 11. Baskı İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2007
29. BAKAN, İsmail. **Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine ilişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması**, KMU İİBF Dergisi, Sayı.14, Haziran 2008
30. ÇELİK, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik 2**. Basım. Ankara:Pegem Yayınları, 2000
31. Turna, Alper. Stratejik Liderlik Üç Farklı Kurumda Bir Alan Araştırması, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Hacettepe Üniversitesi SBE. 2007
32. ZEL, Uğur. **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**, Ankara: K.H.O. Matbaası, 1996
33. AKTAN Can, “Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neoklasik.htm> , (13.07.2004).
34. KARASU, Selen. Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları ile Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE 2009

35. ASUNAKUTLU, Tuncer. **Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(2), Retrieved on June 22, 2009
36. ERDOĞAN, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, 1. Baskı İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000
37. KEÇECİOĞLU, Tamer. **Liderlik ve Liderler Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen**, Kalder Yayınları no:24, Kasım 1998
38. GÜNER, Şükrü. **Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi**, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE. Yayınları, Isparta, 2002
39. YALINKILIÇ, Recep. **İşletmelerde Liderlik Anlayışı Ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Mustafa Kemalpaşa Üniversitesi, SBE. 2010
40. WERNER, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**, 1. Basım, İstanbul: Rota Yayın, 1993
41. ERÇETİN, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000
42. EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon** 2.Basım İstanbul: Beta Yayınları, 1993
43. CELEP, Cevat. **Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2004
44. ÇELİK, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegema Yayıncılık, 1999
45. TEVRÜZ Suna, ARTAN İnci. ve BOZKURT Tülay. **Davranışlarımızdan Seçmeler**, 1. Basım İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999
46. HODGETTS, Richard M. **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**, Canan ÇETİN ve Esin Can MUTLU (çev) 5. basım İstanbul: Der yayınevi, 1997

47. CUSHWAY, Barry. LODGE, Derek. **Organizational Behaviour and Design Structures-Jobs&Roles-Communication-Motivation**, Kogan Page Ltd., London, 1995
48. ACUNER Taner ve YILMAZ Gökhan. **Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 6, Manisa 2000
49. AYDIN, Elif Özdi. Dönüştürücü Liderlik Ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Arasında İlişkinin İncelenmesi, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı, 2009
50. BASS, B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Pres. 1985
51. OWEN H., HODGSON V. ve GAZZARD N. **Liderlik El Kitabı**, Münevver Çelik (Çev), İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım, 2007
52. HINKIN R. Timothy and TRACEY J. Bruce. **The Relevance Of Charisma For Transformational Leadership In Stable Organizations**, Journal Of Organizational Change Management, Vol: 12, No: 2, 1999
53. GÜL, Hasan. **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmış Doktora Tezi, G.Y.T.E SBE. 2003
54. GÜRSOY, Ali, Liderlikte Duygusal Zeka, Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Celal Bayar Üniversitesi SBE, 2005
55. AKSU, Ali. **İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik** Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi 2009, Cilt 34, Sayı 153
56. http://kefad.ahievran.edu.tr/archieve/pdfler/Cilt7Sayi2/JKEF_7_2_2006_277_286.pdf, 05.05.2011

57. TÜRKAN, Erdal. **Vizyon Rekabeti**, Ankara:Liberti Yayınları, 2003
58. BERSON Yair, SHAMİR Boas, AVOLİO Bruce J., POPPER Micha, **The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style, And Context**, The leadership Quarterly, No:12,2001
59. ÖZTÜRK, Emrah. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik zelliklerine Sahip Olmaları Ve Okul İklimi Arasındaki İlişki, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE, 2008
60. SABANCI, Ali. **Müdürlerin Vizyoner Liderlik zelliklerine İlişkin Müdürlerin, Müdür Yardımcılarının Ve ğretmenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi**, Milli Eğitim Dergisi Sayı 174, Bahar 2007

EK-1 ANKET FORMU

DEĞERLİ MESLEKTASLARIM;

Bu çalışma* ile toplam kalite anlayışında eğitim örgütlerinde lider konumunda bulunan okul müdürlerinin vizyoner özelliklere sahip olmasının, kalite kültürünün yerleşmesine etkisi incelenecektir.

Araştırmada dört bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri Anketi, üçüncü bölümde ise Toplam Kalite Anlayışı Yerleşme Düzeyi Belirleme Anketi bulunmaktadır. Dördüncü bölümde çalışanların Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili algıları ölçülmek istenmektedir.

Verilecek cevaplar bilimsel araştırma amaçlı değerlendirileceği için isim yazılmasına gerek yoktur. Ancak ciddi ve samimi olarak doldurulursa objektif sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır. Katılımınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, başarılar dileriz.

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Hakan YILDIRIM

Yüksek Lisans Öğrencisi
Hamit İZDAŞ

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:

1- () Kadın 2- () Erkek

2. Yaşınız:

1- () 20-30 2- () 31-40 3- () 41-50 4- () 51 ve üstü

3. Medeni Durumunuz:

1- () Evli 2- () Bekar

4. Mesleki Deneyiminiz:

1- () 1-5 yıl 2- () 6-10 yıl 3- () 11-15 yıl 4- () 16 yıl ve üstü

5. Okuldaki Konumunuz:

1- () Öğretmen 2- () Yönetici 3- () Memur 4- () Görevli

6. Mezun Olduğunuz Okul:

1- () Lisans Ustası 2- () Lisans 3- () On Lisans 4- () Lisans Öncesi

7- TKY konusunda Eğitim aldınız mı?

a- () Evet b- () Hayır

8- TKY hakkında yeterince bilgiye sahip misiniz mi?

a- () Evet b- () Hayır c- () Kısmen

* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

9- TKY uygulamalarının yararlı olacağı inanıyor musunuz?

a-() Evet b-() Hayır

10- Okulunuzda TKY çalışmaları yapılmakta mıdır?

a-() Evet b-() Hayır

11- Okulunuzdaki TKY çalışmalarına aktif olarak katılıyor musunuz?

a-() Evet b-() Hayır c-()Bazen d-()Teklif olursa katılmak isterim

II. BÖLÜM VİZYONER LİDERLİK ANKETİ

Vizyoner Liderlik, kurum için gerçekçi, güvenilir, etkileyici bir gelecek yaratma, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar oluşturma yeteneğidir. Aşağıda okul müdürlerini vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri ile ilgili bazı ifadeler vardır. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz ve size en uygun şekilde samimiyetle cevaplayınız. (Kendi Kurumunuzu Düşünerek Cevaplayınız.)	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
1. Okul müdürü, okulla ilgili gereksinimlerden hangilerinin öncelikle karşılanması gerektiğine ilişkin düşünceleri çalışanlarıyla paylaşır.					
2. Okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin düşünce ve eylemlerinde görmek istedikleri okulu yansıtmaları yönünde çaba gösterir.					
3. Okul müdürü konuştuğu kişinin kendini ifade etmek tarzından çok, ne anlatmak istediği üzerinde durur.					
4. Okul müdürü Türkiye’de ve dünya’da eğitim öğretime ilişkin bakış açılarındaki değişimleri sezer ve okula uygulanabilirliğini araştırır.					
5. Okul müdürü, değişimi gerekli gördüğü bir konuda, çevreden veya okul içinden gelebilecek tepkilere rağmen inandığı gibi davranır.					
6. Okul müdürü okulla ilgili önemli konularda müdür yardımcısı ve öğretmenlerin de kararlara katılmaları için gerekli fırsat ve olanakları sunar.					
7. Okul müdürü müdür yardımcısı ve öğretmenlerin daha fazla gönüllü çaba göstermelerini sağlamak için çeşitli yöntem ve stratejiler uygular.					
8. Okul müdürü, okula ilişkin önem verdiği değer ve inançların müdür yardımcıları ve öğretmenlerle sürekli paylaşmaya özen gösterir.					
9. Okul müdürü müdür yardımcısı ve öğretmenlerin uzmanlık alanlarına giren konularda yardım almak için fırsat ve olanaklar yaratır.					

10. Okul müdürü karşısındakinin söylediklerini kaçırmamak ve dinlediğini hissettirmek için notlar almaya çalışır.				
11. Okul müdürü, okulda gerekli gördüğü bir değişim konusunda engeller oluştuğunda engelleri aşmak için çok çaba gösterir.				
12. Okul müdürü değişime yönelik karar ve eylemlerin risk üslenmeye değer olduğunu vurgular.				
13. Okul müdürü, okulla ilgili kararların hayata geçirilmesinin her aşamasında müdür yardımcıları ve öğretmenleri görev ve sorumluluk üslenmeye yöneltir.				
14. Okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin bireysel veya okulla ilgili gereksinimlerini ve beklentilerini anlamaya ve karşılamaya özen gösterir.				
15. Okul müdürünün günlük eylem davranış ve tutumları okulun geleceğine ilişkin fikirlerini destekleyici niteliktedir.				
16. Okul müdürünün okula ilişkin amaç ve hedefleri gerçekleştirme derecesi müdür yardımcıları ve öğretmenlerde güven duygusu yaratır.				
17. Okul müdürü, okulda mevcut insan ve madde kaynaklarını düşlediği okulun gelecekteki gereksinimlerini de dikkate alarak değerlendirmeye özen gösterir.				
18. Okul müdürünün okula ilişkin amaç ve hedefleri gerçekleştirme derecesi çalışanlarda güven duygusu yaratır.				
19. Okul müdürü, okulda mevcut insan ve madde kaynaklarını düşlediği okulun gelecekteki gereksinimlerini de dikkate alarak değerlendirmeye özen gösterir.				
20. Okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin okulla ilgili risk içeren fikir ve önerileri ifade etmekten çekinmemelerini sağlar				
21. Okul müdürünün okuldaki sorunlara getirdiği çözümler çoğunlukla çalışanlarda hayranlık uyandırır.				
22. Okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin çabalarına karşılık ne tür ödüller alacaklarını net bir şekilde ortaya koyar.				
23. Okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin fikirlerini paylaşmak ve düşüncelerini almak için onlarla doğrudan görüşür.				
24. Okul müdürü, belirsizlikle karşılaştığında problemin nedenleri konusunda müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşlerini almak için çaba gösterir.				
25. Okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin alanları dışındaki yetenek ve becerilerini anlamaya ve çeşitli faaliyetlerde değerlendirmeye çaba gösterir.				
26. Okul müdürü, topluluğa hitap ederken kendini rahat hisseder.				
27. Okul müdürü, okulla ilgili bir değişim söz konusu				

olduğunda koşulların oluşmasını beklemek yerine koşulları oluşturmaya çalışır.					
28. Okul Müdürü, öğretmenleri programda öngörülmemiş olsa bile, denenmemiş öğretim yöntem ve teknikleri tasarlama uygulama konusunda destekler.					
29. Okul Müdürü, bireysel ve grupsal çalışmalarda müdür yardımcısı ve öğretmenlerin düşüncelerine başvurma konusunda isteklilik gösterir.					
30. Okul müdürü, okulla ilgili farklı bir çaba gösteren müdür yardımcısı ve öğretmenlerin zamanında ödüllendirilmesine özen gösterir.					
31. Okul Müdürü okulda en etkili iletişimi sağlamak için çok sayıda yöntem ve teknik kullanmaya özen gösterir.					
32. Okul Müdürü okulun bütünü ve herhangi bir boyutuna ilişkin bir karmaşa durumundan okul yararına fırsat ve çözümler üretir.					
33. Okul Müdürü, okul ve çevre arasındaki işbirliğinin okulun kaynak oluşturmada çok büyük fırsat ve olanaklar yaratabileceğine inanır.					
34. Okul Müdürü, yaptığı konuşmalarda karşısındaki grup üzerinde etki yaratır.					
35. Okul Müdürü okulda değişmeyeceğine inanılan bir konuda farklı bakış açıları sunarak müdür yardımcıları ve öğretmenleri etkilemeye çalışır.					
36. Okul Müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenler risk gerektiren eylemlerinden dolayı hata yaptıklarında hoşgörü ile karşılar ve hatalarından ders çıkarmaları gerektiğini vurgular.					
37. Okul müdürü, okulda oluşan resmi (zümre vb.) gruplar yanında doğal gruplarda da alınan kararların, zamanında gerçekleştirilmesine özen gösterir.					
38. Okul Müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin gereksinim duydukları her konuda gelişme olanak ve fırsatları yaratmaya özen gösterir.					
39. Okul müdürünün okulla ilgili fikirlerinin bir süre sonra birlikte çalıştığı yönetici ve öğretmenler tarafından da benimsendiğini düşünüyorum.					
40. Okul Müdürü, okulla ilgili eylem ve kararlarını 10 yıl sonrasına ilişkin fikirlerine göre belirlemeye çalışır.					
41. Okul Müdürünün okulun mevcut ve olası gereksinimlerini karşılamak için diğer okullara göre daha fazla sayıda kaynak yarattığını düşünürüm.					
42. Okul Müdürü, okulun yerleşik kural ve geleneklerinin değişim çabalarını engellememesi gerektiğine inanır.					
43. Okul müdürünün diğer okul müdürleri ile karşılaştırıldığında ilişkisiz gibi görünen bilgiler arasındaki ilişkileri çözümlemede farklı olduğuna					

inanırım.					
44. Okul müdürü okulun eğitim kalitesini arttıracak nitelikteki her türlü materyalin tasarlanması ve sağlanmasında gösterilen yaratıcı girişimleri destekler ve takdir eder.					
45. Okul müdürünün okulla ilgili konularda yaratıcı çözüm önerileri geliştirmek açısından diğerlerinden farklı olduğuna inanırım.					

III. BÖLÜM TKY KÜLTÜRÜ YERLEŞME DÜZEYİ ANKETİ

Bu bölümde kurumda kalite düzeyinin yerleşme düzeyi ölçülmek istenmektedir. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz ve size en uygun şekilde samimiyetle cevaplayınız.	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
1.Okulumuzda TKY bilinci oluşmuştur.					
2. Okulumuzda sürekli gelişme inancı vardır.					
3. Okul üyeleri TKY felsefesine inanır.					
4. Tky sanayi işletmelerinde olduğu gibi eğitim kurumlarında da etkili bir şekilde kullanılabilir.					
5. Kurumumuzda kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayış ve düşüncesi benimsenmiştir.					
6. Okulun temel politikası okul üyelerince biliniyor ve paylaşılıyor.					
7. TKY sürecinde kurumumuzun değişimi için üzerime düşen görevi biliyorum.					
8 Tüm paydaşlar kaliteye ulaşma konusunda yüksek beklentiye sahiptir.					
9. Tky uygulamalarının sınıfa verdiğim eğitime olumlu etkisi olacağına inanıyorum.					
10. Eğitim kurumlarının TKY uygulamaları sayesinde çağın gerektirdiği değişimde ayak uydurabileceğini düşünüyorum.					
11. Tky'nin gün içinde kurum yaşamın bir parçası olarak uygulanması gerektiğini düşünüyorum.					
12 Tky'nin gerekli bir uygulama olduğunu düşünüyorum					

Anketler hakkındaki içerik ve şekil yönünden görüşlerinizi burada
belirtebilirsiniz.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....