T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

TEDARİK ZİNCİRİ KALİTE YÖNETİMİNDE LİDERLİK ETKİSİ

Türkiye'de Faaliyet Gösteren İşletmeler Evreninde Deneysel Bir Araştırma

SEYHAN TEOMAN
121157203

TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

Tez Danışmanı:
Prof.Dr. Füsun ÜLENGİN

İstanbul, Kasım 2015

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

03.12.2015 tarihinde tezinin savunmasını yapan Seyhan TEOMAN'a ait "Tedarik Zinciri Kalite Yönetiminde Liderlik Etkisi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Doktora Programında Doktora Tezi Olarak Oy Birliği/Oy Çokluğu İle Kabul Edilmiştir.

.....

Prof.Dr. Mehmet TANYAŞ
(Başkan)

.....

Prof.Dr.Füsun ÜLENGİN
Jüri Üyesi
(Danışman)

.....

Yrd.Doç.Dr. Halil H. SÜMEN
Jüri Üyesi

.....

Prof.Dr. Nimet URAY
Jüri Üyesi

.....

Yrd.Doç.Dr. Özgür KABAK
Jüri Üyesi

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının çıkış noktası Avrupa'da European Foundation for Quality Management (EFQM) tarafından geliştirilen, ülkemizde de Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından benimsenen ve halen uygulanmakta olan Kalite Mükemmellik Modeli'dir. Kaliteye ulaşma ve sürekliliğini sağlama konusunda işletmelere somut bir yol haritası öneren bu model kapsamındaki değerlendirme kategorileri, KalDer tarafından her yıl dağıtılmakta olan ulusal kalite ödüllerine baz teşkil etmektedir. Modelde, değerlendirme kategorileri arasında ilk sırada yer alan "liderlik" olgusu geniş bir biçimde tarif edilmekte ise de, "yöneticilerin modelin başarısındaki liderlik rolü nedir?", "kalite yönetiminde başarı için yöneticileri liderliğe taşıyan davranış özellikleri nelerdir?" ve "liderlik sorunu ve işletme özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?" gibi sorulara daha kapsamlı cevaplar aranması ihtiyacı hissedilmiş, ve konunun bir tez çalışması kapsamında Türkiye çapında araştırılması önerisi değerli hocalarım tarafından uygun görülmüştür.

Yaklaşık 1,5 yıl süren tez çalışmalarımı aile ve profesyonel iş hayatımla eşzamanlı olarak yürütmeye çalışırken karşılaştığım zorlukların üstesinden gelmemi sağlayan bazı kişilere şükran borçluyum. Doktora çalışmalarımın başlangıcından tezimin sonlandırılmasına kadar geçen sürede beni her konuda destekleyen ve teşvik eden, yoğun çalışma temposuna rağmen tez danışmanlığımı üstlenmekte tereddüt etmeyen hocam Sn. Prof. Dr. Füsun ÜLENGİN başta olmak üzere; doktora çalışmalarıma ivme kazandıran, akademik bilgi birikiminin yanısıra pratik tecrübeleri ile de bana çok önemli katkılarda bulunan Sn. Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ'a, geniş vizyonu ile çalışmalarıma değer katan Sn. Yrd. Doç. Dr. Halil Halefşan SÜMEN'e, istatistiksel analizlerde yardımlarını esirgemeyen Sn. Prof. Dr. Burç ÜLENGİN'e, daha önce birlikte gerçekleştirdiğimiz makale çalışmasıyla bana önemli tecrübeler kazandıran Sn. Yrd. Doç. Dr. Peral Toktaş PALUT'a, SEM analizlerinde yardımcı olan Sn. Yrd. Doç. Dr. Özgür KABAK'a, doktora döneminde ders aldığım diğer tüm hocalarıma, başta Genel Sekreteri Sn. Akın ALIKÇIOĞLU olmak üzere anket çalışmasına destek veren KalDer yönetici ve çalışanlarına, ve yaklaşık dört yıl devam eden doktora eğitimim süresince her zaman yanımda olan, beni destekleyen ve cesaretlendiren sevgili eşim, oğlum ve kızıma teşekkür eder, sevgi ve saygılarımı sunarım.

Kasım, 2015 Seyhan TEOMAN

ÖZET

Bu tez çalışmasında; işletmeler arası rekabetin odağındaki "kalite" ve "Toplam Kalite Yönetimi" konuları, ürün ve firma merkezli klasik anlayışın ötesinde tüm tedarik zinciri boyutunda incelenmekte, ve Tedarik Zinciri Kalite Yönetimi'nde başarıya giden yolda, işletme yöneticilerinin rolü ve etkisi "liderlik" olgusu çerçevesinde mercek altına alınmaktadır. Tezin amacı; kalite yönetiminde başarı ve süreklilik sağlanabilmesi için en önemli unsur olarak öngörülen "Dönüşümcü Liderlik" tarzını destekleyen yönetici davranışlarının, işletmelerin Tedarik Zinciri Kalite Yönetim performansı üzerinde ne derece etkili olduğunu, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler evreninde araştırmaktır. İşletmelerin Tedarik Zinciri Kalite Yönetim performansı ve yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik düzeyi araştırmanın temel değişkenleri olarak kabul edilmiş, bu değişkenlerin ve aralarındaki ilişkinin ölçülmesi için bir model önerilmiş, ve model doğrultusunda hazırlanan bir anket işletmelerde kalite çalışmaları ile direkt veya dolaylı olarak ilgili orta ve üst düzey yöneticilere uygulanmıştır. Kullanılan veriler, farklı demografik özelliklere sahip 158 işletmeden toplanmıştır. Önerilen modelde, işletmelerin Tedarik Zinciri Kalite Yönetim performansı sekiz boyutta, yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik düzeyi ise altı boyutta ölçülmektedir. Model değişkenleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Analiz sonuçları; yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik düzeyinin, işletmelerin Tedarik Zinciri Kalite Yönetim performansı üzerine oldukça güçlü ve pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgular, araştırma kapsamındaki işletmelerde Tedarik Zinciri Kalite Yönetiminde başarı sağlanabilmesi için yöneticilerin nasıl bir tutum sergilemesi ve hangi davranış biçimlerini benimsemeleri gerektiği konusunda da önemli ipuçları vermektedir.

Anahtar Sözcükler: Dönüşümcü Liderlik, Kalite Yönetimi, Liderlik, Tedarik Zinciri Yönetimi, Yapısal Eşitlik Modellemesi

ABSTRACT

This study investigates the influence of managers' transformational leadership style on a firm's quality management performance from both an internal and external supply chain perspective. Today, quality has become the essence of competitive advantage for all enterprises. In general, research on quality management primarily examines the relations between the firms' internal practices of quality management and the various levels of organizational performance. However, as competition moves beyond a single firm into the supply chain, the focus is shifted from the management of internal quality practices alone to integrating these practices with those of external supply chain partners (i.e., Supply Chain Quality Management). Conversely, all quality management models strongly emphasise the importance of leadership in a company's top management to success in quality improvement. The basic rationale for the importance of leadership to Supply Chain Quality Management is that leaders influence the motivation of an organization's internal and external members, and motivated members help improve a firm's quality performance. Modern leadership theories have focused on transformational and transactional types of leadership. The literature suggests that the leadership capability in the form of the transformational style is the key determinant to success in all quality management practices and business excellence models. An on-line survey of quality related managers of enterprises operating in Turkey is conducted to measure the transformational leadership characteristics of managers and their impact on firm's quality management performance. A proposed research model and hypothesis are tested by using a Structural Equation Model. The results show that the level of the transformational leadership style of managers has a significant and positive impact on a firm's supply chain quality management performance.

Keywords: Leadership, Quality Management, Supply Chain Management, Structural Equation Modelling, Transformational Leadership.

İÇİNDEKİLER

sayfa

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....iii

ÖZET …….....iv

ABSTRACT ……...…….....….....v

İÇİNDEKİLER vi

ŞEKİLLER LİSTESİ…….....….....x

TABLOLAR LİSTESİ…….....xii

KISALTMALAR LİSTESİ…….....xiv

BÖLÜM 1. GİRİŞ.....1

BÖLÜM 2. KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....9

2.1. Kalite Kavramı.....9

2.2. Kalite Yönetimi Anlayışının Tarihsel Gelişimi.....11

2.3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY).....14

2.3.1. TKY Anlayışının Tarihsel Gelişim Süreci.....16

2.3.2. TKY'nin Temel Unsurları.....24

2.3.3. TKY'de Kritik Başarı Faktörleri (Literatür).....32

2.3.4. TKY'de Mükemmellik Modelleri ve Kalite Ödülleri.....35

2.3.4.1. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA).....36

2.3.4.2. Deming Kalite Ödülü.....37

2.3.4.3. EFQM Mükemmellik Modeli ve Avrupa Kalite Ödülü.....37

2.3.5. Post-Modern Yönetim Yaklaşımları ve TKY İlişkisi.....39

BÖLÜM 3. TEDARİK ZİNCİRİ KALİTE YÖNETİMİ (TZKY).....44

3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) ve TKY İlişkisi.....44

3.2. TZKY'nin Temel Bileşenlerine İlişkin Literatür Araştırması.....57

3.3. TZKY'nin Temel Performans Kriterleri.....63

BÖLÜM 4. LİDERLİK VE KALİTE YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ.68

4.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Teorileri.....68

4.2. Yönetici ve Lider Ayırımı.....72

4.3. Liderlik Tarzları ve Davranış Özellikleri.....75

4.3.1. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik.....77

4.3.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Davranış Boyutları.....78

4.3.2. İşlevsel (Transactional) Liderlik.....80

4.3.2.1. İşlevsel Liderliğin Davranış Boyutları.....81

4.4. Liderlik Tarzını Etkileyen Toplumsal ve Örgütsel Faktörler.....83

4.5. Türkiye'de Yöneticilerin Liderlik Tarzı ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar 85

4.6. Kalite Yönetiminde Liderliğin Yeri ve Rolü.....88

4.7. Liderlik Tarzlarının Kalite Yönetimi Üzerindeki Etkileri.....95

BÖLÜM 5. ARAŞTIRMA MODELİ VE METODOLOJİSİ.....98

5.1. Araştırmanın Amacı.....98

5.2. Araştırmanın Aşamaları.....99

5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....100

5.3.1. Araştırmanın Değişkenleri.....100

5.3.2. Araştırma Modeli ve Hipotez.....101

5.4. Örneklem ve Araştırma Yöntemi.....101

5.4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi.....101
5.4.2. Ölçme Aracı ve Uygulama Yöntemi.....102
5.4.3. Uygulama ve Verilerin Toplanması.....107
5.4.4. Anketin Güvenilirlik Analizi.....107

BÖLÜM 6. BULGULAR VE ANALİZ.....110

6.1. Örnekleme İlişkin Demografik Bulgular.....110
6.2. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi.....115
6.2.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına İlişkin Genel Bulguların Analizi...115
6.2.2. TZKY Değişkenine İlişkin Genel Bulguların Analizi.....117
6.2.3. Bulguların Demografik Gruplara Dağılımı ve Değerlendirmesi.....119
6.2.4. Bulguların Demografik Gruplar Arasında Karşılaştırmalı Analizi....120

BÖLÜM 7. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE HİPOTEZ TESTİ.....127

7.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling).....127
7.1.1. YEM Kullanılmasının Nedenleri.....129
7.1.2. YEM Uygulama Aşamaları..... 131
7.1.2.1. Kuramsal Modelin Oluşturulması.....131
7.1.2.2. Modelin Şekil Gösterimi - Yol Diyagramı (Path Diagram)..133
7.1.2.3. Model Parametrelerinin Belirlenmesi.....134
7.1.2.4. Modelin Tanımlanması.....136
7.1.2.5. Modelin Tahmini.....138
7.1.2.6. Modelin Uygunluğunun Değerlendirilmesi.....138
7.1.2.7. Modelin Modifikasyonu.....140
7.1.3. LISREL (LInear Structural RELationships) 141
7.2. Uygulama ve Hipotez Testi.....142

7.2.1. Ölçüm Modeli ve Yapısal Model.....143
7.2.2. LD Dışsal Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Model Uygunluğunun Değerlendirmesi.....144
7.2.3. TZKY İçsel Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Model Uygunluğunun Değerlendirmesi.....146
7.2.4. Model Uygunluk Ölçümü ve Hipotez Testi.....149
7.2.5. Modelin İyilik Uyum İstatistikleri.....150
7.3. Sonuçlar.....150

BÖLÜM 8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....152

KAYNAKLAR 159

EKLER.....175

ÖZGEÇMİŞ 180

ŞEKİLLER LİSTESİ

sayfa

Şekil 2.1. Kalitenin Bileşenleri.....10
Şekil 2.2. Kalite Yönetimi Anlayışının Tarihsel Gelişimi.....11
Şekil 2.3. KAIZEN Şemsiyesi.....23
Şekil 2.4. Kalite Geliştirmede KAIZEN Adımları.....24
Şekil 2.5. MBNQA Kalite Mükemmellik Modeli 36
Şekil 2.6. KalDer (EFQM) Kalite Mükemmellik Modeli.....38
Şekil 3.1. Tedarik Zincirinde Kalite Yönetimi Anlayışının Tarihsel Gelişim Süreci.....48
Şekil 3.2. TZKY'ye Yönelik Araştırma Kategorileri.....57
Şekil 3.3. TZY Mükemmelik Modeli.....59
Şekil 3.4. TZKY'de Stratejik Değişkenler.....60
Şekil 3.5. TZY'de SCOR Modeli.....62
Şekil 5.1. Araştırmanın Aşamaları.....99
Şekil 5.2. Araştırma Modeli.....101
Şekil 6.1. Örneklemin Kamu / Özel İşletme Dağılımı.....110
Şekil 6.2. Örneklemin Üretim / Hizmet İşletmesi Dağılımı.....111
Şekil 6.3. Örneklemin Sektörel Dağılımı.....111
Şekil 6.4. Örneklemin Coğrafi Bölgelere Dağılımı.....112
Şekil 6.5. Örneklemin Personel Sayısına Göre Dağılımı.....112
Şekil 6.6. Örneklemin Yabancı Sermaye Durumuna Göre Dağılımı.....113
Şekil 6.7. Örneklemin Kalite Belgesi Sahipliği Durumuna Göre Dağılımı.....113
Şekil 6.8. Örneklemin Kalite Programı Uygulama Durumuna Göre Dağılımı.....114
Şekil 6.9. Örneklemin İşletmede Görev Yaptıkları Bölümlere Göre Dağılımı.....114
Şekil 6.10. Örneklemin İşletmedeki Görevi / Ünvanına Göre Dağılımı.....115
Şekil 7.1. Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerine İlişkin Grafik Gösterim.....128

Şekil 7.2. Yol Diyagramında Değişkenler ve Değişkenler Arası İlişkilerin Gösterimi....133
Şekil 7.3. Örnek Yapısal Eşitlik Modeli (Grafik Gösterim).....134
Şekil 7.4. Yapısal Model.....135
Şekil 7.5. ξ_1 Değişkenine Ait Ölçüm Modeli.....136
Şekil 7.6. Araştırmanın Yapısal Modeli.....143
Şekil 7.7. Araştırmanın Ölçüm Modeli.....143
Şekil 7.8. LD Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Standartlaştırılmış Sonuçlar.....144
Şekil 7.9. LD Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Hata Düzeltmeleri.....145
Şekil 7.10. TZKY Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Standartlaştırılmış Sonuçlar.....146
Şekil 7.11. TZKY Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Hata Düzeltmeleri – I.....147
Şekil 7.12. TZKY Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Hata Düzeltmeleri – II.....148
Şekil 7.13. Yapısal Eşitlik Modeli Standartlaştırılmış Sonuçlar.....149

TABLOLAR LİSTESİ

sayfa

Tablo 2.1. Klasik Yönetim ve TKY Anlayışının Karşılaştırılması.....18

Tablo 2.2. Kalite Yönetimi Konusundaki Beş Önemli Araştırmanın Karşılaştırması.....33

Tablo 3.1. TZY ve TKY Disiplinlerinin Karşılaştırması.....51

Tablo 3.2. TZY'de Kalite Uygulamaları ve Etkilerine İlişkin Bazı Araştırmalar.....53

Tablo 3.3. Geleneksel Kalite Anlayışından TKY ve TZKY'ye Geçiş.....56

Tablo 3.4. TZKY Temel Performans Kriterleri (Literatür).....64

Tablo 4.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....74

Tablo 4.2. Kalite Mükemmellik Modellerinde Değerlendirme Kategorileri (Kriterleri).89

Tablo 5.1. LD ve TZKY Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri.....108

Tablo 6.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları Genel Puan Dağılımı.....116

Tablo 6.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeklerine İlişkin Anket Verileri Frekans Tablosu...116

Tablo 6.3. TZKY Boyutları Genel Puan Dağılımı.....117

Tablo 6.4. TZKY Ölçeklerine İlişkin Anket Verileri Frekans Tablosu.....118

Tablo 6.5. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına İlişkin Bulguların Demografik Gruplara Dağılımı.....119

Tablo 6.6. TZKY Boyutlarına İlişkin Bulguların Demografik Gruplara Dağılımı.....120

Tablo 6.7. Bulguların Üretim / Hizmet İşletmesi Dağılımına Göre Fark Anlamlılık (t) Test Sonuçları.....121

Tablo 6.8. Bulguların Özel / Kamu İşletmesi Dağılımına Göre Fark Anlamlılık (t) Test Sonuçları.....122

Tablo 6.9. Bulguların Kalite Belgesi Sahiplik Durumuna Göre Fark Anlamlılık (t) Test Sonuçları.....123

Tablo 6.10. Bulguların Yabancı Sermaye Durumuna Göre Fark Anlamlılık (t) Test Sonuçları.....124

Tablo 6.11. Bulguların İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayısına Göre Fark Anlamlılık (t) Test Sonuçları.....125

Tablo 6.12. Bulguların İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Bölgeye Göre Fark Anlamlılık (t) Test Sonuçları.....126

Tablo 7.1. Ölçüm Modeli ve Yapısal Model için Uygunluk Ölçütleri.....139
Tablo 7.2. LD Değişkeni Ölçüm Modeli Uyum İstatistiklerinin Değerlendirmesi.....145
Tablo 7.3. TZKY Değişkeni Ölçüm Modeli Uyum İstatistikleri Değerlendirmesi.....148
Tablo 7.4. Modelin İyilik Uyum İstatistikleri Değerlendirmesi.....150

KISALTMALAR LİSTESİ

TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
TZY	:	Tedarik Zinciri Yönetimi
TZKY	:	Tedarik Zinciri Kalite Yönetimi
TKK	:	Toplam Kalite Kontrolü
LD	:	Dönüşümcü Liderlik
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli
EFQM	:	Avrupa Kalite Mükemmellik Ödülü
MBNQA	:	Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (ABD)
ASQC	:	Amerikan Kalite Kontrol Derneği
EOQC	:	Avrupa Kalite Organizasyonu
ISO	:	Uluslararası Standartlar Organizasyonu
SCOR	:	Tedarik Zinciri Operasyonları Referans Modeli
MLQ	:	Çok Faktörlü Liderlik Anketi
PDCA	:	Plan - Do - Control - Act (Deming Döngüsü)
PUKÖ	:	Planlama - Uygulama - Kontrol- Önlem (Deming Döngüsü)
KalDer	:	Türkiye Kalite Derneği
TÜSİAD	:	Türk Sanayici ve İşadamları Derneği

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Kalite, günümüzde sadece ekonomik değil, sosyal, siyasi ve kültürel her alanda yaşamımızı etkileyen en önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir. 90'lı yıllardan itibaren, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler paralelinde etkisini her alanda giderek arttıran sürekli ve hızlı değişim ortamı, kültürel karmaşa, ve rekabetin ulusal sınırların çok ötesine taşınması, organizasyonları hem yerel hem de global anlamda belirli bir kalite anlayışını benimsemeye ve uygulamaya mecbur kılmıştır. Her alanda gerçekleşen hızlı teknolojik gelişme ve sınırsız bilgi ağı dünya pazarını daraltmış, üründe, hizmette ve insan gücünde "kalite"yi rekabetin merkezine taşımıştır.

İşletmelerin daha önceleri çok fazla duyarlılık göstermediği müşteri kitlesinin, yaşanan teknolojik bilgi devrimi ile beraber, satın almayı düşündükleri mal ve hizmetlerle ilgili her türlü bilgiye dünya çapında ulaşabilmeleri, beklentilerinin her geçen gün artması ve çeşitlenmesi, alternatiflerinin çoğalması, tüketici hakları konusundaki bilinçlenme gibi gelişmeler sonucunda, işletmelerin rekabet gücünün arttırılmasına yönelik çalışmalar, müşteri memnuniyetinin de ötesinde müşteri sadakatinin sağlanmasına ve bu amaca uygun yeni stratejilere odaklanmıştır.

Bu gelişmelerle birlikte geleneksel kalite paradigmasında da bir değişim yaşanmış; işletmelerin kaliteye salt ürün ve iç süreçlere odaklı içe dönük bakış açısı yerine, müşteri duyarlılığı ve işletmelerin tüm tedarik zinciri boyutundaki bütünsel yeteneklerini de dikkate alan dışa dönük bakış açısı, kalite ve iş mükemmelliyetinin en önemli belirleyici unsurları olarak ön plana çıkmıştır.

Rekabetin odağında "kalite", kalitenin odağında da "müşteri memnuniyeti"nin ağırlığını giderek daha fazla hissettirmesi ile birlikte yönetim kültüründe de bir takım değişim ve gelişmeler ivme kazanmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi gibi güncel yönetim disiplinleri bu değişim çerçevesinde şekillenmiştir. Küresel rekabet yarışında varlığını sürdürebilmek için bu değişime uyum göstermek zorunda olan bütün örgütsel yapılar, bu rekabetçi yönetim disiplinleri çerçevesinde bir yeniden yapılanma ve dönüşüm arayışı içerisindedir. 2000'li yılların örgütlerinde kalite kavramı sadece verimlilik, maliyet, hız ve karlılık

gibi kavramlar açısından değil, aynı zamanda en alt basamaktaki iş görenden, tepe yöneticisine kadar tüm çalışanların yeterlilik ve performans düzeyleri gibi örgüt içi pek çok kriter açısından da belirleyici rol oynamaktadır.

Bütün bu gelişmeler ışığında, geleneksel ürün/maliyet odaklı kalite anlayışı ile çağdaş, müşteri/insan odaklı kalite anlayışının sentezini yansıtan bir yönetim disiplini olarak görülen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının önemi giderek daha da artmaktadır. TKY'ye ilişkin tanımlar arasında en çok kabul görenlerden birisi Amerikan Kalite Enstitüsü tarafından yapılmıştır (aktaran Balcı, 2002). Bu tanıma göre TKY; "*Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla, organizasyonun süreçlerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini içeren bütüncül bir örgütsel yaklaşımdır*". 1950'li yıllarda Deming ve Juran'ın çalışmaları ile Japonya'da filizlenen, kalite geliştirme, kalite kontrol, kalite çemberleri ve tam zamanında üretim uygulamalarını kapsayan TKY'nin önemi daha sonraları özellikle batılı firmalar tarafından da iyice anlaşılmaya başlanmış ve TKY, batı'da uzun süre hüküm sürmüş olan klasik, hiyerarşik işletme ve yönetim anlayışını kökten değiştirmeye yönelmiştir. TKY, kaliteyi müşterinin belirlediğini, sürekli gelişmeyi gerçekleştirebilmeyi, bulunulan konumun bir sonraki konum için bir basamak olduğunu ve yarının bugünden daha iyi olması için çaba gösterilmesi gerektiğini öğütleyen bir yönetim disiplini olarak birçok organizasyon tarafından benimsenmekte ve uygulanmaktadır.

Öte yandan, 1990'lı yıllardan başlayarak, TKY'yi işletmeleri bütünsel iş mükemmelliğine ulaştıran en önemli araç olarak gören bazı kuruluşlar tarafından, Amerika'da "Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)", Avrupa'da "European Foundation for Quality Management Award (EFQM)", Japonya'da "Deming's Prize" gibi, işletmelere TKY disiplinini benimseme, uygulama, kıyaslama, ve ölçüm için yol gösterici ve teşvik edici bazı ödüllü modeller geliştirilmiştir.

1990'lı yıllarda giderek etkisini arttıran küreselleşme olgusu bir başka yönetim disiplinini daha ön plana çıkarmıştır. Firmaların global rekabette varlığını sürdürebilmeleri, pazar taleplerinin hızlı, doğru ve karlı şekilde karşılanabilmesi için bütün yönetim araçlarının önüne geçen bu disiplin "Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY)" olarak adlandırılmıştır. TZY, iş mükemmeliyetine ulaşmak için, organizasyonlar arasındaki ilişkilerin, stratejik kararların, yukarı ve aşağı yönlü tüm süreçlerin birbiri

ile uyumlandırılmasını destekleyen bütüncül bir yaklaşımdır. TZY kavramı, üretime yönelik "satınalma ve tedarik yönetimi", ve teslimata yönelik "lojistik ve taşımacılık yönetimi" olmak üzere iki temel fonksiyon üzerine inşa edilmiştir.

TZY'nin artan önemine binaen organizasyonların kalite uygulamalarında birtakım sorunlar belirmeye başlamıştır. Birincisi; TZY'nin dış paydaşlara (tedarikçiler, müşteriler, dağıtıcılar, lojistik iş ortakları vb.) dönük bakış açısına karşın klasik kalite modellerinin iç paydaşlara ve süreçlere çok daha fazla odaklanmış olması, ikincisi; TZY'nin temel unsurları arasında kaliteye çok fazla yer verilmemiş olmasıdır. Bu sorunların çözümü yönündeki çalışmalar tedarik zinciri ve toplam kalite ilişkilerinde iki yönlü paradigma değişimine yol açmış, ürün-odaklı geleneksel kalite paradigması tedarik zincirinin bütününe yayılan kalite paradigmasına dönüşmüştür. Tedarik zinciri yapısının oluşturulmasında da geleneksel firma-odaklı paradigmanın yerini müşteri-odaklı paradigma almıştır. Geleneksel paradigmada organizasyonlar firma merkezli fiyat, ürün kalitesi ve teslimat süresi gibi konularla ilgilenirken, yeni paradigmada tedarikçi ve müşteri ilişkileri ve ürün ve hizmet kalitesinin arttırılmasına yönelik işbirlikleri en önemli konular olarak ön plana çıkmıştır.

TKY ve TZY disiplinlerinin bileşkesini yansıtan bu yeni paradigma literatürde "Tedarik Zinciri Kalite Yönetimi (TZKY)" olarak adlandırılmaktadır.

TZKY; TKY temel prensipleri çerçevesinde, tedarik zincirindeki tüm iç ve dış paydaşlar arasında güven odaklı uzun vadeli ilişkiler ve işbirlikleri tesis edilmesi sureti ile, müşteriler için katma değer sağlayacak ve memnuniyet seviyesini arttıracak ürün, hizmet ve süreçlerin belirlenmesi, analizi ve sürekli geliştirilmesi için, tedarik zincirinde yer alan tüm paydaşların, iş süreçlerinin ve bilgi sistemlerinin koordinasyonu ve entegrasyonuna yönelik sistemsel bir yaklaşım olarak tanımlanabilir.

TKY temelinde TZKY'de herşeyden önce artan müşteri beklentilerinin ve küresel rekabetin gerektirdiği değişim ihtiyacından doğmuş köklü bir dönüşüm girişimidir. Yeni bir paradigmayı içeren bu dönüşüm hem kişiler hem de örgütte büyük değişikliklere neden olacaktır. Bu nedenle bir kuruluşun başarısı, müşterilerin beklentileri ve pazar koşullarına bağlı olarak sürekli değişim yeteneği ve hızına, diğer bir değişle değişimi etkin bir şekilde yönetebilme özelliğine bağlıdır. Değişim konusunda organizasyonları en çok zorlayan etken, yaşanan değişimin kendisi değil,

değişim sırasında yaşanan geçişlerin yönetimidir. TZKY uygulamalarının ardındaki güç kaynakları; başarıya ulaşmak için değişimin zorunlu olduğunun bilincinde olan, değişimi planlı bir şekilde yönetebilen ve değişime tüm çalışanların katılımını sağlayabilen yöneticilerdir. Bunu da yalnızca "lider" yöneticiler gerçekleştirebilir.

İster klasik yönetim anlayışında olsun, isterse TZKY anlayışında, sonuçta tüm değişimlerin odak noktası insandır. Başarıya ulaşmak için, insanın hem fiziksel hem de zihinsel gücünden yararlanmak gerekir. İnsanı sadece yönetmek yeterli değildir. Onu hedefe yöneltmek ve onda hedefe koşma arzusu uyandırmak gerekir. Bu da klasik yöneticilerin değil, lider yöneticilerin yapabileceği bir şeydir. Bu nedenle, liderlik TZKY'nin temel unsurlarından biri olmasının yanısıra TZKY'nin başarısı için bir zorunluluktur.

Kalite konusuna kapsamlı olarak yaklaşımda bulunan en son yönetim felsefesi olan TKY uygulamalarının başta Japonya olmak üzere farklı ülkelerde çarpıcı başarılar kazanmasına rağmen, Türkiye dahil bazı ülkelerde arzulanan başarıyı sağladığını söylemek güçtür. Birçok araştırmacının yanısıra uygulamaların içerisinde yer alan her konumdaki çalışan da bu başarısızlığın en önemli nedeni olarak üst yönetimin yeterli desteği vermemesini ve liderlik eksikliğini öne sürmektedir.

Kalite gurusu Edwards Deming işletmelerin kalite yolculuğuna dair 14 prensibinden dördünde yöneticilerin liderlik karakterine vurgu yaparken; "*Kalite üretim hattında değil yönetim kurulu odasında belirlenir. Çalışanlar sistemin bir parçası olduğuna göre kalitesizlik durumunda çalışanların değil sistemin sorgulanması gerekir. Sistemi değiştirecek ve düzeltecek olanlar da çalışanlar değil onlara karar ve davranışları ile yön vermesi ve hedefe yöneltmesi gereken lider yöneticilerdir*" demektedir.

Liderlik, yönetim ve organizasyon alanında son yirmi yılın en çok araştırılan ve tartışılan konularından birisidir. Liderin tanımlanması ve lideri lider yapan özellikler konusunda ortaya atılan birçok teori ve araştırmalar sonucunda üzerinde uzlaşılan konular; liderin kişilik özellikleri önemli olmakla birlikte, lideri belirleyen evrensel bir özellik, yetenek ve davranış kalıbından söz edilememesi; uygun lider tanımının ve davranışlarının içinde bulunulan şartlara göre değişkenlik göstermesi; liderlik için temel olarak kabul edilen özellikler arasında öğrenimle kazanılabilen ya da büyük ölçüde değiştirilebilen davranışlar ve hünerler olduğu; örgütlerin belirli hedeflere

ulaşmak için sevk ve idaresinde yöneticilerin liderlik yeteneklerinin klasik yönetim anlayışının çok ötesinde ve çok farklı sonuçlar doğurmasıdır.

Modern liderlik teorilerini, diğer bir ifadeyle çağdaş liderlik anlayışını incelediğimizde, temel olarak karşımıza iki farklı liderlik tarzı çıkmaktadır: "İşlevsel Liderlik (*Transactional Leadership*)" ve "Dönüşümcü Liderlik (*Transformational Leadership*)" . İlk olarak siyaset bilimcisi Burns (1978)'ün bu iki liderlik tarzını tanımlaması ve ardından Bass (1981)'ın bu iki liderlik tarzına ilişkin davranış özelliklerini inceleyen çalışmalarından itibaren, örgüt yönetimi ve örgütsel liderlik yazınlarında, lider davranışlarının klasik ve geleneksel liderlik davranış biçimlerinin yanısıra, "İşlevsel" ve "Dönüşümcü" lider davranışları şeklinde gruplandırılarak incelenmesi önem kazanmıştır.

Burns (1978) liderliği; "*insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme*" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız, ancak birbiriyle ilişkilidir. İşlevsel Liderlik'te iki kişinin birbirinden bağımsız amaçlarına ulaşmak için karşılıklı alışverişde bulunduğu bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkinin odak noktası, ortak çıkarlara ulaşma konusunda bir çaba değil, pazarlıktır. Dönüşümcü lider ise izleyicilerinin amaç ve çıkarlarını değiştirebilme gücüne sahiptir. Dönüşümcü Liderlik, liderin izleyenlerin yapılan işten sağlanacak çıktının değeri konusunda bilinç düzeyini arttırma ve onların başarısını yükseltmesi üzerine, İşlevsel Liderlik ise izleyenlerin çaba, verim, sadakat ve itaati karşılığında beklediği ödül üzerine odaklıdır. İki liderlik stili arasındaki temel farklılıklardan biri; Dönüşümcü Liderlik stilinin geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik olması, İşlevsel Liderlik stilinin ise geleneklere, tanımlanmış kurallara, ve belli bir otoriteye dayalı olmasıdır (Bass, 1985).

Liderlik teorileri ile ilgili yukarıda bahsedilen özellikler incelendiğinde dönüşümcü liderlerin genel olarak işlevsel liderlerden daha başarılı olacağı düşünülebilir. Oysa, Bass'a (1985) göre ideal bir yönetici hem işlevsel hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişidir. Bass (1985, 1990) dönüştürücü ve işlevsel liderlik modelleriyle ilgili olarak; bu iki modelin yeni bir paradigma özelliği taşıdığını, birbirinin yerine geçmek gibi bir amaç taşımadığını, liderin bazen dönüşümcü, bazen de işlevsel lider davranışları sergileyebileceğini, önemli olanın lidere daha fazla

etkinlik sağlayacak dönüşümcü davranış yönünü geliştirmek olduğunu belirtmektedir. Günümüz liderlerinin, günlük rutin işlerin beklenen kalitede ve müşteri memnuniyetini sağlayarak tamamlanmasında işlevsel liderlik özelliklerine; yarının dünyasını düşleyerek bugünün dünyasına şekil vermede ise dönüşümcü liderlik özelliklerine ihtiyaç vardır.

Literatürde TKY'de hangi liderlik yaklaşımının daha başarılı olabileceğine dair farklı tezler ileri sürülmesine karşın bir çoğunun liderin insana odaklanması, katılımcılığın önünü açması, iletişim ve yaratıcılığa imkan verecek örgütsel iklimi yaratması özelliklerine atıfta bulunduğu görülmektedir. Deming'den başlamak üzere birçok kalite uzmanı etkili bir kalite programı için vizyoner bir liderliği gerekli koşul olarak görmüştür. Konuyla ilgili birçok teorik makalede Deming ve diğerlerinin gerekli gördüğü vizyoner liderliğin dönüşümcü liderliği işaret ettiği ileri sürülmektedir.

Sonuç olarak; kapsamlı bir konu olan TKY ve TZKY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasında, literatürde karizmatik liderlik, davranışsal liderlik, durumsal liderlik, vizyoner liderlik ve stratejik liderlik gibi farklı açılardan tanımlanmış birçok liderlik tarzını kapsayan "Dönüşümcü Liderlik" özelliklerine sahip yöneticiler önemli rol oynamaktadır.

Araştırmaların net bir şekilde ortaya koyduğu gerçek şudur; Günümüzde örgütlerin kurumsallaşması, sürekli gelişmesi ve bir bütün olarak yeniden yapılanması ancak dönüşümcü liderlerin yönetimi altında mümkündür. Atılım yapmak isteyen, değişim ihtiyacı içerisinde olan, yenilikçi ve sürdürülebilir gelişim politikaları izleyen örgütlerde "Dönüşümcü Liderlik" tarzı etkili olacaktır. İzleyicilerini belirli hedefler doğrultusunda dönüştürebilen ve kendisi de bu süreçte dönüşebilme özelliğine sahip olan dönüşümcü liderler sürekli gelişim için örgütün topyekün hareket etmesini sağlayarak kalite yolculuğunda ihtiyaç duyulan ivmeyi kazandıracaktır.

Yukarıda bahsedilen teorik çerçeveye dayanan ve Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler evreninde gerçekleştirilen bu deneysel çalışmanın temel amacı; işletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutundaki davranış karakterinin ölçülmesi ve bu karakterin işletmenin TZKY performansına etkilerinin belirlenmesidir. Çalışmanın ikincil amacı; işletme yöneticilerine, TZKY başarısı için gerekli görülen dönüşümcü liderlik yönlü davranışlarını geliştirilebilmeleri için yol gösterici nitelikte bilgiler aktarılmasıdır.

Araştırma modelinin oluşturulması aşamasında, önce TKY temel prensip ve uygulamalarını iç ve dış tedarik zinciri boyutunda ele alan geniş kapsamlı bir literatür taraması yapılmakta ve TZKY'ne ilişkin kritik başarı faktörleri belirlenmektedir. Literatür araştırmasının ikinci bölümünde, dönüşümcü liderlik karekterini belirleyen davranış özellikleri ve TZKY'nin kritik başarı faktörleri ile ilişkisini ele alan çalışmalar incelenmektedir.

Araştırma sonuçları; Dönüşümcü Liderlik ve TZKY arasındaki etkileşimi inceleyen teorik modelimizi, ve işletme yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik karakterine uygun davranışların, işletmenin TZKY performansını pozitif yönde etkilediği şeklindeki hipotezimizi doğrulamaktadır.

TZKY ve liderlik arasındaki ilişkiyi, daha açık bir ifade ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik yönlü davranışlarının işletmenin tedarik zinciri kalite yönetim performansına etkilerini inceleyen bu tez araştırmasının bu konuda daha önce yapılmış çalışmanlardan belki de en önemli farkı; TKY anlayışının ilk ve temel prensibi olarak kabul edilen "liderlik" olgusunun, işletmelerin global rekabet gücünün anahtarı olarak kabul edilen "kalite" paradigması üzerindeki etkilerini, "iç ve dış tedarik zinciri" boyutunda genişleterek ele almasıdır. Ayrıca, örneklemin demografik dağılımı ve genişliği açısından da, bu konuda Türkiye'de yapılan ilk araştırma olduğu düşünülmektedir.

Araştırma, kalite yöneticileri ve uygulamacılar açısından çok önemli sonuçlar ortaya koymaktadır: Birincisi; TZKY performansı düşük olan firmalar, liderlik yetenekleri açısından yöneticilerini hangi yönde geliştirmeleri gerektiğini göreceklerdir. İkincisi; firmaların içe dönük kalite performansı yanısıra, TZY kalite seviyesinin de eş zamanlı olarak ölçülebileceği, ve böylece sahip oldukları liderlik karekterinin dış paydaşlar performansı üzerindeki etkilerini ve eksikliklerini de tanımlayabileceği bir model ortaya konulmaktadır.

Bu tez çalışması giriş bölümü hariç yedi bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın giriş bölümünden sonraki ikinci bölümünde; "kalite" kavramı, farklı araştırmacı ve yazarların bakış açısıyla açıklanmakta, ve kalitenin, müşteri memnuniyetinin odak noktasında yer aldığını ifade eden "kaliteyi müşteri belirler" anlayışının hakim olmasıyla birlikte, tüm organizasyonlarda öne çıkan geleneksel

kalite yönetimi yaklaşımlarından başlayarak, halen günümüzün en etkin yönetim felsefesi olarak kabul edilen "Toplam Kalite Yönetimi"ne tarihsel geçiş süreci aktarılmaktadır. TKY felsefesinin temel bileşenleri ve TKY uygulamalarında kritik başarı faktörleri literatür kapsamında ele alınmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde; TKY ve TZY arasındaki ilişkinin teorik çerçevesi ile birlikte her iki disiplinin sentezini yansıtan TZKY kavramının gelişim süreci ele alınmaktadır. Bölümün son kısmında, deneysel araştırmamızın iki temel değişkeninden biri olan TZKY temel performans ve uygulama kriterleri belirlenmektedir. Dördüncü bölümde "liderlik" kavramı ayrıntılı olarak incelenmekte ve liderliğin kalite yönetimindeki yeri ve rolüne ilişkin teorik çerçeve açıklanmaktadır. Bu bölümün son kısmında da, deneysel araştırmamızın diğer değişkeni Dönüşümcü Liderliğe ilişkin olarak, işletmelerin TZKY performansında etkisi en çok olduğu düşünülen davranış özellikleri, liderlik konusunda öncü çalışmalar yapmış Bass&Avolio ve Podsakoff'un belirlediği kriterler doğrultusunda incelenmektedir. Çalışmanın beşinci bölümünde; araştırma modeli, araştırma metodolojisi, araştırma problemi ve hipotezler açıklanmaktadır. Ayrıca, araştırma modelinde bulunan değişkenler açıklanmakta, araştırmanın türü, ölçme, anket tasarımı, anketin yapısı, anketin hazırlanması, hedef kitle, örnekleme, örnek hacmi, veri toplama yöntemi ve verilerin düzenlenmesi anlatılmaktadır. Altıncı bölümde; saha çalışmasında elde edilen verilerin SPSS 20 istatistik paket programı ile yapılan genel analizi aktarılmakta ve sonuçlar farklı demografik gruplar açısından incelenmektedir. Yedinci bölümün ilk kısmında; teorik araştırma modeli ve hipotezimizin test edilmesinde kullanılan "Yapısal Eşitlik Modeli –YEM" (Structural Equation Modeling – SEM) adlı istatistik metotlar dizisi tanıtılmaktadır. Bölümün ikinci ve son kısmı, araştırma modelimizin YEM uygulaması ve hipotez testine ayrılmıştır. Bu bölümdeki analizlerde LISREL hazır yazılımının 9.1 (öğrenci) sürümü kullanılmıştır. Çalışmanın "Sonuçlar ve Öneriler" başlıklı son bölümünde; analiz sonuçları yorumlanmakta, bu sonuçların işletmeler açısından önemi açıklanmakta ve işletmelerin bu sonuçlardan ne şekilde yeni stratejiler ortaya koymaları gerektiği hakkında öneriler verilmektedir.

2. BÖLÜM

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde; kalite kavramı tanımlanmakta, kalite olgusunun tarihsel gelişimi, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı etkinlik kazanıncaya kadar geçen kalite aşamaları ve TKY felsefesi ele alınmaktadır.

2.1. Kalite Kavramı

Çok eski zamanlardan beri tartışılan kalite kavramına süreç içerisinde yüklenilmiş olan değişik anlamlar ve özellikler sayesinde kalite ile ilgili birçok tanım ortaya çıkmıştır. Tarih boyunca çeşitli uzmanlar ve kuruluşlar tarafından kalitenin ne olduğu farklı açılardan tanımlamaya çalışılırken, kalitenin pek çok kişinin bildiği ya da tanımlamaya çalıştığı gibi "mutlak anlamda en iyi" demek olmadığı konusunda hemen hemen fikir birliği bulunmaktadır.

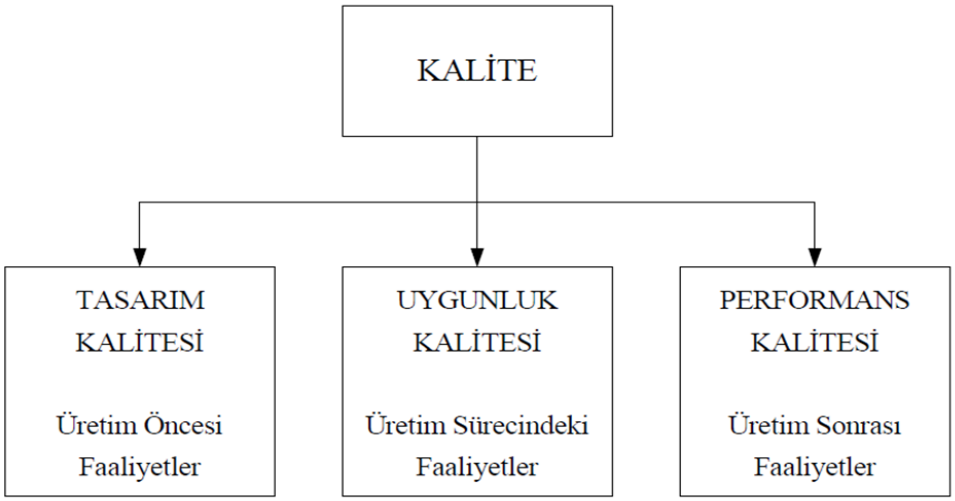
Genel anlamda kalite; "müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik şekilde üretebilme kabiliyeti" olarak ifade edilebilir.

Kalite öncülerinden Edwards Deming kaliteyi kısaca "*gereksinimleri tatmin edebilme kapasitesi*", Juran ise "*kullanıma uygunluk*" olarak ifade ederken, Taguchi benzer bir yaklaşımla "*ürünün müşterinin eline geçtiği andan itibaren vermiş olduğu zararın minimum seviyede olması"* olarak tanımlamaktadır. Kalite için Crosby (1984) "*gereksinimlere uygunluk*", Feigenbaum (1983) ise "*müşterinin belirli koşulları için en iyisi*" ifadelerini kullanmıştır.

Yukarıdaki bütün tanımların odak noktasında müşteri ve müşterinin beklentileri olduğu açıktır. Müşterilere sunulan mal, hizmet ve insan davranışlarının gerçek kalitesi "müşterilerin algıladığı kalite"dir. Bir başka deyişle, müşterilerin ihtiyaçlarını ve onların tam memnuniyetini karşılayacak şekilde uygulamaya alınmayan kaliteye yönelik her türlü girişim, müşterilerin gözünde değer taşımayacak ve kabul

görmeyecek, böylece bir yana bırakılacak veya başarısızlıkla noktalanacaktır (Eroğlu, 2003).

Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birisini yapan Garvin (1988, 1996) tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta incelemektedir. Bu boyutlar; performans, işlevsellik, özellikler, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, iş görme yeteneği ve estetiktir. Burada kalite hem teknik hem de görsel boyutlarıyla ele alınmakla birlikte genel olarak kalitenin üç temel bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; "Tasarım Kalitesi", "Uygunluk Kalitesi" ve "Performans Kalitesi" dir (Şekil.2.1).



Şekil 2.1. Kalitenin Bileşenleri
(Eroğlu, 2003, s.17)

Tasarım Kalitesi; ürün yada hizmetin müşteri istek, arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edecek şekilde planlanması ile ilgilidir. En yalın ifade ile, bir ürün ya da hizmetin müşteriler tarafından istenilen özelliklere sahip olması anlamına gelmektedir. Bir ürünün kalitesi tasarım aşamasında belirlenir. Tasarım kalitesi, tasarlanan ürün ya da hizmetin, müşteri ihtiyaçlarının yanısıra standartlara, kullanıma, ekonomik konjonktüre ve diğer belirli, hatta henüz açığa çıkmamış gereksinimlere uygunluğu ile doğru orantılıdır. Tasarım kalitesi genellikle hedeflenen kalite olarak algılanır.

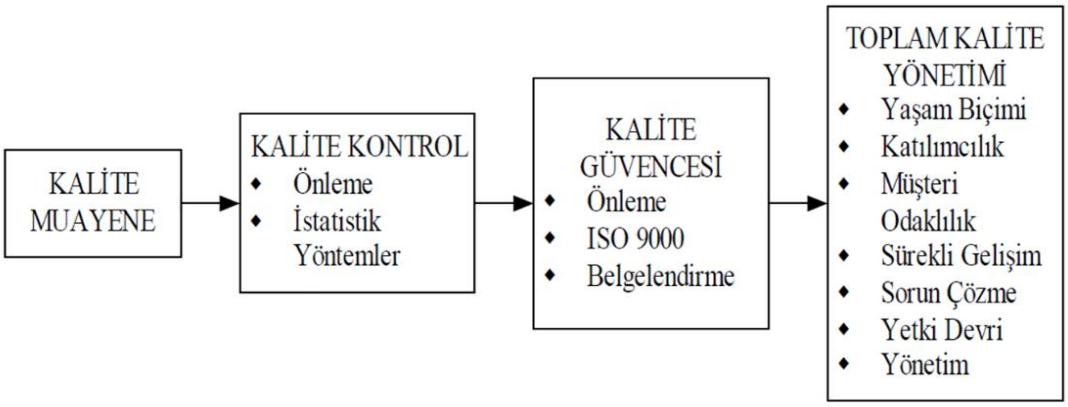
Uygunluk Kalitesi; pazara sunulan ürünlerin tasarım kalitesine ne kadar uyduğunun bir göstergesidir. Uygunluk kalitesinin tasarım kalitesinde beklenen değerleri sağlayamaması durumunda gerekli düzeltmeler üretimin durdurulması pahasına

yapılmalıdır. Pazara sunulan gerçek ürünün tasarıma uygunluğunun belirlenmesi konusunda istatistiksel kalite kontrol tekniklerinden faydalanılmaktadır.

Performans Kalitesi; bir üründen beklenen temel işlevsel özellikleri ile ilişkilidir (örneğin otomobilde hız ve konfor, televizyonda renk ve görüntü, hizmet işletmelerinde servis hızı ve bekleme süresi vb. özellikler). Ürün veya hizmetin piyasaya sürüldükten sonra ne kadar iyi bir performans gösterdiği ve müşteriler tarafından ne derece iyi algılandığı ve kabul edildiği konuları ile ilgilidir.

2.2. Kalite Yönetimi Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Kalite yönetimi anlayışının tarihsel gelişim sürecinde üç aşamadan geçtiği görülmektedir. Bu aşamalar; "Kalite Kontrol", "Kalite Güvence Standartları" ve "Toplam Kalite Yönetimi" dir.



Şekil 2.2. Kalite Yönetimi Anlayışının Tarihsel Gelişimi
(Eroğlu, 2003, s.26)

Kalite Kontrol; kalite konusunda belirlenmiş hedeflere ve istenilen standartlara ulaşabilmek için uygulanan faaliyet ve kullanılan teknikler olarak tanımlanabileceği gibi; "tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme içerisindeki pazarlama, mühendislik, imalat ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli ünitelerin, kalitenin oluşturulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını koordine eden etkin bir sistem" olarak da ifade edilebilir.

1924 yılında matematikçi olan Walter Shewhart, seri üretim ortamında kalite kontrol yöntemi olarak "İstatistiksel Kalite Kontrolü" kavramını gündeme getirmiş ve ilk kez kalite kontrol kartlarını uygulayan kişi olmuştur. Shewhart, imalatın her aşamasında

sapmaların ve değişikliklerin var olduğunu, bu değişikliklerin yapı ve nedenlerinin araştırılması için sürecin izlenmesi ve farklılıkların kontrol edilmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir. İkinci dünya savaşından sonra Japonya'ya davet edilen kalite öncüleri Dr. Deming ve ardından Dr. Juran da burada verdikleri İstatistiksel Kalite Kontrol konusundaki seminerlerde kalitenin esas olarak yönetimin sorumluluğu olduğu konusuna vurgu yapmış ve istatistiksel çalışmalara yönetsel bir kalite kontrol boyutu kazandırmışlardır.

Deming, Juran, Feigenbaum ve Japonya'da kalite uygulamalarına katılan diğer kalite öncüleri tarafından 1950'li yıllarda yapılan çalışmalar kalite anlayışında iki yeni boyutun filizlenmesine yol açmıştır. Bu boyutlar "Toplam Kalite" ve "Toplam Kalite Kontrolü" olarak adlandırılmıştır.

Toplam Kalite yaklaşımına açıklık getirecek bir tanım şöyle yapılabilir;

Toplam Kalite; bir işletmenin bütün fonksiyonlarında, müşteri isteklerini karşılamak için gerekli olan yönetim, insan, faaliyet, ürün ve hizmet kalitelerinin tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir".

Toplam Kalite Kontrolü (TKK) ise; toplam kalitenin sağlanmasına yönelik bir sistem yaklaşımıdır. Feigenbaum'a göre TKK "bir organizasyondaki farklı grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını, müşteri tatminini ön planda tutarak, üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistem" olarak tanımlanmaktadır. TKK, pazarlama, tasarım, üretim, kontrol ve sevkiyat bölümleri de dahil olmak üzere bir işletmedeki bütün bölümlerin katılımını gerektirmektedir (Ishikawa, 1995). TKK, çeşitli düzeylerdeki yöneticilere yol gösteren, daha doğru ve etkin karar vermelerine yardımcı olan bir araçtır.

TKK'nın temel ilkeleri; "önce kalite" bilinci, tüketiciye yönelik kalite kontrolü, istatistiksel yöntemlerin kullanılması ve yönetim felsefesi olarak "insana saygı" dır. (Eroğlu, 2003).

TKK yaklaşımı, modern kalite anlayışında firma çapında bir yönetim anlayışı olarak geliştirilmiş, tüm firma ve kurum kültürüne yansımış, başta yönetim olmak üzere tüm çalışanların paylaşılan vizyonu haline gelmiş ve bu hali ile "Toplam Kalite Yönetimi" olarak adlandırılmaya başlanmıştır.

1990'larla birlikte Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak ele alınan bu kavram, iç ve dış müşterilerin tatmin edilmesinde işletmelerde bölüm bazında değil, bütün içerisinde uygulanan bir felsefe olarak karşımıza çıkmaktadır (Madu, Kuei, ve Lin, 1995)

Kalite Güvencesi; ürünün kalite için belirlenen standartları karşılaması ve yeterli güveni sağlaması için yapılan planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür. Bir ürünün kalitesinin, ürünün özelliklerinden çok sistemin toplam özellikleri ile tanımlanması gereğinden hareketle kalite güvencenin temelinde, ürün ya da hizmetin geçtiği tüm aşamalardaki talimatlar, görev ve sorumluluk tanımları vb. ile belgelendirilmesi, çalışanların eğitilmesi, kalite konusunda bilinçlendirilmesi ile kalitenin planlanan düzeyde en az kaynak kullanımı ile korunması yatmaktadır. Kalite güvence sisteminin gelişimi 1987 yılında kalite ihtiyacının uluslararası düzeyde ele alınması ve birçok ülke tarafından kabul edilen ISO9000 standartlar serisinin yaygınlaşmasıyla ivme kazanmıştır.

Merkezi Brüksel'de bulunan Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO)'nun amacı, uzmanlaşmanın gelişimini sağlamak, mal ve hizmetlerin uluslararası dolaşımını kolaylaştırmak, bununla birlikte uluslar arasında ekonomik ve teknolojik işbirliği sağlamaktır. ISO tarafından ortaya konulan ISO 9000 Kalite Güvence Standartları, kalite programları geliştirmek ve uygulamak isteyen girişimciler için yol gösterici nitelik taşımaktadır.

ISO9000 Kalite Güvence Sistemi'nin felsefesi "*yaptığını yaz, yazdığını uygula*" dır. Bir kuruluşun kendi işletim sistemini ISO9000'nin 20 kavramı uyarınca yönergelere dönüştürmesi ve geliştirilen formlarla bu yönergelerin uygulanmasını, takibi ve denetimini sağlaması bu sistemin temelini oluşturmaktadır.

ISO kapsamındaki 9000 serisi uluslararası standart modelleri beş grupta incelenir. Bunlardan ilk üç tanesi kalite güvencesi amaçları için kullanılan kalite sistemi ile ilgili standartları ifade eder.

ISO9001 kalite sistemi; tasarım, geliştirme, üretim tesis ve servis kalite sistemleri standardıdır. Tasarımdan servise kadar bütün aşamalarda öncelikle uygunsuzlukların önlenerek müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik kalite sistem şartlarını belirtmektedir.

ISO9002 kalite sistemi; üretim, tesis ve serviste kalite güvence modeli olup, belirtilen standartlara uygunluğun tedarikçi tarafından, üretim, tesis ve servis aşamasında sağlanması gereken durumlarda kullanılır.

ISO9003 kalite sistemleri; son muayene ve deneylerde kalite güvence modeli olup, belirtilen standartlara uygunluğun tedarikçi tarafından son muayene ve deney aşamalarında sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır.

ISO9004; Kalite Sistemi ve Kalite Yönetim Elemanları Klavuzu olup firmaların kuruluşu, firma-müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, genel kalite sorumlulukları ve prensipleri hakkında bilgi verir.

ISO9005; Kalite Sözlüğü'dür. Bu standart, kalite standartları ve yayınlarının incelenerek ilgili kalite terimlerinin belirlenmesi ve bunların tanımlarının yapılması suretiyle hazırlanmıştır.

Hung ve arkadaşlarına (1998) göre ISO9000 standartları Toplam Kalite Yönetimi anlayışına giden yolda ilk ve büyük bir adımdır. Bu standartlarla ortaya konulan Kalite Güvence Sistemi, işletmelerin yapısına en uygun kalite yönetim modelinin belirlenmesine, uygulanmasına ve geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.

2.3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Toplam kaliteyi sistematik bir yönetim biçimi olarak ele alan Toplam Kalite Yönetimi 1950'li yıllardan sonra yönetim literatürüne giren ve içeriğini sürekli genişleterek günümüzde birçok kurum ve işletmenin uygulamaya çalıştığı yenilikçi ve değişimci bir yönetim anlayışıdır.

Bir ürün veya hizmetin üretilmesi ve sunulmasında kaliteden bahsedebilmek için, bu sürece doğrudan veya dolaylı olarak etki eden tüm faktörlerin kaliteli olması gereğini savunan ve bunun organizasyon seviyesinde yönetsel bir işlev olmasını öngören TKY yaklaşımı, işletmeler için bir yönetim anlayışı olmanın ötesinde, sürekli gelişim ile müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan bir yaşam tarzıdır.

1950'li yılların başlarında Amerika'da filizlenen ancak gerekli ilgiyi görmeyen, sonrasında Dr.Deming ve Dr.Juran'ın çalışmaları ile başta Japon kuruluşları olmak üzere birçok Dünya kuruluşunun başarılarında temel faktör olan TKY'nin gelişim

sürecinde birçok farklı tanımı yapılmıştır. Kalite ile ilgilenen yazar ve bilim insanları TKY'nin tanımı üzerine tam bir fikir birliğine varmış değillerdir. Günümüzde en yalın haliyle "bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılması" şeklinde ifade edilmektedir.

TKY'ye ilişkin diğer bazı tanımlar aşağıdaki gibidir:

TKY; "*En ekonomik düzeyde ve tam müşteri tatmini sağlayacak ürün ve/veya hizmet üretebilmek için bir organizasyondaki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çalışmalarının bütünleştirilmesini sağlayan etkili bir sistemdir.*" (Feigenbaum, 1991)

TKY; "*Yetki verilmiş çalışanlar aracılığıyla memnun edilmiş müşteriler yaratan, yüksek gelir ve düşük maliyetlere imkan sağlayan bir grup yönetim işlem ve sistemidir.*" (Juran Instıtute, Inc.)

TKY tanımlarından en çok kabul görenlerden birisi Amerikan Kalite Enstitüsü tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre TKY; "*Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla, organizasyonun süreçlerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini içeren, bütüne yönelik, bir örgütsel yaklaşımdır*."

Toplam Kalite Yönetimi ifadesini oluşturan üç sözcüğü ayrı ayrı ele alırsak;

Toplam; çalışanları, yöneticileri ve onların sisteme aktif olarak katılımını, yapılan tüm işleri her yönüyle dikkate almayı, potansiyel müşteriler ve tedarikçilerde dahil tüm iç ve dış müşteri gruplarını ve üretilen tüm mal ve hizmetleri dikkate almayı ifade eder.

Kalite; müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün, hizmet ve süreç tasarımı, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin eksiksiz ve zamanında karşılanması ve gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetleri kapsar. Mal ve hizmet kalitesi ya da ürün kalitesinde bu kaliteyi belirleyen unsurlar; liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, insan kalitesi, sistem, süreç ve donanım kalitesi olarak değerlendirilebilir.

Yönetim ise; kaliteli ürün ve hizmet için yönetim tarafından bütün şartların sağlanmasıdır. Bu anlamda yönetim; çalışanlara liderlik yapan, işletmede katılımcı yönetimi sağlayan bir anlayış olarak ele alınmaktadır.

TKY, yukarıdaki tanım itibarı ile yalnızca kaliteye ulaşmaya yönelik toplam bir girişim değil, aynı zamanda "daha iyi olma", "alanının lideri olma" ile ilgili rekabetçi bir kavramdır. Bu bağlamda başarılı olan organizasyonlar ciddi olarak rekabet gücüne sahip olan ve global pazarlarda var olan firmalardır.

TKY'nin klasik yönetim anlayışından belki de en önemli farkı, ortaya çıkan hataları düzeltmeye değil, hataları daha ortaya çıkmadan önlemeye yönelik olmasıdır. Bunun sonucunda test ve kontrol maliyetleri asgariye indirilmektedir. TKY, işletmelere hız, maliyet ve kalite üstünlüğü sağlayarak rekabet gücünün arttırılabilmesi için her aşamada ölçülebilen ve sürekli geliştirilen bir kalite sistemi önermektedir. Bu sistemin başarısı, "birliktelik" anlayışı ve müşterilerin tanımladığı kalitenin ne derece dikkate alındığına bağlıdır.

TKY anlayışında, çalışanların ve yöneticilerin rolü de yeniden tanımlanmaktadır. Sorumluluklarının bilincinde, kişisel verimliliklerini attırmaya çalışan, iş süreçlerinin geliştirilmesi için düşünen, sorgulayan, öneren, paylaşımcı ve katılımcı çalışanlar; ve çalışanlarını daha fazla sorumluluk almak, birlikte hareket etmek, yenilikçi ve yaratıcı düşünmek, insiyatif kullanmak yönünde teşvik edip cesaretlendirilen yöneticiler TKY için zorunluluktur. Buradan hareketle, TKY'de çalışanların katılımı ve liderlik vurgusunu ön planan çıkaran kapsamlı bir tanım daha şu şekilde yapabilir:

TKY, bütün çalışanların katılımı ve üst yönetimin liderliği altında, müşterilerin talep ve gereksinimlerine uygun mal ve hizmetlerin rakiplerden daha kaliteli, daha hızlı, daha ekonomik, daha güvenli ve daha kolay üretilebilmesi ve teslimi için, organizasyonun tüm fonksiyonlarında sürekli gelişimi hedefleyen, bütüne odaklı bir yönetim felsefesidir.

TKY felsefesi ile klasik yönetim anlayışı arasındaki farklılıklara ilişkin bazı örnekler Tablo 2.1'de sunulmaktadır (Kavrakoğlu, 1994).

2.3.1. TKY Anlayışının Tarihsel Gelişim Süreci

Modern anlamda kalite tarihçesinin ilk izlerini Amerikan İmalat Sanayisi'nde bulmak mümkündür. Ancak gerçek anlamda Toplam Kalite'nin başlangıcını 1950'li yılların savaş sonrası Japonya'sında aramak gerekir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında tamamen çökmüş bir ülke görünümündeki Japonya'nın ekonomik yönden tekrar ayağa kaldırılması için Amerikalı Dr.W.Edwards Deming ve Joseph M. Juran ülkeye davet

edilerek görüşlerine başvurulmuş ve onların önerileri tam bir destekle karşılanmıştır. Bu Amerikalı uzmanlar savaş ve savaş sonrası şartlarda kendi toplumlarında fazla itibar görmeyen görüşlerini Japonlara aktarma fırsatı bulmuşlardır. Bu uzmanların "Toplam Kalite Kontrol" ya da "Toplam Kalite Yönetimi" adını verdiği bu görüşler Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir. Japonlar Deming'in görüşleri doğrultusunda organizasyonun kültürel ve sosyal temellerindeki yönetim yapısını belirleyerek bir takım istatistiki metotlar geliştirmiş ve TKY'yi bütün alanları içine alacak şekilde uygulamaya geçirmişlerdir. Deming'in ardından Juran tarafından yapılan çalışmalar da kalite kontrolünün bir yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayacak bir atmosfer oluşturmuştur. O güne kadar uygulanan sürekli kontrollerle hataların ayıklanması yerine "kalite güvencesi" kavramı ile sistemi denetleme düşüncesi hayata geçirilmiştir. Deming ve Juran'ın Japonya'da yaptığı çalışmalar ve Deming'in ilkeleri Japon örgüt kültürü ile üretilen malların ve hizmetlerin kalitesi üzerinde devrimsel etkiler yapmıştır. 1970'li yıllarda arz açığının ortaya çıkması ile dünya ekonomisinde kitle üretimi ihtyacı ortaya çıkmış, Japon mallarının kazandığı rekabet gücü onları belirli sektörlerde dünya lideri haline getirmiştir. Japonların başarısını en iyi açıklayan ilkelerden biri olan "Kaizen"; Japonca'da kai: değişim ve zen: iyi, daha iyi kelimelerinin birleşiminden oluşmakta, "sürekli geliştirme ve iyileştirme" anlamında kullanılmaktadır. Kaizen; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan, sürekli iyiyi arama çabası olarak tarif edilebilir

Tüketicilerin kalite ile giderek artan bir şekilde ilgilenmeleri ve uluslararası rekabetin artması, Amerikan şirketlerinin de kaliteye daha fazla önem vermelerine yol açarak, 80'li yılların başlarında kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına girmeye başlamıştır. Bu süreçte işletmeler yalnızca imalata değil, sistemin bütününe odaklanma yönünde çabalarını yoğunlaştırmış, pazarda uzun vadede var olabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemi iyice anlaşılmıştır. Bugün işletmelerin başarısı ve hayatta kalabilmesi için tek çıkar yol; kalitenin bir yaşam tarzı haline getirilmesi ve organizasyondaki tüm faaliyetlerin kalite eksenli gerçekleştirilmesidir.

TKY felsefesinin özünde, kalitenin müşteri tarafından tanımlanması yatmaktadır. Felsefeye göre müşteri tatmini sağlayabilmenin koşulu "sürekli gelişme"dir. Tüm çalışanlar, bugünün dünden, yarının ise bugünden daha iyi olmasını sağlayacak şekilde hareket etmelidir.

Tablo 2.1. Klasik Yönetim ve TKY Anlayışının Karşılaştırılması
(Kavrakoğlu, 1994, s. 61-63)

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI
"Muayeneye" dayalı kalite kontrolü	"Önlemeye" dayalı kalite kontrolü
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Optimum stok seviyesi	Sıfır stok
Sorunlar çıktıkça çözüm gerektiren yönetim	Olası sorunları önceden düşünüp, bunları önleyen yönetim
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek organizasyon
Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
"Kabul edilebilir hata düzeyi"ni hedefleyen üretim	"Sıfır hata"yı hedefleyen üretim
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon
Kar maksimizasyonu hedefi	Kalıcı performans hedefi
Kalite Kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi	Tüm çalışanların sorumluluğunda kalite güvencesi
AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	Üreten ve satış yapan herkesin katkısı doğrultusunda ürün tasarımı
Yüksek verimli proseslerle sağlanan verimlilik artışı	"Robust teknoloji" ürün tasarımı ile sağlanan verimlilik artışı
İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
Fayda - maliyet analizine dayalı yatırım / işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	İstatistik ve Kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları

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

1950'li yıllardan itibaren Dr.W.Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby ve Kaoru Ishikawa başta olmak üzere çeşitli araştırmacı ve uygulamacılar tarafından ileri sürülen fikirler, küreselleşme ile birlikte kalite konusunun tüm organizasyonlara yön veren bir kavram haline gelmesinde büyük rol oynamıştır.

Dr. W. Edwards DEMING TKY'nin temellerini atanların başında gelmektedir. Deming, kaliteyi teknik olarak "*değişkenliğin azaltılması"* olarak görmüş ve hataların süreç içerisinde sıfırlanmasıyla kalitenin sağlanabileceğini vurgulamıştır. Kalite, bitmiş ürünleri muayene ile değil, kaliteli ürünler üretecek sistemler kurup, ürün, hizmet ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile sağlanabilir. Deming'e göre üretimi iyileştirmek için öncelikle ve acilen süreci iyileştirmek gerekir. Müşteri üretim hattının en önemli parçasıdır. Ancak müşterinin ihtiyacının karşılanması tek başına yeterli değildir, müşteri üründen aynı zamanda zevk de almalıdır. Deming "*derin bilgi sahibi olma*" konusunu önemle vurgulamakta, bununla da istatistiksel analiz yöntemlerini kullanmak suretiyle kaydedilen değişimin ve gelişimin ölçülmesi gerekliliğini kastetmektedir. Deming'e göre örgüt olarak bulunduğumuz yerden ileriye gidememizin nedenlerinden biri, geleneksel yönetim uygulamalarının ve eğitim programlarının çalışanlara süreç geliştirme konusunda sistematik bir yaklaşım kazandıracak araç ve becerilerden yoksun olmasıdır. Bilim insanları ve endüstri mühendisleri dışında, çalışanların çoğu, nedensel çözümleme yapma, veri toplama teknikleri, örnekleme, ve istatistiksel çözümleme birikimine sahip değildir; fakat birçok eğitim girişimi bu teknikleri öğretecek yerde, çalışanların sevk ve idare yeteneklerini geliştirmeye yönelmiştir. Böylece grup üyelerinden verilen görevi "farklı şekilde" veya "daha iyi" yapmalarını beklemek yerine, sürekli olarak "daha fazla" yapmaları beklenmektedir. Deming kalite yönetiminde uyulması gereken 14 hususun altını önemle çizmektedir. Bu 14 maddelik husus, işletmelerin kalite odaklı dönüşümü için gerekli temelleri oluşturmaktadır (Deming, 1986):

- Değişim ve sürekli gelişimi destekleyen uzun vadeli, tutarlı ve kararlı bir vizyon oluşturun.
- Yönetim felsefenizi değiştirin. Organizasyonda değişim yoluyla sürekli gelişim ortamını yaratabilecek olanlar klasik yöneticiler değil "lider yöneticiler"dir.
- Kaliteyi sonuçlarda değil, süreçte kontrol edin.
- Tedarikçileri yalnızca fiyata göre seçmek yerine, güvene dayalı uzun vadeli ilişkiler ve ortak çalışmalar gerçekleştirebileceğiniz tedarikçilere yönelin.

- Sürekli iyileştirme için Plan-Uygulama-Kontrol-Önlem al döngüsünü kullanın.
- Çalışanların hata kontrol ve düzeltme yeteneğini işbaşı eğitim metotları ile geliştirin.
- Yönetimin en büyük sorumluluğu "liderlik" etmektir. Yöneticiler çalışanlara "polislik" değil "koçluk" etmelidir.
- Çalışanların hata ve fikirlerinden kaynaklanan endişelerden kurtulmasını sağlayın
- Bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırarak açık iletişim, işbirliği ve güven ortamı yaratın
- Sistemi iyileştirmeden, çalışanlardan sonuçları iyileştirmesini beklemeyin.
- Sayısal kotalar ve sayısal hedefler öngören iş standartlarını kaldırarak, çalışanların sonuçlara değil süreçlere odaklanmasını sağlayın.
- Kısa vadeli hedeflere odaklanan prim sistemleri uygulamaktan vazgeçin. Çalışanlara yaptıkları işten onur duymalarını sağlayacak uzun vadeli hedeflere yöneltin.
- Çalışanların kişisel gelişimi için çok sıkı bir eğitim ve öğretim sistemi kurun.
- TKY dönüşümü için önerilen yukarıdaki on üç maddenin hayata geçirebilmesi ancak organizasyonun tüm bireyleri arasında dayanışma ve takım çalışmaları ile mümkündür.

Dr. Deming 1950'de İstatistiksel Kalite Kontrolün temellerini öğretirken, nasıl çalışmaları gerektiğini de "Deming Döngüsü (PDCA)" denilen bir çevrimle açıklamıştır. PLANLA - UYGULA – KONTROL ET – ÖNLEM AL (PUKÖ) sürekli bir döngüdür ve sürekli çabalamanın, yeni bilgiler elde etmenin ve bu bilgileri de stratejik çatıyı geliştirmek için kullanmanın gerekliliğini gösterir. Döngü devam ettikçe sürekli gelişme sağlanacaktır.

Joseph M. JURAN**,** TKY uygulamalarından "sürekli gelişme" anlayışını ilk kez ortaya atan araştırmacıdır. Juran Japonya'da verdiği seminerlerde kalite yaklaşımını "Kalite Üçlemesi" adı altında ifade etmiştir. Buna göre kalite yönetimi üç ana süreci kapsamaktadır. Bunlar; "Kalite Planlama", "Kalite Kontrol", "Kalite Geliştirme" dir.

Juran'ın "Kalite Kontrol El Kitabı"nın 6.bölümünde şirket bazında TKY'yi gerçekleştirmek için pratik bir yaklaşım sunan faaliyetler dizisi şöyle ifade edilmektedir; işletme sathında amaçlar tesis etmek; amaçları birleştirmek için gerekli iş unsurları tespit etmek; bu iş unsurlarını gerçekleştirmek için açık sorumluluklar belirlemek ve tahsis etmek, bu sorumlulukları bir araya getirmek için ihtiyaç duyulan

kaynakları sağlamak; ihtiyaç duyulan eğitimleri gerçekleştirmek; amaçlara karşı gerçek performansı değerlendirecek araçları temin etmek; performans ile ödül ilişkilerini düzenleyen bir sistem kurmak.

Juran'ın üzerinde önemle durduğu bir diğer konu da "müşteri"dir. Bu konuda dokuz adımdan oluşan bir içerik sunar. Bunları kısaca; müşterinin kim olduğunu ve bu müşterinin ihtiyaçlarını belirlemek; bu ihtiyaçları kendi diline göre ifadelendirmek; bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün geliştirmek; müşteri ihtiyaçlarını, kendi ihtiyaçlarımızı karşılayacak ürün özelliklerinde optimize etmek; ürünü üretebilecek süreci geliştirmek ve süreci optimize etmek; faaliyet şartları altında ürünü üretebilecek süreci temin etmek; işlem için süreci dönüştürmek olarak özetlemek mümkündür. Bu Juran'ın "iç müşteri" kavramını ortaya atışının ilk işaretleridir. Juran'a göre dışarıdakiler kadar örgütün bütün fonksiyonları arasında da müşteri ihtiyaçlarının farkında olmanın önemi üzerinde durulmalıdır.

Juran (1986), işletmelerin kalite geliştirme sürecini başarıyla yürütebilmesi ve yönetebilmesine yönelik olarak 10 maddelik bir faaliyetler dizisi önermektedir:

- Kalitenin geliştirilmesi için ihtiyaç ve fırsatların farkında olun,
- Hedeflerinizi belirleyin,
- Örgütleyin (kalite komitesi kurun, görev grupları oluşturun, görevleri, sorumlulukları, problemleri tanımlayın),
- Eğitim ihtiyaçlarını belirleyin ve tüm yöneticilere ve çalışanlara uygulayın,
- Sorunlara çözüm getirecek projeler geliştirin ve gerçekleştirin,
- Rapor sistemi geliştirin,
- Kararları ve sonuçları onaylayın,
- Sonuçları ilişkilendirin, ilgililere aktarın,
- Bütün bilgileri kayıt altında tutun,
- Süreçleri ve sistemleri geliştirerek hızınızı koruyun.

Juran'a göre, üst yönetim kalite konusunda aktif liderlik yapmalıdır; Japonya'da verdiği seminerlerde kalitenin "yönetim"in sorumluluğu olduğunu, herhangi bir departmana delege edilemeyecek kadar hayati ve temel bir faktör olduğunu" vurgulamıştır. Bu felsefenin Deming ile benzerlik taşıması dikkat çekicidir; ancak Deming, yöneticilerin düşünce şeklinde bir devrim önerirken, Juran, kaliteyi mali konulara paralel bir yönetim disiplini olarak tanımlamıştır.

Armond V. FEIGENBAUM**,** TKY anlayışının filizlenmesinde ilk adım olarak kabul edilen "Toplam Kalite Kontrol" kavramının öncüsüdür. Feigenbaum, kaliteye dönük bütün yaklaşımların sinerjik olduğunu vurgulamış, bu nedenle kalite kontrolünde başarının; organizasyondaki bütün birimler arasında işbirliği ve kalite için gerekli koşulların operasyon zincirinin her halkasında sağlanmasına bağlı olduğunu savunmuştur.

Philip B. CROSBY, "sıfır hata" yaklaşımını ilk defa uygulamaya geçirmesiyle tanınmış ve kalite kontrolünde gözden geçirme ve test etme yöntemleri yerine önlemeye dayalı yaklaşımı ön plana çıkarmıştır. Avrupa'da da yeterli derecede anlaşılamayan bu kavram, Japonya'da çok iyi benimsenmiş ve "kaizen" anlayışının temelini oluşturmuştur. Bir işletmede sıfır hata ile çalışabilmek için öncelikle hata kaynaklarının saptanması gerekir. Sonuç olarak, kalite sistemlerinde var olan hata kaynaklarının saptanmasında, her hatanın bir sebebi olduğu, bu sebeplerin önlenebileceği ve önlemenin her zaman daha ucuz olduğu göz önüne alınmalıdır.

Crosby, kalite sürecini "kararlılık", "eğitim" ve "uygulama" olarak üçe ayırmaktadır. Kalite hakkındaki görüşlerini de şu dört temele dayandırmaktadır; beklentilere uygunluk; en önemli unsur olarak hataları önleme; yönetim performans standardı olarak "sıfır hata"; beklentilere uygunsuzluğun maliyeti.

Buna ilaveten Crosby, kalite yönetiminin vazgeçilmez unsurları olarak da; kalitenin mükemmellik değil ihtiyaçların karşılanması olduğunu; kalitenin problem olmadığını; kalitenin bir maliyeti olmadığını; ilk defada doğru yapmanın daima daha ucuz olduğunu; başarı standardının "sıfır hata" olduğunu ileri sürmektedir.

Crosby, işletmelerin TKY uygulamasında 14 adımlık bir program önermektedir:

- Yönetimin kaliteye olan bağlılığı ve kararlılığı,
- Her bölümden çalışanların bulunduğu kalite geliştirme takımları oluşturulması,
- Ölçüm metotları ile mevcut ve potansiyel kalite problemlerinin belirlenmesi,
- Kalite maliyetinin belirlenmesi ve yönetim aracı olarak kullanılmasının sağlanması,
- Kalite bilincinin işletme geneline yayılması,
- Düzeltici eylemler planlanması ve uygulanması
- "Sıfır hata" programı için bir komite oluşturulması,
- Başta yöneticiler ve işgörenler olmak üzere işletme genelinde eğitim,

- "Sıfır hata" günleri düzenlenmesi,
- Kişisel gelişim ve grup hedeflerine ulaşmak için bireylerin teşvik edilmesi,
- Hata nedenlerinin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması,
- Kaliteye katkıda bulunanların ödüllendirilmesi,
- Düzenli iletişim içinde çalışacak kalite konseyi oluşturulması,
- Kalite programının sürekliliğinin sağlanması,

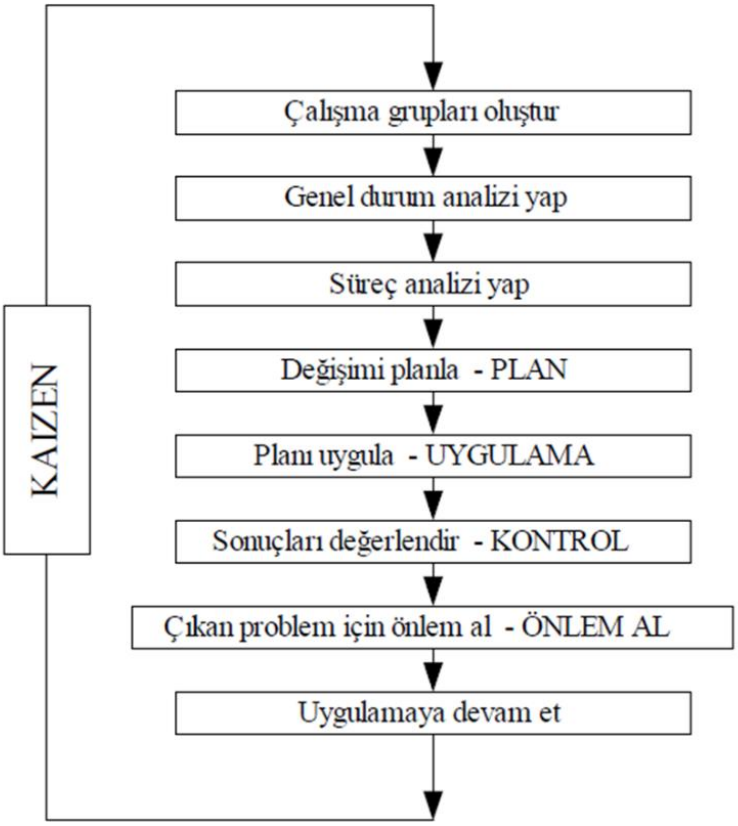
Kaoru ISHIKAWA**,** Amerikalı kalite uzmanlarının anlattıklarını kendi ülkelerine uyarlayıp daha sonra yeni yol ve yöntemler geliştiren Japon kalite öncülerinin başında gelir. Ishikawa tarafından geliştirilen "kalite çemberleri" kalite faaliyetlerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini ve paylaşılmasını sağlamıştır. Ishikawa'ya göre Amerikan şirketleri ile Japon şirketleri arasındaki kalite farkının en önemli nedeni; Japon firmalarında yöneticiler dahil tüm çalışanların kaliteden sorumlu olmaları, Amerikan şirketlerinde ise kalitenin sadece bir bölüm ya da bir kısım çalışanın sorumluluğuna bırakılmasıdır. Ishikawa, Deming'in kontrol çevrimlerine yeni bir bakış açısı getirerek "kontrol" sürecini daha açık bir şekilde tanımlamış ve döngüyü "Planla-Yap-Denetle-Harekete Geç" olarak yeniden düzenlemiştir.

Masaaki IMAI, Toplam Kalite Yönetimi'ne "sürekli gelişme" anlamına gelen "KAIZEN"' kavramını kazandırmıştır. Bu kelimeye esas önem kazandıran unsur aynı zamanda bir felsefeyi, bir yaşam tarzını ifade etmesidir (Imai, 1986) . KAİZEN, artık Dünya'ca tanınan Japonlara özgü çok sayıda uygulamayı bir araya getiren şemsiye kavramı durumuna gelmiştir (Şekil 2.3)



Şekil 2.3. KAIZEN Şemsiyesi
(Imai, 1986, s.4-5)

Kalite iyileştirmede Kaizen adımları Şekil 2.4'de gösterilmektedir.



Şekil 2.4. Kalite Geliştirmede KAIZEN Adımları
(Shores, 1994, s.8)

Genichi TAGUCHI ise, kendi adıyla anılan bir metotla ürün tasarım kalitesinin arttırılmasına yönelik çalışmaları ile tanınmıştır. TKY'nin gelişmesine önemli katkılar sağlayan Taguchi, ürün-süreç bileşenlerinin optimizasyonunu sağlayan bazı istatistiksel teknikler yardımı ile kalitenin tasarım ve üretim aşamasında sağlanmasına odaklanmıştır.

2.3.2. TKY'nin Temel Unsurları

Kalite öncüleri olarak kabul edilen bilim insanlarının yukarıda bahsedilen görüşleri ve yapılan çeşitli araştırmalar doğrultusunda, TKY'nin yapı taşları olarak ifade edilebilecek temel unsurlarını altı başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar; "İnsana verilen önem", "Toplam Katılım ve Takım Çalışması", Üst Yönetimin

Liderliği ve Sorumluluğu", "Kurumsal Kalite Kültürü", "Müşteri Odaklılık" ve "Sürekli Gelişim Anlayışı" dır.

İnsana Verilen Önem: TKY'de insan, sisteme dönük yaklaşımın en önemli parçası olarak ele alınmakta ve sistemin geliştirilmesinde en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Kaoru Ishikawa'ya göre, yönetimde firmanın üzerine alması gereken ilk görev; firma ile ilgisi olan tüm kişilerin mutluluğunun sağlanmasıdır. İşletme yönetiminde insanlarla ilgili problemlerin çoğu, insanların benzer varlıklar olarak düşünülmesi ve benzer şekilde muameleye tabi tutulmalarından kaynaklanmaktadır. TKY'nin temelinde insanlar arasındaki farklılıkları dikkate alıp, bu farklılıkların işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve böylece insanların enerjilerinden maksimum düzeyde faydalanma anlayışı yatar. Bu anlayış içerisinde insanlar kendi potansiyelini maksimize eder, iradelerini, akıllarını ve kendi düşünüş tarzlarını geliştirebilir ve organizasyonun amaçları ile birleştirerek organizasyonun başarılı olmasını sağlayabilirler. Deming felsefesinin önemli özelliklerinden birisi, "işçilerin yaptıkları işten onur duymalarının" sağlanması yönündeki çabadır. Bu onuru sağlamak yönetimin sorumluluğundadır. Kaliteye ulaşmak isteyen yönetim, çalışanların yanında olmalı ve onlara güven vermelidir. Çalışanlar işyerinde kendilerini güvende hissetmeli, korku ve endişelerden arındırılmalıdır. Deming'e göre, bir işletmenin gelecekteki rekabet gücü, yöneticilerin işletme bünyesindeki insanlara muamelelerinde görülecektir. Bu doğrultuda firma içindeki tüm engellerin kaldırılması, endişelerin yok edilmesi ve moral motivasyonun sağlanması kaçınılmaz olarak görülmektedir.

Kişilerin bireysel bütünlük, saygınlık, sosyal güvenlik ve fizyolojik gereksinimlerinden hangilerinin öncelik taşıyacağı çalışanların talepleri doğrultusunda belirlenmelidir. Bu yönde yapılan araştırmalar işletmelerde çalışanlarca en çok kabul gören motivasyon yönetiminin "içsel motivasyon" yani belli bir neden olmaksızın kişilerde bir dürtünün kendiliğinden ortaya çıkması olduğunu göstermiştir. İçsel motivasyonda, yeni uygulamalar konusunda bilgilendirilmek, gerçekleri ve beklentileri tüm açıklığıyla öğrenmek, tercihleri etkileyebilmek şansına sahip olmak gibi hususlar çalışanların güvenini ve desteğini kazanmak açısından büyük önem taşır.

TKY'de insana dönük yaklaşım, kişiyi ve onun motivasyonunu geliştiren bazı anahtar koşulların sağlanmasını önermektedir:

- İletişimi ve işbirliğini sınırlayan engellerin kaldırılması
- Güven ortamı sağlanması
- Çalışanların sürekli eğitimlerle yetkinlik ve yeteneklerinin arttırılması
- İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş ve iş zenginleştirme öğelerinin kullanılması
- Çalışanların başarılarının takdir edilmesi
- Çalışanlarda "aidiyet" ve "benimseme" duygusunu geliştiren grup çalışmaları
- Çalışanlara daha fazla sorumluluk yükleme ve yetkilendirme

Öte yandan TKY'de müşteri tatminine verilen önem, çalışanların refahına da önem verilmesini gerektirmektedir. Zira, mutsuz, motivasyonu düşük, şirkete bağlılığı olmayan ve işiyle yeteri derecede ilgilenmeyen personelin, müşteriyi tatmin etmesi de beklenemez. Kaoru Ishikawa bu konunun önemini şöyle ifade etmektedir: *"Bir toplumda işletmeler o toplumdaki insanları tatmin etmek amacıyla bulunurlar. Bu onların varoluş nedenidir ve ilk hedefleri de bu olmalıdır. Bu bakımdan bir işletmede yönetimin üzerine alması gereken ilk görev, insanların mutluluğudur. Eğer insanlar kendilerini mutlu hissetmezlerse ve mutlu edilmezlerse, o firma varlığını sürdürmeyi hak etmez".*

Yapılan birçok araştırma, insan faktörünün artan ölçüde rekabet gücünün kaynağı haline geldiğini göstermektedir. İnsan faktörü gerektiği gibi değerlendirilmezse, mal ve hizmet üretiminde TKY'ni gerçekleştirmek güçleşir.

Toplam Katılım ve Takım Çalışması: Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda, alt kademeye daha çok sorumluluk ve söz hakkı verildiğinde verimlilikte, işe devamda ve üretim kalitesinde önemli ölçüde iyileşmelerin olduğu gözlemlenmiştir. Bu bakımdan çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği tam katılımlı çağdaş yönetim anlayışı TKY felsefesinin önemli yapı taşlarından birisidir. Katılımcılık, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlayan bir araçtır. Bir organizasyonda katılım, "kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan girmeleri" şeklinde tanımlanmaktadır. Toplam katılım da, "firmayı ilgilendiren sorunların çözümünde tüm çalışanların enerjisinden azami düzeyde faydalanmak üzere, tüm yöneticilerin ve çalışanların birlikte topyekün hareket etmesi" şeklinde tarif

edilebilir. Çalışanların toplam katılımını sağlamak, kişinin belirli konularda insiyatifini ve yaratıcılığını kullanması bakımından önemlidir. Düşüncelerini ve fikirlerini tartışabilen, kararlara katılabilme olanağı bulabilen çalışan, yaratıcılığıyla yapılan işin kalitesine büyük katkılarda bulunabilecektir. Toplam katılımın sağlanabilmesi için çalışanlarda içsel motivasyona yönelik unsurların harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bunun için; ortak bir vizyonun benimsenmiş olması, bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması, kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi, takım çalışması ve ödüllendirme sisteminin kurulması ve güven ortamı oluşturulması bazı temel ön koşullar olarak görülmektedir.

Çalışanların katılımı, kişileri güdüleyerek, kariyerini ve performansını geliştirmesine imkan tanır. Üst yönetim tarafından başlatılan kalite duyarlılığı, çalışanların katılımıyla ivme kazanır. Çalışanlar katılımcı bir ortamda, değişiklik düşüncelerine karşı daha olumlu yaklaşarak direnç göstermemekte ve toplam kalite hedeflerine daha hızlı yaklaşmaktadırlar.

TKY'de katılımcılığın en iyi uygulamalarından biri takım çalışmaları ve bunun en çarpıcı örneği olan "Kalite Çemberleri"dir. Çalışanlar bir takımın üyesi olmaları için özendirilir. Takımlar, içinde görev alan personelin, firmanın sürekli geliştirilmesi yönünde alacağı kararlara katılmalarını ve grup psikolojisinden kaynaklanan tatminleri sağlaması bakımından önemlidir. Takım halinde hareket etmenin en önemli sonucu "grup sinerjisini" ortaya çıkarmasıdır. Bireysel hareket etme şirketlerin sürekli gelişmelerinin önündeki engellerden biridir. Takım halinde çalışanlar, belirlenen hedeflere aynı yönde hareket ettiğinden başarılı olurken, bireysel olarak hareket eden organizasyonda amaç birliği olmadığından başarı sağlanamamaktadır. Farklı fikirleri ve farklı yetenekleri bir araya getiren takım anlayışı ayrıca TKY'nin "insana verilen önem" anlayışının vazgeçilmez bir gereğidir. Ancak bu şekilde çalışan herkesin birey olarak kabul edilme, fark edilme, tanınma, değerlerini ortaya koyma, başarılı olma gibi "motivasyon" ihtiyaçları yerine getirilebilir ve gerçek katılım sağlanabilir.

Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu: TKY'de liderlik özellikle çalışanları belli amaçlar doğrultusunda hareket etmeye ve davranmaya sevk etmesi açısından önemlidir. TKY'de liderlik konusunda Deming'in görüşlerine ayrı bir parantez açmakta fayda vardır. Deming kalite yönetimi için geliştirmiş olduğu 14 ilkeden 7. maddeyi "liderlik" konusuna ayırmıştır.

Deming'e göre lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemi geliştirmede başrolü üstlenir. Deming'e göre "kalite yönetimdir" ve yönetim kurulunda oluşturulur. Bu bakımdan temel problem yönetim değil "yöneticilik tarzı" dır. Deming, üst yönetimin kalite konusundaki duyarlılığını anlatırken, yöneticilerin kendilerini kalite ve verimliliğe adamalarını da yeterli görmemiştir. Buna göre üst yönetim, neyin sorumluluğunu aldığını ve ne yapması gerektiğini tam olarak bilmek zorundadır. TKY'de üst yönetimin temel sorumluluk alanı kalite ve verimliliğin sürekli iyileştirilmesidir. Yönetim Deming felsefesini oluşturan 14 prensibin bütünleşik uygulamasını desteklemeli ve değişime ulaşmayı sağlayacak tedbirleri almalıdır. Yönetim bunlarla da yetinmemeli, faaliyetlere aktif olarak katılmalıdır. Kısaca, yönetim gerekli öneri, zaman, kolaylık ve teşvik edici unsurları firma içerisinde hazırlayarak bütün firmayı, kaliteyi iyileştirme ile ilgili faaliyetlere yönlendirecek liderlik davranışlarını sergilemelidir.

TKY'de geleneksel anlamda bir liderlik anlayışı kabul edilmez. Sorumluluk anlayışıyla sistemi geliştiren, astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin veren ve örgütle ilgisi olan herkesin kendini rahat hissedebileceği ve memnun olacağı bir yönetim yaklaşımını destekleyen bir liderlik anlayışı öngörülür.

Liderlik insani değerleri üretime, üretimi Toplam Kaliteye, toplam kaliteyi Toplumsal Kaliteye çevirme sürecidir. Liderler, değişim ve gelişimin önünü açtıklarında hem çalışanlar, hem kurumları, hem de toplum kazançlı çıkacaktır.

Bu çalışmanının ana temalarından olan liderlik konusu daha sonraki bölümde ayrıntıları ile ele alınacaktır.

Kurumsal Kalite Kültürü (Vizyon): Kurum kültürü, işletmelerde davranışsal normları üreterek insanlarla organizasyon yapılarının ve kontrol sistemlerinin etkileşimini sağlamakta, ortak direnç ve değerler sistemi yaratmaktadır. Bu bakımdan TKY'nin öngördüğü değişimin gerçekleşmesi için buna uygun bir kurum kültürünün oluşturulması zorunlu görülmektedir. Öte yandan, TKY uygulayan bir işletmede kurum kültürü ile birlikte ve onun bir parçası olarak "kalite kültürü"nün de oluşturulması gerekmektedir. Zira bir işletmede kalite kültürü, örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirebilmesi için, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümünü ifade etmekte, tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler bütününü oluşturmakta ve işletmenin kalite politikasına

yön vermektedir. Ortak inanç ve değerlerin hakim kılındığı bir sistemde insanlar, organizasyon yapısı, karar alma süreçleri ve kontrol sistemleri birbirleriyle etkileşerek davranış normlarını üretirler. Böyle bir ortamda faaliyetler anlamlandırılabilir, davranışlar yönlendirilebilir ve organizasyonun uzun dönem başarılarına önemli katkı sağlanabilir. TKY açısından yeterli bir kalite kültürünün oluşturulması ve nihayetinde TKY'nin başarısı için bazı koşulların yerine getirilmesi gerektiği vurgulanır. Bunlar; paylaşılan bir vizyon ve açık bir şekilde tanımlanmış araçlar; iyi belirlenmiş organizasyonel kalite misyonu ve hedefleri; tutarlı bir organizasyon yapısı; performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi; uygun teknoloji ve süreç tasarımı; bireysel sorunlara önem verilmesidir. Bununla birlikte, kalite kültürünün oluşturulması sürecinde, organizasyonun çevresi, yönetim tarzı ve genel stratejileri ile kalite kültürü arasında bir uyumun olması önemli bir koşul olarak karşımıza çıkmakatdır. Ayrıca bütün bunların ortak bir vizyonla desteklenmesi de işletmelerde sistem düşüncesinin gelişmesine, oturmasına ve uzun dönemde çalışanların işletmeye bağlanmasına yardımcı bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Sürekli Geliştirme Anlayışı : TKY felsefesinde kalite geliştirme faaliyetleri asla sona ermeyecek bir süreç olarak görülür. Bu süreç içerisinde bütün sistemlerin, işlemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde süreklilik temel unsurdur ve bu temel unsurun sağlanmasında, grup çalışması, istatistiksel ölçme metotları, piyasa araştırmaları, önlemeye dönük yaklaşım vb. metotlar kullanılır. Japon yönetim anlayışında "Kaizen" olarak da anılan sürekli geliştirme, her yapılanın bir öncekinden daha iyi olmasına çalışılmasıdır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli bir biçimde geliştirmektir.

Sürekli iyileştirme ve gelişime yönelik uygulamalarda "Deming Döngüsü" adıyla anılan "Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al" adımları genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. TKY'nde kararlar kişilerin inanç düşünce ve varsayımlarına göre değil sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilir. Bunun anahtarı; problemlerin ana nedenlerini bulmak ve kararlara yardımcı olacak bilimsel ölçüm ve istatistiksel metotlardan yararlanmaktır.

İşletmelerde sürekli gelişimi sağlayabilmenin ön koşulu "bilgi"dir. Sistemin mevcut performasının ölçülmesi, eksik veya hatalar yönünde iyileştirme ve geliştirmeye dönük adımlar atılabilmesi ancak sağlanacak düzenli ve sağlıklı bilgi ile mümkündür.

Sürekli geliştirme anlayışında süreçlere yönelik analiz ve iyileştirme çalışmaları önemli bir yer tutar. TKY organizasyonunda her bölüm, diğer bölümlerin süreçlerine bağlı olarak çalışır. Bir sonraki süreç, bir önceki süreçten kaliteli girdi sunulmasını bekler. Her bölüm ya da kişi bir sonraki sürecin (yani iç müşterisinin) gereksinimleri üzerine odaklanır. Bu durum müşteri odaklı bir süreç analizi yapılmasını gerektirir. Bu analiz safhasında Toplam Kalite Çevrimi, Deming Döngüsü gibi yöntemler kullanılmaktadır. Süreç analizi çalışmalarında şu sorulara cevap aranmaktadır: Sürecin müşterileri kimlerdir? Süreçte hangi ürünler ya da hizmetler girdi olarak kullanılmaktadır? Müşteri gereksinimleri nelerdir? Sürecin çıktısı müşteri gereksinimlerini hangi ölçüde karşılamaktadır? Sunulan ürün ve hizmetlerin performansı ve müşteri beklentileri arasındaki farklılık, çözülmesi gereken bir sorun olarak değerlendirilir ve konuya ilişkin süreç analizi yapılır. Süreç analizine yapılan iş akışının çıkartılmasıyla başlanır. Mevcut iş akışının, olması gereken iş akışı ile kıyaslanması sonucunda yararlı bilgiler elde edilir. Farklılıkların giderilmesi için düzeltici önlemler alınarak süreç iyileştirilir.

Sürekli geliştirme programlarının bir diğer ön koşulu "eğitim"dir. Kalite geliştirme konusunda bilinç düzeyinin arttırılması ve kalite hedeflerine ulaşılması ancak her kademede eğitimle mümkündür. İşbaşı eğitimleri, takım çalışmaları, kalite çemberleri gibi uygulamalar işgücü verimliliğinin arttırılması ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli katkı sağlar..

Müşteri Odaklılık: Günümüz yoğun rekabet ortamında firmalar için piyasada ayakta kalabilmenin temel şartı, kısaca "müşteri odaklı" bir yönetim stratejisinin uygulanması olarak ifade edilmektedir. Gerçekte kuruluşların tek bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç müşteriyi memnun etmektir. Günümüzde tekelci piyasaların ortadan kalkmasıyla ürünlerin artık alternatifleri sınırsız denecek kadar çoğalmış ve müşteriler çok kolay karar değiştirir duruma gelmişlerdir. Müşteri talepleri, müşterinin sınıfına, cinsiyetine, yaşına, zevkine ve daha birçok sosyo-kültürel faktöre göre farklılaşmıştır. Sonuçta bu durum farklı cinslere, farklı toplumsal katmanlara göre ürün ve hizmet üretme gerekliliğinin temeline müşteri önceliğini oturtmuştur. Bundan dolayı, TKY'de müşteri odaklılık öğesi "*kaliteyi müşteri tanımlar*" ilkesiyle açıklanmaktadır. TKY'nin bu ögesi, etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde kuruluşa en fazla yarar sağlayacak olanıdır.

TKY'de müşteri kavramının iki ayrı anlamı vardır: "dış müşteri" ve "iç müşteri". Dış müşteri, firmadan ürün talep eden nihai tüketicidir. İç müşteri ise, kuruluşun içinde ürün ya da hizmeti öncekinden alan ve kendi uğraşı olan süreçte kullanan kişi ya da bölümdür. Bu TKY'de "bir sonraki süreç müşterimizdir" anlayışıyla ifade edilir. Böylece işletme içerisinde zincirleme bir satıcı-müşteri ilişkisi kurulur. Bu zincirde yer alan her bölüm ve kişi kendi konumuna göre sorumluluk üstlenir ve bu sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirip zincirin bir sonraki halkasına teslim ettiği zaman kaliteye ulaşmada üzerine düşen görevi yapmış olur. Her çalışan, müşterinin kim olduğunu, yani bir sonraki adımda kendisinden ne beklendiğini bilmeli ve "müşteriye nasıl daha iyi hizmet edebilirim?" sorusunun cevabını bulmaya çalışmalıdır.

Müşteri memnuniyeti açısından kalite üç katmanda ele alınmaktadır; "Beklenen Kalite", "Tatmin Eden Kalite" ve "Memnun Eden Kalite". Beklenen Kalite; müşterinin beklediği ve talebe gerek duymadığı özellikleri içerdiğinden, müşteri memnuniyeti için asgari şartları sağlamalıdır. Tatmin Eden Kalite; müşterinin beklentilerini karşılayarak onları tatmin edecek düzeyde olmalıdır. Memnun Eden Kalite; müşterinin hiç haberdar olmadığı özellikleri de ekleyerek, yani müşteri beklentilerini de aşarak onları memnun etmelidir.

TKY'de müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini, ürün tasarımından, hatta bazı girdilerin tedariki aşamasından başlar. Müşteri ile ilgili verilerin sağlanmasında müşterilerle direkt ilişkiler ve piyasa araştırmaları önemli rol oynar. Kesintisiz araştırmalarla müşterinin kim olduğu, ihtiyaç ve beklentileri, şikayetleri, müşteri ile ilişkilerin sürekliliği ve benzeri konular ölçülür ve değerlendirilir. Ancak, müşteri tatminin de kaliteli mal ve hizmet üretmek tek ölçüt olarak algılanmamalıdır. Örneğin, günümüzde üretimde kalitenin yanısıra, "hız üstünlüğü" de çok önemlidir ve firmalar müşteri taleplerini istenilen sürede karşılama yarışına girmişlerdir.

Bu konuda vurgulanması gereken son husus; özellikle rekabetin yoğun olduğu pazarlarda müşteri memnuniyetinin işletmenin başarısı için yeterli olmadığı, bunun yanısıra "müşteri bağlılığı" yaratmanın zorunlu görülmesidir. Kuruluşlar, devamlılığı olan ve kendisine yeni müşteriler getirecek olan sadık müşteriler yaratmalıdırlar.

2.3.3. TKY'de Kritik Başarı Faktörleri (Literatür)

TKY'nin yukarıda açıklanan temel unsurları, bir kurumda TKY felsefesinin tam olarak hayata geçirilebilmesi için gerekli sağlam zemini oluşturur. TKY bu temel üzerine inşa edilirken, işletmelerin uygulama ve sistem performasını etkileyen bir takım kritik başarı faktörleri ya da başka bir ifade ile performans kriterleri ön plana çıkmaktadır.

Literatürde TKY'de kritik başarı faktörlerinin belirlenmesine ve kalite performansının ölçümüne yönelik birçok çalışmaya rastlanmakla birlikte bunlar arasında uygulamaya yönelik tek bir sistem üzerinde fikir birliği sağlanamadığı görülmektedir. Bu konuda yapılan bütün çalışmalara Deming (1986)'in 14 kalite prensibi, Juran (1989)'ın planlama, kontrol ve geliştirme üçlemesi, ve Crosby (1979)'nin kalite yönetimine ilişkin tanımladığı 14 aşama rehberlik etmiştir. Araştırmacılar TKY uygulamalarının test edilebilmesi için, geçerliliği deneysel olarak kanıtlanmış temel kriterler ve ölçütler üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar arasında; Saraph ve arkadaşları (1989), Flynn ve arkadaşları (1994, 1995), Anderson ve arkadaşları (1994, 1995), Powell (1995), Ahire ve arkadaşları (1996) ve Black ve Porter (1996) tarafından yapılan araştırmalar ön plana çıkmaktadır.

Saraph ve arkadaşları (1989) ABD'de 162 uygulama yöneticisinden elde ettikleri veriler ışığında TKY'ye ilişkin 78 uygulama belirlemiş ve bu uygulamaları 8 temel kriter altında sınıflandırmıştır. Yazarlar, aynı zamanda bir organizasyonun TKY performansının test ölçütleri olduğunu ileri sürdükleri TKY'ye ilişkin bu temel kriterleri şöyle tanımlamışlardır; Üst Yönetimin Liderliği, Kalite Departmanının Rolü, Eğitim, Ürün/Servis Dizaynı, Tedarikçi Kalite Yönetimi , Süreç Yönetimi ve İşletimi, Kalite Bilgilerinin Toplanması ve Raporlanması, Çalışanlarla İlişkiler.

Flynn ve arkadaşları (1994, 1995)'nın yapmış oldukları çalışmada oluşturulan TKY değerlendirme sistemi içerisinde ise şu boyutlar bulunmaktadır; Kalite Liderliği, Kalite Geliştirme Ödül Sistemi, Süreç Kontrol, Geri Bildirim, Organizasyon, Yeni Ürün Kalitesi, Fonksiyonel Dizayn, Çalışma Takımları, Tedarikçi İlişkileri, Müşteri Katılımı.

Anderson ve arkadaşları (1995) kalite yönetim uygulamalarını Deming'in 14 prensibi çerçevesinde inceleyerek teorik temele dayandırmıştır. Yazarların Deming'in 14 prensibinde vurguladığı 37 kriteri Delphi metodu kullanarak 7 ye indirdiği bu kriterler

şöyle sıralanmaktadır: Vizyoner Liderlik, İç ve Dış İşbirlikleri, Öğrenme, Süreç Yönetimi, Sürekli İyileştirme Uygulamaları, Çalışanlar ve Müşteri Memnuniyeti.

Powell (1995), deneysel araştırmasında TKY'ye ilişkin 12 faktörün işletmelerin rekabet gücünü arttırdığını tespit etmiştir. Bunlar; Üst Yönetimin Liderliği ve Desteği, Kalite Anlayışının İşletmenin Bütününe Benimsetilmesi, Müşterilerle Yakın İlişkiler, Tedarikçilerle Yakın İlişkiler, Kıyaslama Yöntemi, Eğitim, Şeffaf Organizasyon, Çalışanlara Yetkilendirilmesi, Sıfır Hata Anlayışı, Esnek Üretim, Süreçlerin İyileştirilmesi, ve Ölçüm Metotlarıdır.

Ahire ve arkadaşlarının (1996) kalite yönetimine ilişkin olarak belirlediği 12 kriter şu şekilde tanımlanmaktadır: Üst Yönetimin Bağlılığı, Müşteri Odaklılık, Tedarikçi Kalite Yönetimi, Dizayn Kalite Yönetimi, Kıyaslama, İstatistiksel Süreç Kontrol Metotları, İşletme içi Bilgi Akışı, Çalışanlara Yetki Devri, Çalışanların Katılımı, Çalışanların Eğitimi, Ürün Kalitesi, Tedarikçi Performansı. Aynı yazarlar, deneysel araştırmaları ve Yapısal Eşitlik Modeli kullanarak yaptıkları analiz sonucunda; kalite yönetiminin esasen 3 temel kriter çerçevesinde şekillendiğini bu kriterlerin "Müşteri Odaklılık", "Tedarikçi Kalitesi" ve "İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi" olduğunu ortaya koymuşlardır.

Sousa ve Voss (2002) yukarıda sıralanan beş araştırmayı karşılaştırmalı olarak analiz etmiş ve bu araştırmalarda ortaya konulan kritik faktörleri TKY'nin "Yapısal" ve "Temel" başarı kriterleri olarak sınıflandırmıştır (Tablo.2.2).

Tablo 2.2. Kalite Yönetimi Konusundaki Beş Önemli Araştırmanın Karşılaştırması (Sousa ve Voss, 2002, s.93)

	Saraph ve ark. (1989)	**Anderson ve ark. (1994, 1995)**	**Flynn ve ark. (1994, 1995)**	**Powell (1995)**	**Ahire ve ark. (1996)**
Kalite Yönetiminde Yapısal Başarı Kriterleri	- Yönetim Liderliği ve Kalite Politikası - Kalite Departmanının Etkinliği - Tedarikçi Kalite Yönetimi - Eğitim - Çalışanlarla İlişkiler	- Vizyoner Liderlik - İç ve Dış Paydaşlarla İşbirlikleri - Çalışanlar Odaklılık - Öğrenme	- Üst Yönetim Desteği - Müşteri İlişkileri - Tedarikçi İlişkileri - İşgücü Yönetimi - İş Anlayışı	- Yönetim Desteği - Kalite Anlayışının Benimsetilmesi - Müşterilere Yakınlık - Tedarikçilere Yakınlık - Eğitim - Çalışanlara Yetki Verilmesi - Şeffaf Organizasyon	- Üst Yönetim Desteği - Müşteri Odaklılık - Tedarikçi Kalite Yönetimi - Çalışanların Katılımı - Çalışanlara Yetki Verilmesi - Çalışanların Eğitimi
Kalite Yönetiminde Temel Başarı Kriterleri	- Süreç Yönetimi - Kalite Bilgilerinden Faydalanma - Ürün ve Servis Dizaynı	- Süreç Yönetimi	- Süreç Yönetimi - İstatistiksel Süreç - Ürün Dizaynı	- Süreç Geliştirme - Üretimde Esneklik - Sıfır Hata Anlayışı - Ölçme - Kıyaslama	- İstatistiksel Süreç Kontrolü - Kalite Bilgilerinden Faydalanma - Tasarım Kalitesi Yönetimi - Kıyaslama

Black ve Porter'da (1996) benzer bir yaklaşımla, Malcolm Baldrige kalite kriterleri çerçevesinde ele aldığı 10 temel kritik faktörün geçerliliğini üretim ve hizmet sektörlerinde görevli 204 uygulama yöneticisinden elde ettiği veriler ışığında incelemiş ve tespit etmiştir. Yazarlar bu faktörleri şöyle tanımlamıştır; Kurumsal Kalite Kültürü, Stratejik Kalite Yönetimi, Kalite Gelişimi Ölçüm Sistemleri, İnsan Kaynakları ve Müşteri Yönetimi, Operasyonel Kalite Planlaması, Tedarikçi Ortaklığı, Takım Çalışması, Müşteri Memnuniyetine Odaklanma, Dış Paydaşlar Yönetimi, Bilgi Paylaşımı.

Samson ve Terziovski (1999), TKY'nin "Liderlik", "Çalışanların Yönetimi" ve "Müşteri Odaklılık" boyutlarının aynı zamanda operasyonel performans üzerinde de kilit rol oynadığını tespit etmiştir.

Brah ve arkadaşları (2000), Sigapur hizmet sektöründe TKY ve iş performansı üzerine yaptıkları araştırmada TKY'nin başarısını etkileyen 11 temel uygulamadan bahsetmektedir. Bunlar; Üst Yönetim Desteği, Müşteri Odaklılık, Çalışanların Katılımı, Çalışanların Eğitimi, Çalışanların Yetkinliklerinin Arttırılması, Tedarikçi Kalite Yönetimi, Süreç İyileştirme Çalışmaları, Servis Dizaynı, Kalite İyileştirme Ödülleri, Kıyaslama, Organizasyondur.

Antony ve arkadaşları (2002) tarafından belirlenen 11 temel TKY uygulama kriteri şunlardır: Yönetim Desteği, Kalite Departmanının Etkinliği, Eğitim ve Öğrenim, Çalışanların Katılımı, Sürekli Gelişim, Tedarikçi Ortaklığı, Ürün ve Servis Dizaynı, Kalite Politikaları, Kalite Bilgilerinin Toplanması ve Raporlanması, Kalite Geliştirmeye Yönelik İletişim, Müşteri Memnuniyetine Odaklanma.

Lakhal ve arkadaşları (2006) TKY uygulamalarını 10 temel gruba ayırmaktadır. Bunlar; Üst Yönetimin Kararlılığı ve Desteği, Kalite Odaklı Organizasyon, Çalışanların Eğitimi, Çalışanları Katılımı, Tedarikçi Kalite Yönetimi, Müşteri Odaklılık, Sürekli Destek, Kalite Sisteminin Geliştirilmesi, Bilgi ve Analiz ve İstatistiksel Kalite Tekniklerinin Uygulanmasıdır.

Samat ve arkadaşları (2006) daha önce yapılan çalışmalarda ortaya atılan 25 TKY uygulama prensibinden 7 sini ön plana çıkarmaktadır. Bunlar; Yönetimin Desteği ve Kararlılığı, Çalışanların Katılımı, Çalışanların Yetkilendirilmesi, Bilgi ve İletişim, Eğitim ve Öğrenme, Müşteri Odaklılık, Sürekli İyileştirme.

Demirbag ve arkadaşları (2006) Türkiye'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren 163 işletme evreninde yaptıkları araştırmada, TKY için belirlenen 7 kritik başarı faktörünün işletmelerin organizasyonel performansı üzerinde pozitif etki yarattığını belirlemişlerdir. Bu faktörler; Üst Yönetimin Rolü, Üst Yönetimin Kalite Politikası, Kalite Bilgilerinin Toplanması ve Raporlanması, Çalışanlarla İlişkiler, Tedarikçi Kalite Yönetimi, Eğitim ve Süreç Yönetimidir.

Fotopoulos ve Psomas (2009), Yunan firmalarında yaptıkları araştırmada, bu firmalara kalite yönetiminde fayda ve süreklilik sağlayan 9 kritik başarı faktörünü belirlemiştir. Bunlar; Liderlik, Stratejik Kalite Planlaması, Çalışanların Yönetimi ve Katılımı, Tedarikçi Yönetimi, Müşteri Odaklılık, Süreç Yönetimi, Sürekli İyileştirme, Bilgi ve Analiz, Eğitim ve Öğrenimdir.

Talib ve Rahman (2010) servis sektöründe TKY uygulamalarına ilişkin olarak gerçekleştirdikleri kapsamlı literatür araştırması sonucunda 9 önemli uygulama tespit etmiştir. Bunlar; Üst Yönetimin Desteği, Müşteri Odaklılık, Eğitim ve Öğrenim, Sürekli Gelişim ve Yenilik, Tedarikçi Yönetimi, Çalışanların Katılımı, Çalışanların Teşvik Edilmesi, Kıyaslama, Kalite Bilgileridir.

Buraya kadar bahsedilen araştırmalarda tanımlanan TKY'nin temel kriterleri Avrupa Kalite Ödülü (EFQM), Malcolm Baldridge Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA) gibi kurumsal kalite ve mükemmellik modelleri performans değerlendirme kriterlerine de baz teşkil etmiştir (Laohavichien, 2004). Bu modellerle ilgili detaylı bilgiler bir sonraki kısımda akatrılacaktır.

Bunların yanısıra, 2000 yılında revize edilen TS-EN-ISO 9000-2000 Kalite Yönetim Standardında TKY'nin sekiz temel prensibinden söz edilmektedir. Bunlar; Katılımcılık, Sürekli İyileştirme, Müşteri Odaklılık, Proses Yaklaşımı, Liderlik, Tedarikçilerle işbirliği, Sistem Yaklaşımı ve Bilimsel Karar Verme Yöntemlerinden Yararlanma olarak sıralanmaktadır.

2.3.4. TKY'de Mükemmellik Modelleri ve Kalite Ödülleri

1950'li yıllardan günümüze kadar, toplam kalite felsefesinin açıklanmasında ve uygulamasında birçok yeni teknik, araç ve model ortaya atılmıştır. Bu gelişmeler arasında 1990'lı yıllardan itibaren, çeşitli ülkelerde ulusal bazda uygulamaya konulan kalite iyileştirme modelleri önemli bir yer tutmaktadır. Çeşitli ödüllerle desteklenen

bu modeller, örgütlerde TKY uygulamalarının hayata geçirilmesi ve sürdürülebilmesi için bir rehber niteliğindedir. Kalite iyileştirme modelleri, organizasyonları tek bir yönüyle değil, bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre de değerlendirdiği ve bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için hem özel sektörde hem de kamu sektöründe mükemmelliği sembolize eder hale gelmiştir.

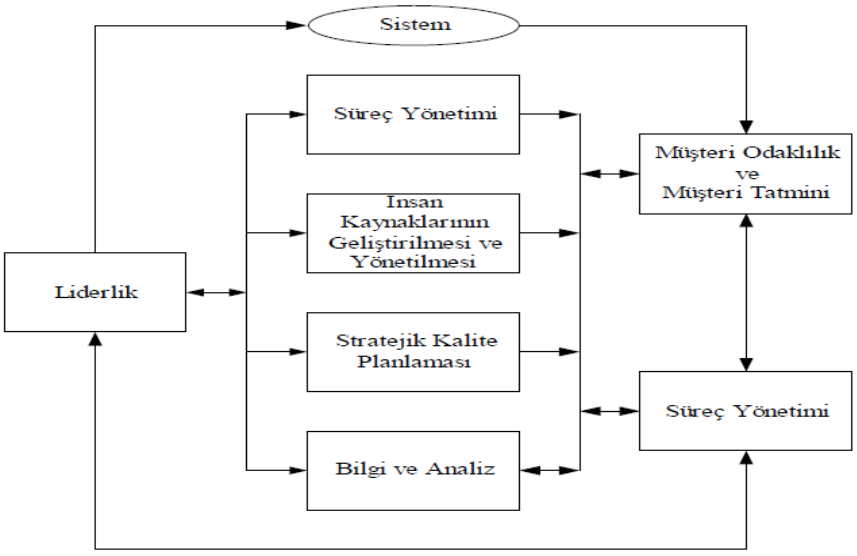
Aşağıda en çok bilinen ödüllü kalite mükemmellik modellerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

2.3.4.1. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA)

ABD'de kalitenin önemini vurgulamak, kalite bilincini arttırmak ve kalite konusunda başarılar elde etmiş Amerikan işletmelerini ödüllendirmek amacıyla 1987 yılında bir yasa ile oluşturulmuştur. MBNQA değerlendirilmesinde yedi temel kriter dikkate alınmaktadır. Bunlar: Liderlik, Bilgi ve Analiz, Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları Geliştirme ve Yönetimi, Süreç Yönetimi, Faaliyet Sonuçları, Müşteri Odaklılığı ve Tatminidir. Kriterler her yıl için yeniden belirlenmekte ve ilan edilmektedir. Her kriterin ölçümü ile ilgili olarak 24 adet ölçümleme yargısı geliştirilmiştir.

ABD'de pek çok şirket ve kurum MBNQA kriterlerini bir modele adepte ederek uygulamıştır. MBNQA ödülü şirketlerin kalite mükemmeliyetlerinin kıyaslandığı işletme performans ölçümlerinde yaygın olarak kullanılan bir araç haline gelmiştir.

Modelin şekilsel gösterimi Şekil 2.5'de aktarılmaktadır.



Şekil 2.5. MBNQA Kalite Mükemmellik Modeli-2005

2.3.4.2. Deming Kalite Ödülü

Japonya'da bir firma için saygın ödüller arasında kabul edilen Deming Ödülü, Dr.Deming'in başarılı hizmetlerinin anısına oluşturulmuştur. Ödül, bağımsız bir komite tarafından yapılan inceleme ve değerlendirmeler sonucunda layık görülen firmalara verildiği gibi kişilere de verilmektedir. Kişisel bazda verilen ödül, kalite kontrol ile ilgili gerek pratik gerekse teorik alanda önemli başarılara imza atan veya istatistiksel kalite kontrolünün yayılmasına önemli katkıda bulunan kişilere verilmektedir.

Şirket bazında yapılan ödül değerlendirilmesinde şu kriterler dikkate alınmaktadır; Anahtar işletme amaçlarına yönelik olarak organizasyonun Politikası ve Planlaması, Organizasyon ve Yönetimi, Kalite Kontrol Eğilimi ve Yayılımı, Kalite Bilgilerinin Toplanması Yayılması ve Kullanımı, Analiz, Standardizasyon, Kontrol, Kalite Güvence, Sonuçlar, Gelecek Planı.

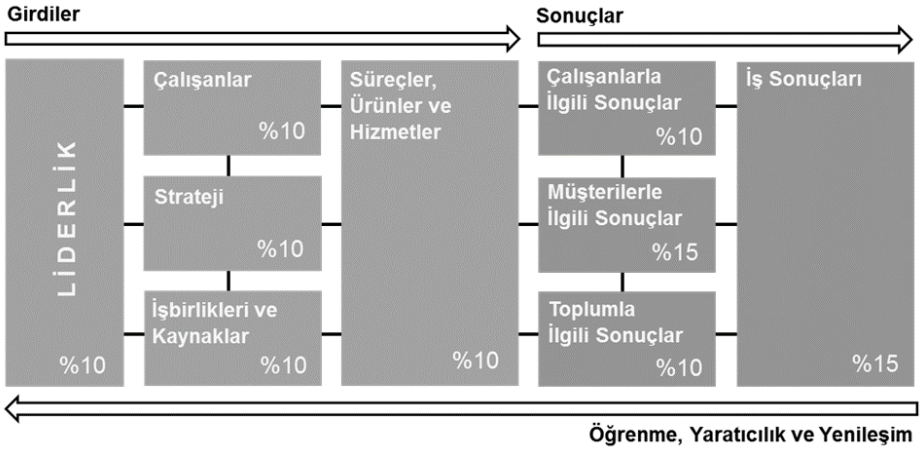
2.3.4.3. EFQM Mükemmellik Modeli ve Avrupa Kalite Ödülü

Organizasyonlarda TKY prensiplerinin benimsenmesi ve uygulanmasına yönelik iş stratejileri oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlayan EFQM modeli 1992 yılında, Avrupa Kalite Örgütü ve Avrupa Komisyonu'nun katkılarıyla Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından oluşturulmuştur. Avrupa Kalite Ödülü, her yıl EFQM modelini başarı ile uygulayan firmalara verilmektedir. Ülkemizde çağdaş kalite anlayışının yaygınlaştırılması ve kalite çalışmalarının ödüllendirilmesini amaçlayan KalDer, TÜSİAD öncülüğünde 1991 yılında kurulmuş 1100'ü aşkın üyeye sahip bir kuruluştur. Avrupa'da 1992 yılında verilmeye başlanan EFQM Kalite Ödül Modeli'nin bir benzeri, KalDer ve TÜSİAD işbirliği ile aynı yıl içinde Türkiye'ye uyarlanmıştır. EFQM modeli ülkemizde TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü olarak benimsenmiştir. Modelin ana hatları aşağıdaki gibidir.

Mükemmellik, "bir kuruluşu yönetme ve başarılı sonuçlar elde etme konusunda başkalarına örnek olacak uygulamalar gerçekleştirmek" olarak tanımlanmaktadır. Mükemmelliğe gerçekten ulaşmış kuruluşlar paydaşları için olağanüstü sonuçlar yaratma ve bunları sürdürme becerisine sahip olanlardır. EFQM "İş Mükemmelliği Modeli" TKY esaslarının bir sistem anlayışı dahilinde ilişkilerini belirten, kurumlara bulundukları durumu belirlemeleri ve iyileştirmeleri açısından yol gösteren yönetim

aracı niteliğinde bir modeldir. Model aynı zamanda toplam kalite yolculuğunda etkin bir öğrenme aracıdır. Kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek, yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır. EFQM'de özdeğerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetidir. Bu yolla kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder. EFQM Avrupa'da veya Avrupa dışında denenmiş en iyi uygulamalarla ilgili girdileri toplayarak modeli sürekli olarak güncelleştirir. Böylelikle modelin dinamik olması, yönetim konusundaki güncel görüş ve yaklaşımları yansıtması sağlanır. EFQM iyi bir liderlik yönlendirmesi ile çalışanların yönetildiği, motive edildiği, yönetimde politika ve stratejilerin çok önem kazandığı ve alt katmanlara kadar yayıldığı, strateji ve politikaların beraberce üretildiği, işbirlikleri ve kaynakların en iyi şekilde kullanılıp yararlanıldığı ve süreçler marifetiyle yönetimin sağlandığı herhangi bir mükemmellik yönetim sisteminin değerlendirilmesi için ölçütleri içerir. EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuştur. Bu kriterlerden beşi girdi kriterlerini, dördü ise sonuç kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır. Her bir kriter daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterle desteklenmiştir.

2013 yılında yapılan son değişikliklerle Türkiye'de kullanılan Mükemmellik Modeli ve içeriği Şekil 2.6'da aktarılmaktadır.



Şekil 2.6. KalDer (EFQM) Kalite Mükemmellik Modeli- 2013

2.3.5. Post-Modern Yönetim Yaklaşımları ve TKY İlişkisi

Yönetim, en yalın ifadesiyle "başkaları vasıtası ile iş görme" olarak tanımlanabilir. Daha geniş bir açıdan yönetim; "önceden belirlenen veya sonradan revize edilen amaçlara ulaşmak için planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme ve denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulamaya konulması süreci" olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim teorilerine bakış, yönetimin ilk çağı, klasik yönetim teorileri, ve günümüz yönetim teorilerini oluşturur. Klasik Yönetim Teorisi'nde insan makineye yardımcı bir parça olarak görülmüş, Neoklasik Teori'de, yönetici ve çalışanlara kavramsal becerilerinin yanısıra sosyal boyut da eklenmiştir. Günümüzün Modern Yönetim Teorisi ise, sistemi bir bütün olarak görmesinin yanında, görev ve ihtiyaçların insanlar ve süreçler yoluyla tatmin edilebileceğini ifade etmiştir. Yönetim alanında günümüzdeki değişimlerin ise daha çok organizasyon ağırlıklı olduğu belirtilmektedir. Yeni yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen bir çok faktör vardır. Bütün bu gelişmeler organizasyonların yapılandırılmalarını köklü bir şekilde etkilemiştir. Takım organizasyonu, sıfır hiyerarşi, personel güçlendirme ve benzerleri bu gelişmelerin sonucudur. Bütün bu yeni kavram, teknik ve uygulamalar yeni bir yönetim anlayış ve yaklaşımı oluşturacak derinliktedir.

İnsan haklarında, haberleşmede, bilgi teknolojilerinde ve uluslararası rekabette son 20 yıldır meydana gelen değişme ve gelişmeler organizasyonların yapılanması ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabilecek değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bireyler ve organizasyonlar açısından bu gelişmelerin en önemli sonucu "sürekli değişim" zarureti olmuştur. Değişimin getirdiği yeni kavram, teknik ve uygulamalar yeni bir yönetim anlayış ve yaklaşımı oluşturacak derinliktedir.

1980'li yıllardan sonra yönetim biliminde sıklıkla işlenen modern yönetim yaklaşım ve uygulamalarından en çok vurgulananları şöyle sıralanmaktadır: Temel Yeterlik (*Core Competence*), Dış Kaynaklarla Yönetim (*Outsourcing*), Şebeke Organizasyonu (*Networks*), Yığışım Organizasyonu (*Cluster)*, Değişim Mühendisliği (*Reengineering*), Kıyaslama (*Benchmarking*), Yetkilendirme (*Empowerment*), İttifaklar (*Alliances*), Küçülme (*Downsizing*), Öğrenen Organizasyonlar (*Learning Organizations*), Sanal Organizasyonlar (*Virtuality*), Seri Uyarlama (*Mess Customization*), Toplam Başarı Göstergesi (*Balanced Scorecard*).

Bu modern görüş ve uygulamaların ortak özelliği "sürekli değişim" zaruriyeti karşısında organizasyonların kendilerini yenileyebilmek ve rekabet edebilmek adına yapı, süreç ve uygulamalarını farklılaştırmalarıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkelerinden birinin de sürekli gelişme ve süreç yönetimi olduğu bilinmektedir.

TKY diğer yönetim yaklaşımlarından bazı unsurları bünyesinde barındıran bir yönetim yaklaşımıdır. Bilimsel yönetim, insan ilişkileri ve yapısal analizin seçici bazı yönlerini içermektedir.TKY bilimsel yönetimin; israfı azaltmak, gereksiz hareketleri ortadan kaldırmak ve zaman kaybını azaltmak için kullanılan zaman ve hareket analizleri ve geliştirilmiş istatistiksel metotlardan faydalanmaktadır.

TKY ile etkileşimi yüksek olduğu düşünülen bazı modern yönetim yaklaşımları aşağıda açıklanmaktadır.

Temel Yeterlilik *(Core Competence);* organizasyonların uzmanlaştıkları temel konularda rekabet etmesi gerektiğine vurgu yapan bir yönetim yaklaşımıdır. Yeterlilikleri değerlendirmek ve iyileştirmek pek çok yönetim için bir öncelik halini almıştır.

Dış Kaynaklarla Yönetim *(Outsourcing);* işletmelerde yalın bir örgüt yapısı oluşturmak, uygun maliyet yapısında çalışmak, verimliliği arttırmak, küçülerek büyümek amaçlarıyla, işletme faaliyetlerinin bir kısımının veya tamamen başka işletmelere devredilmesidir. Genel olarak işletmenin temel yeterlilikleri dışında kalan fonksiyonlarını başka şirketlere devretmesi söz konusudur.

Şebeke Organizasyonu *(Networks);* bir mal veya hizmeti üretebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakların ve yapılması gereken faaliyetlerin tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasından kaynaklanan yapıdır. Dikey hiyerarşik yapı yerine yatay ilişkiler çerçevesinde çalışan birimler söz konusudur.

Yığışım Organizasyonu *(Cluster);* kelime anlamı ile "ortak özellikleri olan bir grup müşteri ya da gözlem" anlamına gelmektedir. Daha çok bir "çalışma grupları organizasyonu" olarak nitelendirilebilir. Değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak sürekli veya geçici bazda belirli işleri gerçekleştirmesidir.

Değişim Mühendisliği *(Reengineering);* işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz ürün ve hizmet sunabilmeleri için işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin ve bilgi akış

sistemlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir. Böylece örgütün dinamik bir yapıya kavuşması yanında, yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi suretiyle örgütsel bir sıçrama sağlanabilecektir.

Kıyaslama *(Benchmarking);* Amerikan Verimlilik ve Kaite Merkezi (APQC) tarafından yapılan tanımlamaya göre; dünyanın her yerindeki lider işletmelerle kendi işletmemizi kıyaslamak ve ölçmek üzere, uygulanan ve edinilen bilgilerin işletmemizin performansını arttırmak için kullandığımız sürekli bir süreçtir. Başka bir tanıma göre de kıyaslama; işletmelerin sürekli olarak, üretim, hizmet, süreç ve uygulamalarının rakip işletmelerle karşılaştırılması suretiyle bir derecelendirme ve seviye tespitine tabi tutulmasıdır.

Yetkilendirme *(Empowerment)***;** paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu yetki devri anlamında değildir. Güçlendirmenin esası, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini arttırarak fırsatları görmesini sağlamak ve işe karşı tutumunu değiştirmek suretiyle işin sahibi haline getirmektir.

İttifaklar *(Alliances);* iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız işletmenin, belli bir ticari hedef doğrultusunda, işbirliği yapmak için bir araya gelmesi ile oluşan karşılıklı anlaşmadır.

Küçültme *(Downsizing) ;* işletmelerin özellikle kriz dönemlerindeki değişen ekonomik koşullara ayak uydurabilmek için hız ve esnekliklerini arttırıp maliyetlerini azaltma amacıyla iş süreçlerinde ve personel sayısında optimuma ulaşması anlamına gelmektedir.

Öğrenen Organizasyonlar *(Learning Organizations);* örgütlerin geçmiş deneyimlerinden ders alma yeteneğini, değişen şartlara uyum sağlama becerisini ve örgütlerin kendi kendini yenileyebilen dinamik bir karakter kazanmasını ifade etmektedir. Bu felsefenin temelinde, örgütte görevli her kişinin sorun çözümüne aktif olarak katılması ve katkıda bulunması, böylece örgütsel sorunların çözümünde kullanılacak bilgi ve fikir dağarcığının zenginleştirilmesi yatmaktadır.

Sanal Organizasyonlar *(Virtual Organizations);* ortak bir amacı gerçekleştirmek için değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin oluşturduğu, haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirine bağlanan, uyumlu hale gelen, zaman, mekan ve örgüt

sınırlarından bağımsız sanki tek bir işletme gibi çalışan organizasyon olarak tanımlanmaktadır.

Seri Uyarlama *(Mass Customization);* hem standart hem de seri imalattan vazgeçmeyerek ürünü müşterilerin isteklerine göre uyarlamadır.

Toplam Başarı Göstergesi *(Balanced Scorecard);* uzun dönemli stratejik amaçları gerçekleştirmek için bir organizasyondaki insanların bilgilerini, yeteneklerini ve enerjilerini birleştiren bir yönetim biçimidir. Toplam Başarı Göstergesi'nde önemli olan husus temel göstergeler arasındaki ilişki olup, bu yaklaşım bir kontrol sistemi olmaktan çok bir performans yönetim sistemidir.

TKY'nin modern sonrası ortaya çıkan bu görüş ve uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması olmadığı açıktır.

TKY öncelikle Temel Yeterlik, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Kıyaslama ve Küçülme gibi güncel işletmecilik uygulamaları ile birlikte ele alınması gereken bir kavramdır. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yeterliliklerine odaklanarak bunun dışındaki iş ve süreçleri başka işletmelere devretmek suretiyle dış kaynaklardan faydalanmakta, bunu yaparken de hem kaynak tasarrufu hem de yapı olarak küçülmeyi sağlamaktadırlar. Ayrıca dış kaynaklardan yararlanma arttıkça ortaklık (ittifak) ve şebeke organizasyonları da gelişmekte ve işletmelerin hız ve esnkliği artmaktadır. Bu süreçler sonunda oluşan yalın organizasyon yapısının TKY organizasyonunu tarif ettiği değerlendirilmektedir. Yığışım Organizasyonundaki değişik disiplinlerden gelen kişilerin gruplar halinde bir arada çalışma faaliyetinin TKY'deki takım çalışmaları ve herkesin katılımı unsurları ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Öğrenen Organizasyon yaklaşımında, organizasyon yapısı oluşturulurken süreçlerin bu süreçlerden sorumlu takımlar bazında organize edilmesinin de TKY'deki takım çalışmaları olgusu ile ilişkisi aşikardır. Ayrıca Öğrenen Organizasyon ve Seri Uyarlama kavramlarının doğuş nedenlerinin müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en kısa sürede cevap verme ihtiyacı olduğu düşünüldüğünde, bu yaklaşımların, nihai hedefi müşteri tamini olan TKY ile yakından ilişkili olduğu kolayca anlaşılmaktadır. Toplam Başarı Göstergesi ve Kıyaslama kavramları organizasyondaki karşılaştırma bilanço analizleri ve finansal göstergeler gibi değerlerin takip edilmesi ve sıklıkla ölçülmesi yönüyle TKY'deki istatistiksel süreç kontrolü unsuru ile ilişkilidir. Kıyaslama ayrıca TKY uygulamalarında kullanılan araç

ve yöntemlerden biridir. Kalite geliştirme çalışmalarında veri ve bilgiye dayanmak önemlidir. Bilgi eksikliği bölüm, departman hatta organizasyon dışındaki muadil bir iş veya süreçle karşılaştırılarak giderilebilir. Bir organizasyondaki süreçleri bir başka organizasyondaki benzer süreçlerle karşılaştıran bir ölçüm metodu olarak kıyaslama, farklılıkların anlaşılması ve yöneticilerin kalite hedeflerine ulaşabilmelerine yönelik gelişme faaliyetlerini organize etmeye imkan verir. Son olarak "Yetkilendirme" kavramının yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarının arttırılması özelliği TKY'de vurgulanan herkesin katılımı ve çalışanların eğitimi unsurları ile ilişkilidir. Yetkilendirme sayesinde organizasyonlarda yöneticilerin kontrol ve karar verme fonksiyonlarının daralması ile "düşünen ve karar veren" ile "işi fiilen yapan" arasındaki ayırımın kalkacağı ve TKY felsefesinin gerektirdiği "yatay organizasyon" yapısının ortaya çıkacağı belirtilmektedir.

TKY'nin diğer modern yönetim yaklaşımlarından en belirgin farklılığı; onun aynı zamanda hem işe, hem çalışana ve hem de müşteriye odaklı olmasıdır.

Dr.Deming,in Japonya'daki çalışmaları ile başlayan ve zaman içinde Amerika ve Avrupa'da da örgütlerin rekabet gücünü arttırarak hayatta kalabilmelerinin en önemli aracı olarak kabul gören TKY belki de en önemli evrimini, küreselleşme olgusu ile birlikte 2000'li yıllardan itibaren Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi kavramlarının önemini ve etkinliğini giderek arttırması ile yaşamıştır ve yaşamaya devam etmektedir. Bu yeni kavramlar, işletmeleri klasik kalite anlayışının salt tedarik ve üretim süreçlerine odaklı "içe dönük" bakış açısından sıyrılıp, dış paydaşlara (lojistik iş ortakları, müşteriler, toplum, sosyal kurum ve kuruluşlar, çevre vb.) odaklı "dışa dönük" bakış açısına daha fazla ağırlık vermeye zorlamıştır. Bu gereklilik, Tedarik Zinciri Yönetimi'nin iç paydaşlarla ilişkiler ve işbirlikleri yanısıra, müşteriler ve diğer dış paydaşlarla da ilişkilerin güçlendirilmesi ve işbirlikleri geliştirilmesi esasına dayanmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmamızın bundan sonraki bölümünde, günümüzün en etkin yönetim yaklaşımlarından birisi olan Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamalarının, buraya kadar bahsedilen klasik TKY anlayışı üzerindeki etkileri ve her iki yönetim anlayışının bir sentezini yansıtan Tedarik Zinciri Kalite Yönetimi (TZKY)'ne geçiş süreci aktarılacaktır.

3. BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) anlayışlarının temel prensip ve uygulamaları arasındaki ilişkiler incelenmekte ve TKY'nin tüm tedarik zinciri boyutunda ele alınması sureti ile Tedarik Zinciri Kalite Yönetimi (TZKY)'ne geçişin teorik alt yapısı açıklanmaktadır.

Bölümün sonunda, TKY performans kriterlerine ilişkin Bölüm 3'de aktarılan literatür tedarik zinciri boyutunda genişletilmekte ve bu araştırmada kullanılan TZKY'ne ilişkin temel performans kriterleri belirlenmektedir.

3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) ve TKY İlişkisi

Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY)'nin temel sorunu, müşteriler için değer yaratma temel amacı çerçevesinde tedarik zincirinin tüm süreçlerinin entegrasyonudur. Üretim süreçleri ile satınalma, nakliye ve lojistik operasyonlarının bütünleşimini ifade eden bu genel tanıma karşın, literatürde incelenen uygulamalar tedarik zinciri yönetiminde lojistik odaklı veya tedarik odaklı olmak üzere iki farklı bakış açısını yansıtmaktadır. Lojistik odaklı yaklaşım tedarik zinciri yönetimini firmanın değer zinciri içerisindeki lojistik operasyonlarının koordinasyonu olarak ele almaktadır. Entegre lojistik sisteminin temel uğraşı, ürünlerin tedarik zinciri içerisindeki akışını tahminlere endeksli talebe göre değil gerçek talebe cevaben sağlamaktır. Böylece organizasyonun talep değişkenliklerine uyum süresinin kısalması, envanter yükünün azaltılması ve müşteri hizmet seviyesinin yükseltilmesi mümkün olmaktadır. Tedarik odaklı yaklaşım ise, tedarik kaynaklarının yeterliği, devamlılığı ve aynı zamanda ürün geliştirme ve üretim faaliyetlerinde tedarikçilerle bütünleşim üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonların uzun vadeli, sağlam temelli işbirliği geliştirdikleri tedarikçilerinin yetenek, uzmanlık ve teknolojilerinden faydalanmak sureti ile temel fonksiyonlarına odaklanmasını, böylece bir yandan kaynak tasarrufu sağlarken diğer yandan hızla değişen taleplere karşı esneklik ve çeviklik kazanmasını sağlar. (Kannan

ve Tan, 2005). Bu işbirliğinin sağlanabilmesi için, tedarik zinciri paydaşları arasında güven ve işbirliği ortamının geliştirilmesi, tedarik zinciri süreçlerinin uyum ve entegrasyonunu sağlayabilecek uygulamaların belirlenmesi ve tedarik zincirinin bütününde verimlilik, kalite ve performansı arttıracak en son internet teknolojileri ve bütünleşik bilgi sistemlerinden üst düzeyde faydalanılması TZY'nin temel uğraşıları arasında sayılmaktadır (Robinson ve Malhotra, 2005).

Günümüzde global rekabet organizasyonlar arasında değil tedarik zincirleri arasında gelişmektedir (Kuei ve ark., 2001; Li ve ark., 2006). Firmalar arasındaki geleneksel rekabet artık tedarik zincirlerinin birbirleri üzerinde üstünlük ve avantaj sağlama yarışına dönüşmüştür (Fawcett ve ark., 2006). Bu düzeydeki rekabet, tedarikçi, üretici, dağıtıcı ve müşteri zinciri veya ağında çok güçlü koordinasyonu zorunlu kılmaktadır.

TZY, organizasyonların iç kaynaklarına yönelik uygulamalarını ve müşteriler ve tedarikçilerle entegrasyonunu sağlayan dış paydaşlara yönelik uygulamalarını kapsar. Rekabetin firma boyutundan tedarik zinciri boyutuna taşınması, TZY uygulamalarının ağırlığının iç kaynaklardan dış kaynaklara kaymasına neden olmuştur (Kaynak ve Hartley, 2008). Sonuç olarak TZY, organizasyonlar arasındaki bütün süreçleri ve stratejik adımları bütünleştirerek iş mükemmelliğine ulaşmayı sağlayan bir kavram olarak ön plana çıkmıştır.

Global pazarın giderek genişlemesi tedarik zinciri yöneticilerini birçok yeni problemle karşı karşıya bırakmıştır. Klasik tedarik zinciri uygulamaları etkinliğini kaybetmektedir. Son on yılda firmalar kalitede sürekliliğin sağlanması ve müşteri taleplerinin hızla karşılanması ihtiyacının yanısıra, sürekli değişmekte olan global pazarlarda hızlı ve etkin bir rekabetin gereklerini kavramış durumdadır. Geleneksel TZY yaklaşımı, lojistik operasyonlarla desteklenen satınalma, üretim ve sevkiyat gibi belirgin fonksiyonlara odaklanmıştır. 21. yüzyılın rekabet ortamı ise, teslimat maliyeti, verimlilik, yüksek servis düzeyi, çeviklik konularıyla birlikte ürün ve hizmetlerde kalite unsurunu ön plana çıkarmıştır. Global ortamda kalite düzeyinin ve rekabet gücünün arttırılması ancak teknoloji ve kalitenin birlikte etkin yönetimi ile mümkündür (Lina ve ark., 2005). Operasyonel verimlilik ve kalite TZY nin en önemli sorunları olarak kabul edilmektedir. Geleneksel tedarik zincirleri ağ yapısı, işlem ve teslimat odaklı bir yapılanmadır. Tüm tedarik zincirlerinin temel gayesi, pazar taleplerini doğru, hızlı ve karlı şekilde cevaplamaktır. Tedarikçilerden nihai

müşterilere doğru tek yönlü ürün ve hizmet akışı gerçekleşirken her iki yönde bilgi transferi söz konusudur. İşletmeler müşterilerine doğru ürünleri doğru zamanda teslim edilebilmek için bilgi teknolojileri ve kalite odaklı yeteneklerini geliştirmek ve sürdürmek zorundadırlar. İçinde bulunduğumuz küreselleşme çağında, tedarik zinciri yönetiminin kalitesi, doğru ürünlerin, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru fiyatla müşterilere sunulabilmesinde belirleyici rol oynayan en önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Küresel firmaların rekabet stratejisinin temel unsuru ürün kalitesi değil tedarik zinciri kalitesidir.

Tedarik zinciri sisteminin oluşturulmasında geleneksel firma-odaklı paradigmanın yerini kalite-odaklı paradigma almıştır (Kuei ve Madu, 2001). Kalite hedeflerinin tedarik zinciri hedefleri ile birlikte ele alınması organizasyonun bütünsel yeteneklerini güçlendirerek dinamik global rekabet ortamına hazırlanmasına yardımcı olur.

Literatürde, Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi disiplinlerinin entegrasyonunu paradigma değişimi olarak gören ve öneren bazı çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, ilk kez Levy (1998)'nin "tedarik zinciri toplam kalite yönetimi" olarak adlandırdığı bu yeni olgu, firma merkezli geleneksel kalite paradigmasından, tedarik zincirinin bütününe yayılan kalite paradigmasına geçişi yansıtmaktadır. Geleneksel paradigmada organizasyonlar firma merkezli fiyat, ürün kalitesi ve teslimat süresi gibi konularla ilgilenirken, yeni paradigmada tedarikçi ve müşteri ilişkileri ve ürün ve hizmet kalitesinin arttırılmasına yönelik işbirlikleri en önemli konular olarak görülmektedir. Satınalma ilişkilerinde kaliteye daha fazla önem verimesi ve ürün kalitesinin arttırılmasına yönelik ortak çalışmalar tedarikçi-müşteri ilişkilerinde değişim yaratmıştır. Kalitenin arttırılması için ortak stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir.

Ross (1998); tedarik zincirlerinde kalite unsurunu ön plana çıkaran üç yeni eğilimden bahsetmektedir. Bunlar; kalite beklentilerinin artması, taşımacılık sektörünün uluslararası boyutta serbestleşmesi ve lojistik faaliyet alanının genişlemesidir.

Kuei ve arkadaşları (2002); teknolojiden faydalanma noktasında klasik TZY ve TZKY arasında önemli bir fark olduğunu savunmaktadır. Klasik TZY, teknolojiyi tedarik zincirinde kesintisiz ve tam zamanlı ürün ve hizmet akışında önemli bir araç olarak

görürken, TZKY'nde teknoloji yönetiminin odak noktası "kesintisiz bilgi akışı ve bilgi paylaşımı"dır.

Toplam Kalite Yönetim prensiplerinin TZY ile bütünleşimi, tedarik zinciri yönetiminin klasik maliyet ve rekabet odaklı dar çerçeveden, tedarik zinciri üyeleri arasında işbirlikçi ilişkiler ve bütünsel rekabet yeteneğinin arttırılmasına odaklı çok daha geniş bir çerçeveye geçiş yapmasını sağlar. Bu nedenlerle, organizasyonel performanslarını arttırmak isteyen büyük firmalar tedarik zinciri yönetimi ile birlikte toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemiştir (Foster, 2008).

Günümüz iş dünyası kalite yönetim uygulamaları sayesinde bütünleşik yeteneklerini geliştirmektedir. Müşteriler ve tedarikçilerle kurulan güçlü bağlar organizasyonların hem kalite performansına ve hem de maliyetlerine büyük katkı sağlar. Güçlü ve sadakatli tedarikçiler bir organizasyonun en değerli varlığıdır. Alıcılarının ürün ve süreç geliştirme çalışmalarına katkıda bulunan tedarikçiler de hizmet seviyelerini üst düzeye çıkarırlar. Bu işbirliği sayesinde, hatasız ürün dizaynı, kesintisiz süreçler, ara mamul kalitesi ve güvenirliğinin artması tedarik zincirine hız ve çeviklik kazandırır.

Bütün bu gelişmeler göstermektedir ki, rekabet gücünü arttırmaya yönelik kalite odaklı sürekli gelişim programlarının tek unsuru ürün kalitesi değildir. Bu nedenle, iş mükemmeliyetine ulaşmada TZY prensip ve uygulamalarının artan önemine binaen, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), IS0 9001 (Uluslararası Kalite Yönetim Sistem Standartları), Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ve European Quality Award (EFQM) gibi daha çok ürün kalitesine ve üretim süreçlerine odaklanan geleneksel kalite modellerinin de tedarik zinciri perspektifine uyarlanması gerekmiştir.

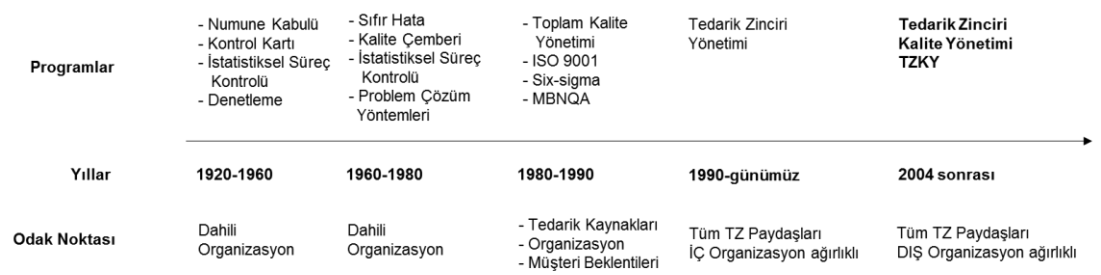
Rekabet gücünün gelecekte korunması için TKY ve TZY nin entegrasyonu önem kazanacaktır (Flynn ve Flynn, 2005; Matthews, 2006; Robinson ve Malhotra, 2005). Bununla birlikte bu iki sistemin eş zamanlı olarak hayata geçirilmesi bazı zorluklar taşımaktadır. TKY'nin kapsamı iç fonksiyonlardan dış paydaşların faaliyetlerine doğru genişlerken kaynak ihtiyacında önemli artışa neden olacaktır. İdeal yaklaşım, kalite yönetiminin, müşterilere kaliteli ürünlerin rekabetçi maliyetlerle ve zamanında teslimini amaçlayan tedarik zinciri yönetimi için kritik başarı faktörü olarak kabul edilmesidir (Vanichchinchai ve Igel, 2011).

TKY'yi TZY için kritik başarı faktörü olarak kabul eden yaklaşım Tedarik Zinciri Kalite Yönetimi (TZKY) kavramının temelini oluşturmaktadır. Literatürde Tedarik Zinciri Kalite Yönetimine (TZKY) ilişkin farklı tanımlara rastlanılmış olmakla birlikte, bu çalışmanın amacına en yakın bulunan tanım Robinson ve Malhotra (2005) tarafından yayınlanmıştır:

TZKY; TKY temel prensipleri çerçevesinde, tedarik zincirindeki tüm iç ve dış paydaşlar arasında güven odaklı uzun vadeli ilişkiler ve işbirlikleri tesis edilmesi sureti ile, müşteriler için katma değer sağlayacak ve memnuniyet seviyesini arttıracak ürün, hizmet ve süreçlerin belirlenmesi, analizi ve sürekli geliştirilmesi için tedarik zincirinde yer alan tüm paydaşların iş süreçlerinin ve bilgi sistemlerinin koordinasyonu ve entegrasyonuna yönelik sistemsel bir yaklaşımdır.

TZKY ni rekabet avantajı sağlamanın anahtarı olarak gören Kuei ve Madu (2001) ise TZKY'yi, herbiri başlığın ilk harfleri ile temsil edilen üç basit eşitlikle ifade etmiştir. TZ: üretim ve dağıtım ağı; K: pazar taleplerinin doğru yanıtlanması, müşteri ihtiyaçlarının hızlı ve karlı bir şekilde karşılanması; Y: tedarik zinciri kalitesi için gerekli şartların ve güven ortamının oluşturulması.

Kalite yönetimine ilişkin araştırmaların genellikle dış paydaşlar bakış açısından ziyade süreç odaklı iç bakış açısında yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak rekabette tedarik zincirlerinin artan ağırlığı nedeni ile, araştırmacılar kalite yönetimini tedarik zinciri boyutunda genişleterek ele almaya başlamıştır. TKY'yi tedarik zinciri perspektifinden inceleyen araştırmalar daha çok TZY ve TKY arasındaki ilişkiler, benzerlikler ve karşıtlıklar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Şekil 3.1. de geleneksel içe-dönük klasik organizasyonel kalite yönetim anlayışından, modern dışa-dönük tedarik zinciri kalite yönetim anlayışına geçişin tarihsel gelişimini özetlemektedir.



Şekil 3.1 Tedarik Zincirinde Kalite Yönetimi Anlayışının Tarihsel Gelişim Süreci (Robinson, C.J. ve Malhotra, M.K., 2005, s.331)

TZY ne ilişkin birçok modelde dış paydaşlarla ilişkiler vurgulanmakta, buna karşın insan kaynakları yani iç paydaşlar faktörü ihmal edilmektedir (Vanichchinchai ve Igel, 2009). TZY nin dış paydaşlarla entegrasyonu güçlü olarak vurgulamasına rağmen, uygulamada önceliğin iç fonksiyonların entegrasyonuna verilmesi, iç entegrasyon tamamlandıktan sonra dış entegrasyona geçilmesi gerekmektedir.

Vanichchinchai ve Igel'in (2009) kapsamlı literatür taraması sonucu, TZY de dış paydaşlarla işbirliklerinin temel hedef olarak kabul edildiği, TKY de ise çalışanların iç fonksiyonlara katılımı ve katkısının vurgulandığı görülmüştür. Yeung and Amstrong'a (2003) göre kalite geliştirme çabalarının sadece iç konulara odaklanması ve dış konuların ihmal edilmesi, TZKY uygulamasının önündeki engellerden birisidir. TZY tedarik zincirindeki tüm iç ve dış iş süreçlerinin entegrasyonunu gerektirir. Tedarik zincirinin etkinliği ve verimliliği bu entegrasyonun derecesine bağlıdır (Chin ve ark., 2004).

Yöneticiler kalite uygulamalarında kendi iç organizasyonlarının ötesine geçerek tedarik zincirine yönelmelidir (Flynn ve Flynn, 2005; Robinson ve Malhotra, 2005). Ancak, tedarik zinciri kalitesinin ön koşulu, zincirde yer alan tüm organizasyonların kalite yönetimini önce kendi bünyelerinde hayata geçirmeleridir (Robinson ve Malhotra, 2005).

Zeng ve ark. (2013) yakın tarihli bir araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşmıştır. TZKY'ni iç kalite yönetimi, tedarikçilere yönelik (yukarı-yönlü) kalite yönetimi ve müşterilere yönelik (aşağı-yönlü) kalite yönetimi olmak üzere üç boyutta ele almış ve bu boyutların kalite performansına etkilerini müşteri memnuniyeti ve talebe uygunluk kriterlerine göre incelemiştir. Yazarların bulgularına göre, tedarik zinciri kalitesinin ön koşulu, kalite yönetiminin zincirin halkalarını oluşturan tüm firmaların önce kendi içinde etkin biçimde uygulanmasıdır. İç kalitenin sağlanması müşteri ve tedarikçiler yönündeki kalite performansını desteklemektedir. Müşterilerle sağlanacak aşağı-yönlü entegrasyonun kalite performansına müşteri memnuniyeti bazında direkt pozitif etkisi görülmektedir.

Vanichchinchai ve Igel (2009) TZY ve TKY ne ilişkin kavramsal araştırmasında TZY ve TKY felsefeleri arasında nihai hedefler açısından benzerlikler bulunduğunu ancak uygulamadaki önceliklerinin farklı olduğunu gözlemlemiştir. Ortak nihai hedefler

"müşteri memnuniyeti" ve "iç ve dış süreçlerin entegrasyonu" dur. Ancak TZY'nin uygulamadaki öncelikli hedefleri "teslimat" ve "dış paydaşlarla entegrasyon" iken, TKY nin öncelikli hedefleri "kalite" ve "içe dönük entegrasyon" dur. Bu benzerlik ve ayrışmaların, eş zamanlı bir uygulamada hem sinerji hem de çatışma yaratması olasıdır. Bu nedenle TKY uygulamalarının TZY üzerindeki olası etkilerinin araştırılması ve tespit edilmesi önemlidir (Gunasekaran ve McGaughey, 2003).

Kalite performansını etkileyen yukarı ve aşağı yönlü iş süreçleri entegrasyonu TZY'ne ilişkin literatür ile tutarlılık göstermektedir. Örneğin, Frohlich ve Westbrook (2001) sadece müşteriler veya sadece tedarikçilerle bütünleşimin değil, müşteriler ve tedarikçilerle eş zamanlı bütünleşimin firma performansına katkı sağladığını belirtmektedir.

TZY ve TKY nin her ikisininde nihai hedefinin "müşteri memnuniyeti" olduğunu belirtmiştik. Ancak, klasik TKY müşteri memnuniyetinde sistem-bazlı performansa odaklanırken, TZY teslimat veya zaman-bazlı performansı ön plana almaktadır. Başka bir ifade ile TZY müşteri taleplerini doğru zamanda, doğru yerde, doğru maliyetle ve mümkün olan en yüksek hızda cevaplama uğraşındadır (Samaranayake (2005).

Talip ve arkadaşları tarafından 2010 yılında yapılan kapsamlı literatür araştırması, TKY ve TZY arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve bu iki yönetim yaklaşımının entegrasyonunu sağlayacak ipuçları vermesi açısından önemlidir. Yazarlar her iki yönetim disiplininin benzerlikleri, farklılıkları ve sağladığı faydalar yönünden karşılaştırmalar yapmakta ve TKY uygulamalarının tedarik zinciri boyutunda ele alınmasının müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü üzerindeki sinerjik etkilerini araştırmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre "kurumsal rekabet gücünün arttırılması" ve "müşteri memnuniyeti" her iki yönetim disiplininde ortak nihai hedefler olarak kabul edilmesine karşın yaklaşım farklılıkları görülmektedir. Bu farklılıkların temelinde TKY'nin "kalite"ye daha fazla odaklanması, TZY'nin önceliklerinin ise "zamanında teslimat" ve "maliyet" olmasıdır. Bunun yanısıra, TKY sürekli gelişim için iç paydaşların birlikteliği ve işbirliğini vurgularken, TZY dış paydaşlarla entegrasyon ve işbirliği arayışındadır. Bu iki disiplinin entegrasyonu sağlandığı ölçüde, oragnizasyonların müşteri taleplerinin karşılama yeteneği, tedarik zinciri iletişimi, organizasyonun morali, sürekli iyileştirme, yenilikçilik ve çalışanların

değişim ve sürekli gelişim anlayışını benimsemesi ve desteklemesi gibi faydalar sağlanacağı açıklanmaktadır.

Tablo 3.1. TZY ve TKY Disiplinlerinin Karşılaştırması
(Talib ve ark., 2010, s. 63-64)

	Toplam Kalite Yönetimi	**Tedarik Zinciri Yönetimi**
Tanım	Müşteri memnuniyeti, kaliteli ürün ve hizmetler, sürekli iyileştirme ve organizasyonun tüm kademelerinde ve fonksiyonlarında entegrasyona odaklanan yönetim felsefesi	Müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmetlerin zamanında teslimatı için, zincirin tüm paydaşları ile (tedarikçiler, dağıtıcılar, müşteriler) entegrasyona odaklanan yönetim felsefesi
Orijin	Kalite	Lojistik ve Strateji
Gelişim Evreleri	- Kalite Kontrol - Kalite Çemberleri - Kalite Güvence Standartları - Kalite Yönetimi - Toplam Kalite Yönetimi	- Lojistik - Tedarik Zinciri Yönetimi - Entegre Tedarik Zinciri - Global Tedarik Zinciri Yönetimi
Temel Hedefler	Kurumsal rekabet gücünün ve müşteri memnuniyetinin arttırılması	Kurumsal rekabet gücünün ve müşteri memnuniyetinin arttırılması
Odak	Ürün özellikleri ve kalite performansı	Teslimat süresi ve teslimat performansı
Uygulama Araçları	Six Sigma, Taguchi Metodu, Kalite Çemberi, Kalite Ödül Modelleri	Çeviklik, Just-in-time, Hızlı Yanıt
Uygulama Prensipleri	- Üst yönetim inancı - Müşteri odaklılık - Sürekli Ögrenme ve Eğitim - Sürekli iyileştirme - Yenilikçilik - Çalışanların katılımı - Tedarikçi yönetimi	- Müşteri ilişkileri - Malzeme Yönetimi - Stratejik tedarikçi ortaklığı - Bilgi ve iletişim teknolojisi - Kurumsal kültür - Tedarikçilerle yakın işbirliği
Faaliyet Alanı	Ürün güvenliği, esneklik, ürün ve hizmet kalitesinin arttırılması ve güvence altına alınması, kalite yönetim uygulamaları, kalitenin ölçülmesi, kalitenin maliyeti, kalite yönetim sistemleri, kalite mükemmellik modelleri, süreç yönetimi, TKY uygulaması ve sürekliliği için stratejik, taktik ve operasyonel konular	Müşteri taleplerinin hızla ve münimum maliyetle karşılanması için hız, esneklik, ve çeviklik sağlanması, pazarlama, ürün geliştirme, ürün iadeleri ve dönüşümü, satınalma, imalat, dağıtım, satış, iade (SCOR) döngüsü, ürün dizaynı, lojistik ve envanter yönetimi, satınalma ve müşteri ilişkileri yönetimi
Entegrasyon	Dahili entagrasyon ve bütünlük (yöneticiler, çalışanlar, departmanlar)	Harici entegrasyon ve işbirliği (tedarikçiler, müşteriler)

TKY ve TZY nin en önemli unsuru olan müşterilerin ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak tespit etmek azami önem taşımaktadır (Crosby ve LeMay, 1998). Ferdows ve arkadaşları (2004) tarafından süper-hızlı tedarik zinciri olarak tanımlanan yapının oluşturulabilmesi için çok güçlü bir iletişim döngüsü kurulmalıdır. Etkin iletişim sayesinde tedarikçiler bir yandan alıcılarının hız kazanmasına yardımcı olurken, diğer yandan kalite ve dizayna ilişkin önemli bilgileri alıcılarına aktarabilmektedir (Flynn ve Flynn, 2005).

Deneysel araştırmalar, TKY uygulamalarının TZY nin hayata geçirilmesini kolaylaştırma ve firmanın üretim performasını arttırma gibi direkt etkilerinin yanısıra, TZY nin maliyet, esneklik ve çeviklik gibi performans kriterleri üzerinde de dolaylı etkileri olduğunu doğrulamaktadır. Dolayısıyla TKY nin TZY uygulamalarının başarısı ve firma performansının arttırılması yönünde sağlam bir temel oluşturduğunu kabul etmek gerekir. Sonuç olarak, TKY ve TZY nin birlikte uygulanması firmanın üretime odaklı iş süreçleri ağının da mükemmel sonuçlara ulaşmasını sağlayacaktır (Vanichchinchai ve Igel, 2011). Tan ve arkadaşlarının (1998) deneysel araştırmalarının sonucuna göre de, üst düzeyde finansal ve pazar başarısı sağlayabilmek için kalite ve tedarik zinciri yönetim uygulamalarını birlikte eş zamanlı olarak hayata geçirilmesi gerekmektedir.

TKY prensiplerinin TZY ile entegrasyonu, TZY'nin klasik maliyet ve teslimat odaklı dar bakış açısının genişlemesine ve tedarik zincirinin bütün paydaşları ile işbirliğine dayanan ilişkiler tesis edilmesi ve golobal rekabet gücünün arttırılmasına yardımcı olacaktır (Flynn ve Flynn, 2005). TKY uygulamaları, tedarik zincirinde iletişimin güçlenmesi, ortaklıklar oluşturulması ve müşteri ilişkileri yönetiminde gelişim sağlar (Madu ve Madu, 2003). TKY programları, takım çalışmaları, samimi ilişkiler, eğitim, kültürel değişim ve müşteri odaklılık konularında tedarik zinciri halkalarının bütünleşmesinde önemli rol oynar (Gunasekaran ve McGaughey, 2003).

Kaynak (2003), tedarik zinciri perspektifinden bakıldığında "envanter yönetimi" ve "kalite" nin iki önemli performans ölçütü olduğunu belirtmekte ve bu iki kriter arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Düşük envanter düzeyi potansiyel kalite problemlerinin belirlenmesini kolaylaştırarak ıskarta veya düzeltme işlemlerinin azaltılmasına yardımcı olur. Tedarikçi kalite yönetimi ile envanter yönetimi arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Tedarikçilerin hatalı ürün teslim etme oranı alıcının

emniyet stoğu ihtiyacını etkilemektedir. Tedarikçinin teslimat kalitesinin artması emniyet stoğu gereksinimini azaltarak envanter düzeyinde olumlu etki yaratmaktadır. Bu nedenle tedarikçi seçiminde ve geliştirme çalışmalarında "kalite" kriteri ön plana alınmalıdır.

Tablo 3.2'de tedarik zincirinde kalite uygulamaları ve iş sonuçlarına etkilerini inceleyen diğer bazı araştırmalar ve elde edilen bulgular özetlenmektedir.

Tablo 3.2 TZY'de Kalite Uygulamaları ve Etkilerine İlişkin Bazı Araştırmalar

Yazarlar	**Bulgular**
Choi ve Hartley (1996)	Kalite uygunluğu tedarikçi seçiminde en önemli faktördür
Forker ve ark. (1997)	Tedarikçi kalite yönetimi, kalite departmanının etkinliği, eğitim ve kalite bilgilerinin raporlanması, işletme performansına olumlu katkı sağlayan uygulamalardır.
Forza ve Filippini (1998)	Müşteri memnuniyetinin sağlanması için, kalite programlarında müşteri ilişkilerine ve katılımına azami önem verilmelidir
Anderson ve ark. (1998)	Fimaların lojistik performansı açısından müşteri memnuniyet derecesini etkileyen en önemli faktörler; üst yönetimin kalite kınusundakiş duyarlılığı ve desteği, takım çalışması ve çalışanların moral seviyesi olarak belirlenmiştir.
Narasimhan ve Jayaram (1998)	Tedarik zincirinin bütününde, tedarikçilerle ve müşterilerle sağlanan stratejik entegrasyonun derecesi, işletmenin müşteri taleplerini karşılama kabiliyetini belirler.
Tan ve ark. (1998)	Temel operasyonel kalite uygulamaları; kalite odaklı tasarım, muayene, süreç kontrol ve iyileştirmedir. Tedarik kaynakları yönetimine yönelik temel uygulamalar ise; satın alma fonksiyonunun yerel birimlere yayılması, tedarikçi belgelendirme ve bilgi paylaşımıdır.
Kanji ve Wong (1999)	Tedarik Zinciri boyutunda iş mükemmelliğine ulaşmada; liderlik, müşteri odaklılık, işbirlikçi ilişkiler, bilgi ve süreç entegrasyonu, sürekli iyileştirme prensip ve uygulamalarına dayanan TZY Mükemmellik modeli ortaya atılmıştır.
Choi ve Rungtusanatham (1999)	TKY uygulamalarının tedarik zincirinin farklı seviyelerindeki etkileri ölçülmüştür.
Waterson ve ark. (1999)	Kalite geliştirme çalışmalarında en etkin uygulamalar; TKY, tedarik zinciri işbirlikleri, takım çalışmaları, ve entegre bilgi işlem teknolojileri kullanımıdır.
Tan ve ark. (1999)	Yönetimin kalite çalışmalarına aktif katılımı ve TKY uygulamalarına desteği, müşterilerle etkin iletişim ve tedarik kaynaklarının etkin yönetimi işletme performansı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.
Wong ve Fung (1999)	Kalite hedeflerine ulaşmada tedarikçilerle uyumlu ve işbirlikçi ilişkilerin etkisi (vaka analizi)
Ahire ve Dreyfus (2000)	Süreç kalite yönetimi (müşteri ve tedarikçilerin süreç tasarım çalışmalarına katılımı) firmanın dışa dönük kalitesi ve son teslimat kalitesinde olumlu etki yapmaktadır.
Romano ve Vinelli (2001)	İş ortakları (müşteriler/tedarikçiler) ile ortak hedefler belirlenmesi ve birlikte yönetimi, tedarik zincirinin nihai müşteri beklentilerinin karşılanması yeteneğini geliştirmektedir.
Mehra ve ark. (2001)	Gelecekte, TKY'nin global pazarlardaki rolü 4 faktör üzerinde şekillenecektir; Müşteri, süreçler, yenilikçilik ve çevre.
Fynes and Voss (2002)	Tedarikçi-Alıcı ilişkilerinin güçlü olması ürün/servis dizayn kalitesini arttırmaktadır.
Romano (2002)	ISO9001 belgeli tedarikçilerin belirgin özellikleri; kalite sisteminin seviyesi, kalite yönetim prosedürlerinin uygulanması, ve kalite stratejisinin belirlenmesi, desteği ve yaygınlaştırılmasında üst yönetimin rolüdür.
Wong (2003)	Kanji ve Wong (1999)'un TKY'nin 7 prensibini TZY'ne uyarlayarak geliştirdiği Tedarik Zinciri Mükemmellik Modeli uygulaması
Ulusoy (2003)	Pazarda varlığını sürdürmek isteyen firmaların temel gereksinimi, kaliteyi destekleyen stratejilerin uygulamaya konulmasıdır.
Terziovski ve ark. (2003)	İşletmelerin ISO9001 belgesine sahip olması gereksinimi büyük ölçüde müşteri baskısından kaynaklanmaktadır. Belgelendirmenin sağladığı en büyük fayda ise, müşteri duyarlılığına verilen önemin arttırmasıdır.

Eğitim ve yetkilendirme gibi insan kaynaklarına yönelik konular kalite yönetimi ile birlikte organizasyonel sınırların ötesinde önem kazanmıştır. İlişkiler ve ortaklıklar gibi temel TZY uygulamalarının başarısı insan kaynaklarının etkin yönetimine bağlıdır. Tedarik zinciri üyeleri arasındaki kurumsal kültür farklılıklarından doğan iletişim, işbirliği ve entegrasyon zorlukları ancak insan kaynaklarının etkin yönetimi ile aşılabilir (McCarter ve ark., 2005). TKY felsefesinde tüm çalışanlar iç müşteri olarak kabul edilir. Memnuniyetsiz iç müşterilerin dış müşteriler için değer yaratması beklenemez. Bu nedenle TKY, çalışanların katkısına özel önem vermektedir (Khan, 2003). Aynı şekilde, MBNQA ve EFQM gibi kalite mükemmelik modelleri de insan kaynaklarına ilişkin ölçütleri içermektedir.

Sousa and Voss (2002) ürün kalitesi ve kalite yönetimi ile ilgili literatür araştırmalarında, kalite yönetim uygulamalarının kalite ve operasyonel performans üzerinde çok büyük etkileri olduğu ancak bu etkinin iş performansına yansımasının sınırlı kaldığı sonucuna varmıştır. Bu tespit kalitede başarının sadece iç kaynaklara ve fonksiyonlara bağlı olmadığını, kalite uygulamalarının ürün odaklı klasik anlayışın ötesinde müşteriler, tedarikçiler ve diğer iş ortaklarını kapsayan organizasyonlar arası tedarik zincirine odaklanması gereğini ortaya koymaktadır. Bu değişimin temeli ürün-odaklı yaklaşımdan süreç-odaklı yaklaşıma geçiştir. Tedarik zincirinde ilk noktadan son noktaya kadar birbirini takip eden operasyonlardan oluşan süreçlerin etkin yönetimi sadece kaliteyi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda yenilikçi iş yaklaşımları ve yeni pazar fırsatları yaratır.

Araştırmalar tedarikçi kalite yönetiminin ürün/servis dizaynı ve süreç yönetimi ile direkt ilişkisini ortaya koymaktadır. Ürün/servis dizayn çalışmalarına katılan tedarikçiler alıcılarının ihtiyaçlarını daha etkin olarak karşılayabilmektedir. Ürün geliştirme çalışmalarında tedarikçi katkısı, proje takımının etkinliği ve ürün performansı ile ilişkilendirilmektedir (Petersen ve ark., 2005). Primo ve Amundson'a (2002) göre daha güçlü kalite kontrol sistemine sahip tedarikçilerin alıcılarının ürün geliştirme çabalarına katkısı da daha fazla olmaktadır. Tedarikçi ve alıcı arasındaki ilişkinin niteliği ve boyutu ürün/hizmet dizayn kalitesini etkilemektedir (Fynes ve ark., 2005). Kaliteyi güvence altına almak için tedarikçi gelişimine çaba harcayan bir firma, tedarikçileriyle yakın ilişkiler tesis etme ve tedarikçilerini ürün/hizmet dizayn

çalışmalarına ortak etme konularına odaklanmazsa bu çabaları büyük ölçüde karşılıksız kalacaktır.

Keen (1991) kalite, bilgi sistemleri ve iş performansı arasındaki güçlü ve pozitif ilişkiye işaret etmektedir. Buna göre, bilgi teknolojilerinde belirgin bir kalite seviyesine ulaşmış işletmelerin iş performansı artmaktadır. Tedarik zincirinin her safhasında bilgi teknolojilerinin önemli etkisi vardır. Zincirin tüm paydaşları dijital formatla uyumlu bilgi işlem tabanlı işletmelere dönüşmek zorundadır. Bu dönüşümün kalite boyutunda sonuçları; teslimat zamanları ve teslimat kalitesinde tutarlılık, müşteri taleplerinin hızla ve gerektiği şekilde karşılanması, ve tedarik zinciri paydaşları arasında güven ve işbirliği ortamının geliştirilmesidir. Tedarik zincirinde koordinasyon ve performansı arttırmanın anahtarı bilgi teknolojilerinin etkin kullanımıdır. Bilgiye dayalı sistemde çalışanların ve yöneticilerin operasyonel performansa ilişkin kritik verilere anlık olarak ulaşması ve iyileştirici karar ve önlemlerin gecikmeksizin alınmasını sağlar. Tedarik zincirinde tam entegrasyonun sağlanabilmesi için zincirin tüm halkalarının bilgi sistemleri ile birbirine bağlanması ve uyumlandırılması gerekir. Bu sayede müşteri taleplerinin gecikmeksizin cevaplanması mümkün olacaktır.

Sonuç olarak; kalite ve teslimat performansı açısından bazı durumlarda görülen farklılıklar ve karşıtlıklar TZY ve TKY entegrasyonunu zorlaştırsa da nihai hedefler ve sağlanacak potansiyel faydalar açısından belirgin bir sinerji söz konusudur. Daha yüksek kalite ve daha iyi teslimat performansı müşteri memnuniyeti ve rekabet gücünün arttırılması nihai amaçlarını destekler. Öte yandan TZY ve TKY'nin entegrasyonu iş süreçleri ve organizasyon yapısında karmaşıklığa neden olabilir. Entegrasyonda söz konusu zorlukların aşılması organizasyonun klasik yapısında değişim gerektirebilir. Müşteri odaklılık ve üst yönetimin değişim konusundaki kararlılığı entegrasyonun başarısında belirleyici rol oynayan faktörlerdir. TZY ve TKY uygulamaları birlikte uyum içinde uygulandığı zaman birbirinin hedeflerini destekler ve iş performansını arttırır (Flynn ve Flynn, 2005).

Tablo 3.3'de geleneksel kalite yönetimi anlayışından TZKY anlayışına geçişle birlikte kalite unsurlarında değişim süreci aktarılmaktadır (Kuei ve Madu, 2001).

Tablo 3.3. Geleneksel Kalite Anlayışından TKY ve TZKY'ye Geçiş
(Kuei ve Madu, 2001, s. 421)

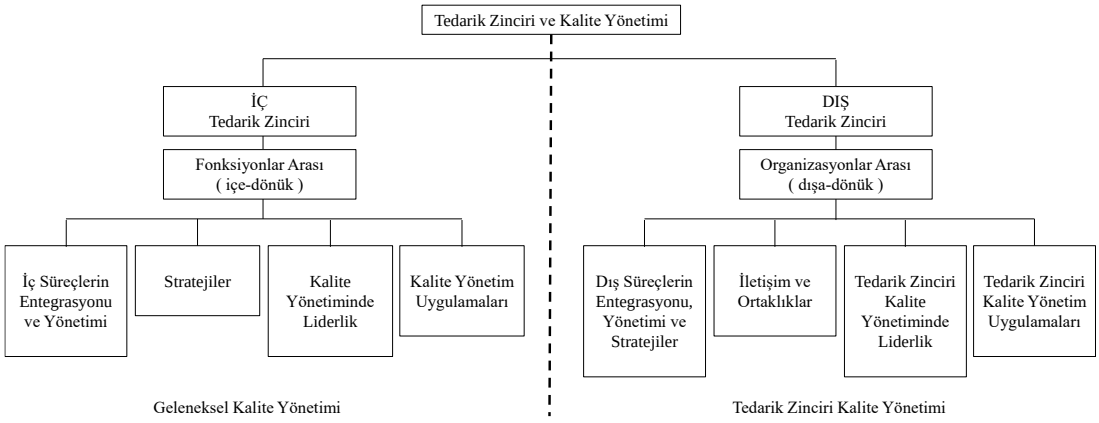
Kalite Unsurları	**Geleneksel Kalite Anlayışı**	**Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Yaklaşımı**	**Tedarik Zinciri Kalite Yönetimi (TZKY) Anlayışı**
Odak	Ürün	Müşteri	Pazar
Öncelikler	Maliyet ve çıktılar	Sonuçlar, kalite araçtır	Bilgi, ilişkiler ve yenilik
Kararlar	Kısa vadeli hedefler dikkate alınır	Kısa ve orta vadeli hedefler dikkate alınır	Tüm tedarik zincirinin kısa ve uzun vadeli hedeflere göre optimizasyonu
Amaçlar	Hataların tespiti	Hataların önlenmesi	Tedarik zinciri bütününde kalite için gerekli şartlar ve güven ortamı tesisi
Maliyetler	Kalite maliyet arttırıcı bir unsurdur	Kalite maliyetleri düşüren ve verimliliği arttıran bir unsurdur	Kalite bir ürünün "yaşam boyu" maliyetini düşüren bir unsurdur
Hata Kaynakları	İşçilerin hataları ve yetersizliğinden kaynaklanan kişisel hatalar	Yönetim yanlışlarından kaynaklanan sisteme bağlı hatalar	Dar kapsamlı kalite anlayışı, tek yönlü iletişim, tedarik zincirinin bütününe yayılmayan kalite vizyonu
Sorumluluk	Kalite Kontrol Merkezi Kalite Departmanı	Organizasyonun tüm üyeleri	Tedarik zincirinin tüm üyeleri (değişimi yöneten bir kilit üyenin liderliğinde)
Organizasyonel Kültür	Sayısal hedefler, kişisel performans	Sürekli iyileştirme, takım çalışması	Tedarikçi-müşteri ortak kalite anlayışı ve işbirliğinin Sürekliliği
Organizasyon ve Bilgi akışı	Hiyerarşik yapı bürokratik ve sınırlı bilgi akışı	Yatay organizasyon, anlık bilgi akışı, esneklik	Entegre yapı, her yönde karşılıklı anlık bilgi akışı, tedarik zinciri üyelerine kalite kararlarında özerklik
Karar Mekanizması	Yukarıdan-aşağıya	Çalışanlardan oluşan takım üyeleri	TZ paydaşlarından oluşan takım üyeleri

3.2. TZKY'nin Temel Bileşenlerine İlişkin Literatür Araştırması

Çalışmanın bu bölümünde TZKY'ne ilişkin prensipler ve kriterler literatür kapsamında incelenmektedir. Belirlenen kriterlerin bir kısmı geleneksel TKY prensiplerini TZY'ne etkileri açısından değerlendirmekte, bir kısmı ise TZKY'ne özgü kriterleri ön plana çıkarmaktadır.

90'lı yıllara kadar yapılan araştırmalar ve uygulamalarda ele alınan geleneksel kalite programlarının kaynağı büyük ölçüde "iç tedarik zinciri" bakış açısıdır. Bu programlar, organizasyonun pazarlama, dizayn, satınalma, üretim ve yönetim gibi tüm fonksiyonlarının entegrasyonu ile ilgilenirken tedarik zincirindeki diğer bağımsız organizasyonları büyük ölçüde kısıtlamaktadır. Rekabet gücünün arttırılması için, kalite yönetiminde organizasyonel sınırların dışındaki girişim ve oluşumları da içeren modern yaklaşım "dış tedarik zinciri" bakış açısını yansıtmaktadır.

Robinson ve Malhotra (2005) TZKY'ye yönelik araştırmalarda ele alınan temaları iç ve dış tedarik zinciri bakış açısıyla sınıflandırmıştır (Şekil 2.2).



Şekil 3.2. TZKY'ye Yönelik Araştırma Kategorileri
(Robinson ve Malhotra, 2005, s. 330)

Kalite yönetimi ve TZY teorilerini birlikte ele alan araştırmaların bir kısmında da, temel kalite yönetimi uygulamalarının dış tedarik zincirinin yaratacağı avantajlardan faydalanmak üzere genişletilmesi ve optimize edilmesi üzerinde durulmaktadır. Geleneksel kalite yönetim uygulamalarının yeniden şekillendirilmesi suretiyle her iki gruptaki aktiviteler bir noktada birleştirilebilir. Böylece geleneksel kalite yönetim uygulamaları dış tedarik zinciri ile bütünleştirilebilir.

Kalite yönetimini tüm tedarik zinciri boyutunda ele alan araştırmalar 2000'li yıllardan itibaren yoğunlaşmıştır.

İlk kez Saraph ve ark. (1989), klasik kalite yönetimine ilişkin sekiz kritik faktörü TZKY ile ilişkilendirerek incelemiştir. Bu kriterler; "üst yönetim liderliği", "kalite departmanının rolü", "eğitim", "ürün/servis dizaynı", "tedarikçi kalite yönetimi", "süreç yönetimi", "kalite bilgilerinin raporlanması" ve "çalışanlarla ilişkilerdir".

Bessant ve ark. (1994) tedarik zincirinde toplam kalite ilişkilerinin belirleyicisi olarak yedi bileşen tanımlamaktadır. Bunlar; "strateji", "yapısal sınırların belirlenmesi", "performans izleme ve ölçüm metotları", "ilişki kültürü oluşturulması ve yönetilmesi", "çalışanlar ve organizasyon", "süreçler ve koordinasyon", ve "sürekli gelişimdir". Tedarik zinciri kalitesinde sürdürülebilir başarı için bu bileşenlerin çok iyi yönetilmesi gerekmektedir.

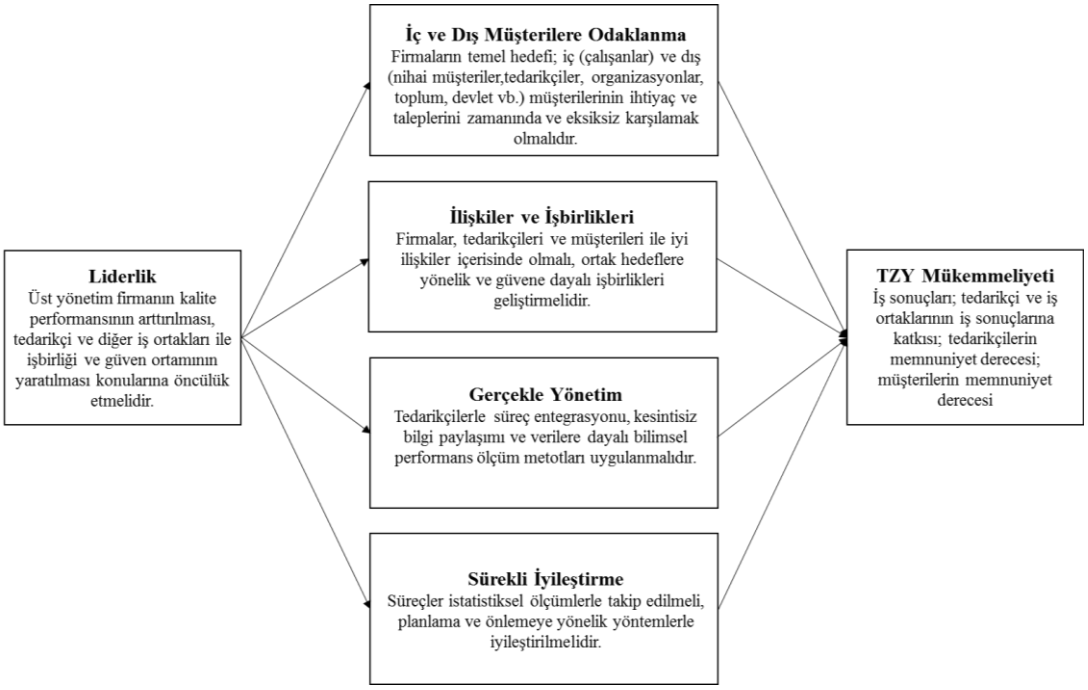
Kannan ve ark. (1998) tedarik zinciri kalitesi için üç kritik faktör tanımlamaktadır. Bunlar; "tedarikçi gelişimi", "tedarikçi katılımı", ve "satın almanın yerelleştirilmesi"dir.

Tracey ve Vonderembse (1998) tedarikçilerin teslimat süresi, sevkiyat sürecindeki hasarlar ve teslimat kalitesi konularındaki performansının üretim performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmalarının sonucuna göre "tedarikçi kalite yönetim uygulamaları düzeyi" ve "tedarikçi katılımı" organizasyonel performansı etkileyen önemli faktörlerdir.

Handfield ve ark. (1998) küreselleşme olgusunun müşterilerin kalite beklentileri üzerindeki etkisine işaret etmektedir. Yazarların çalışmalarından iki önemli çıkarım yapılmaktadır; Tedarik zinciri kalitesinin arttırılması için "kalite altyapısının geliştirilmesi"ne odaklanmalıdır. Kalite altyapısının temel taşları da "liderlik" ve "insan kaynaklarıdır". Tedarik zinciri kalitesi ile birlikte finansal sonuçlarda iyileşme ve müşteri memnuniyet seviyesinde artış sağlanabilmektedir.

Krause ve ark. (1998); TZKY'de tedarikçi seçiminde dikkate alınması gereken faktörler üzerinde yoğunlaşmış, bunları "kalite", "teslimat", "maliyet", "esneklik" ve "yenilikçilik" olarak sıralamıştır.

Tedarik zinciri yönetiminde kaliteye yönelik ilk mükemmellik modeli Kanji ve Wong (1999) tarafından ortaya atılmıştır. Yazarlar, Kanji (1998)'nin geliştirdiği İş Mükemmelliği Modeli'nde vurguladığı TKY prensiplerini (i.e. Liderlik, Müşteri Odaklılık, İşbirlikleri, Gerçekle Yönetim, Sürekli İyileştirme) klasik TZY modeli ile ilişkilendirerek yeniden yapılandırdıkları TZY modelini Hong Kong'lu 139 firma üzerinde test etmiş, ve modelin firmalarca tedarik zinciri boyutunda iş mükemmelliğine ulaşmada önemli bir araç olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Modelin ana hatları Şekil 3.3 de aktarılmaktadır:



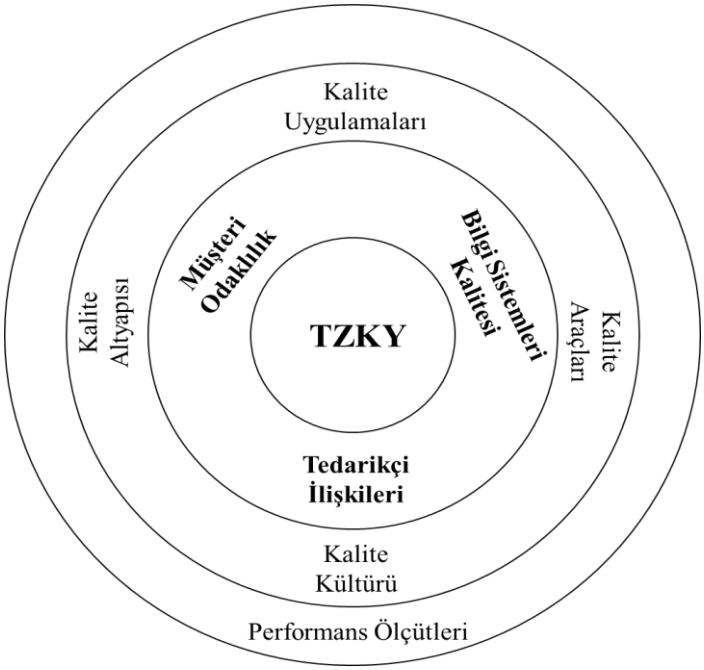
Şekil 3.3. TZY Mükemmelik Modeli
(Kanji ve Wong, 1999, s. 1155)

Anderson ve ark. (1998); kalite yönetim uygulamalarının işletmelerin lojistik performansı üzerindeki etkilerini lojistik operasyonel iş sonuçları ve müşteri memnuniyeti kriterleri açısından araştırmıştır. Yazarların bulgularına göre, işletmelerin bu iki kritere dayanan lojistik performansı ile TKY'nin "liderlik", "bilgi", "eğitim", "takım çalışması", "kıyaslama", "tedarikçi yönetimi" ve "iş sonuçlarının istatistiksel analizi" bileşenleri arasında direkt veya dolaylı bir ilişki söz konusudur.

Krause ve ark. (2000)'na göre tedarikçi performansı, kendisinden ürün veya hizmet satın alan firmaların uzun vadeli başarısında belirleyici rol oynamaktadır. Satın alma yapmakta olan birçok firma, tedarikçilerin gelişiminde bazı kritik konulara işaret

etmektedir. Bunlar; “kalite”, “teslimat”, “maliyet”, “yeni teknolojilere uyum”, “finansal yapı”, ve “ürün dizaynı”dır.

Kuei ve ark.(2001) TZKY uygulamaları ve organizasyonel performans arasındaki ilişkileri test etttiği deneysel araştırmalarında, TZKY’ye ilişkin 11 faktörün organizasyonel performans üzerindeki etkisini anlamlı bulmuştur. Bu faktörler; “üst yönetimin liderliği”, “eğitim”, “ürün dizaynı”, “tedarikçi kalite yönetimi”, “süreç yönetimi”, “kalite verilerinin raporlanması”, “çalışanlar ilişkileri”, “müşteri ilişkileri”, “kıyaslama”, “tedarikçi seçimi” ve “tedarikçi katılımı” olarak sıralanmaktadır.



Şekil 3.4. TZKY’de Stratejik Değişkenler
(Kuei ve arkadaşları., 2001, s. 418)

Yazarlar aynı yıl TZKY’ne ilişkin kritik başarı faktörlerini inceledikleri bir başka araştırmada, TZKY’nde başarı gösteren işletmelerin “tedarikçi ilişkileri”, “müşteri odaklılık” ve “IT sistemleri kalitesi” konularına odaklanmış olduğunu belirlemiş ve birbirinin tamamlayıcısı olan bu üç kritik faktörün TZKY uygulamalarında temel stratejik unsurlar olarak ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir (Şekil 3.4).

Flynn ve Flynn (2005)’ın TZY’nin üç önemli uygulama kriterinin kalite yönetimi ile ilişkisini araştırdıkları deneysel çalışma, TZY’nin “bilgi ve analiz”, “süreç yönetimi” ve “stratejik planlama” yaklaşımlarının TKY ile güçlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Üst yönetimin liderliği hem kalite yönetiminde hemde TZY de önemle ifade edilmektedir. (Chen ve Paulraj, 2004; Robinson ve Malhotra, 2005). Deneysel araştırmalar yönetimin liderliği ile kalite performansı arasında dolaylı bir ilişkiyi ortaya koymaktadır (Kaynak, 2003; Nair, 2006). Yönetim liderliği organizasyonun müşteri odaklı yaklaşımını destekler (Flynn ve ark., 1995). Yönetim liderliği ile müşteri odaklılık ve tedarikçi kalite yönetimi arasında ise direkt bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki, tedarik zinciri bağlantılarının güçlenmesini sağlayarak kalite performansını etkiler.

Lina ve ark. (2005) tarafından yapılan araştırma bazı önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Birincisi; belli başlı TKY uygulamalarının tedarikçi işbirliği programlarına entegre edilmesi organizasyonel performansı arttırmaktadır. İkincisi; tedarikçiler önemli bir ticaret ortağı ve değer zincirinin bir parçası olarak kabul edildiği takdirde organizasyonel performans optimize edilebilmektedir. Üçüncü ve sonuncusu; kalite, tedarikçi ilişkilerinde önemli bir belirleyici etkendir.

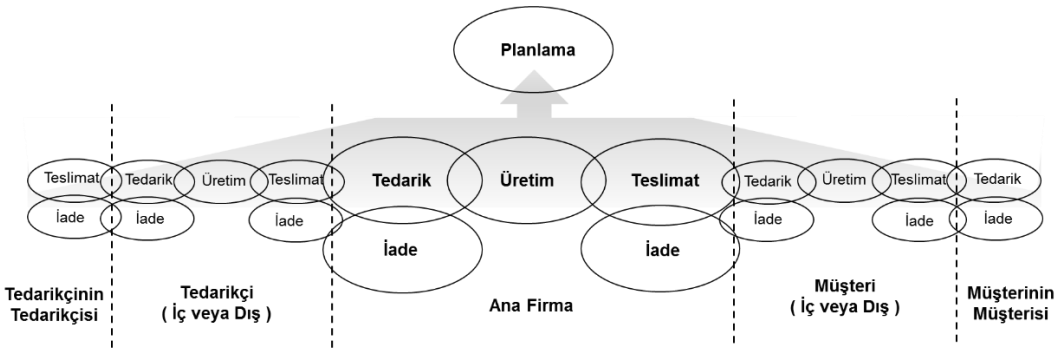
Kaynak ve Hartley'e (2008) göre iki kalite uygulaması; "tedarikçi kalite yönetimi" ve "müşteri odaklılık" aynı zamanda TZY nin de ağırlıklı ilgi alanındadır. Bu iki faktörün kalite modellerine ilave edilmesi, kalite performansı için gerekli görülen iç ve dış entegrasyonu destekler. Aynı zamanda "tedarik zinciri üyeleri arasında kalite çalışmalarına ilişkin iletişim ve işbirliği" de performansı etkileyen diğer faktörler olarak önem kazanmaktadır.

TKY ve TZY prensip ve uygulamalarını birlikte ele alarak, organizasyonun tedarik zinciri boyutundaki iş sonuçlarını etkileyen kritik uygulamaların belirlendiği geniş kapsamlı bir literatür araştırması yakın tarihte Talib ve ark. (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarların elde ettiği bulgulara göre aşağıda sıralanan 12 uygulama TKY ve TZY'nin birlikte uygulandığı organizasyonlarda kritik başarı faktörleri olarak sıralanmaktadır: "Üst Yönetimin inancı, kararlılığı, Liderliği ve desteği", "Müşteri Odaklılık", "Eğitim ve Sürekli Öğrenme", "Sürekli Gelişim ve Yenilik", "Çalışanların Katılımı ve Bağlılığı", "Tedarikçi İlişkileri Yönetimi", "Tedarikçilerle Yakın İşbirliği", "Stratejik Tedarikçi Ortaklığı", "Müşteri İlişkileri Yönetimi", "Malzeme ve Envanter Yönetimi", "Bilgi ve İletişim Teknolojileri"," Kurumsal Kültür Değişimi"

Robinson ve Malhotra (2005) gerçekleştirdikleri geniş kapsamlı literatür incelemesi sonucunda, tedarik zincirini kalite bakış açısı ile inceleyen makalelerde ele alınan unsurlar arasındaki bağlantılara dayanarak, TZY ve kalite yönetiminde ortak veya benzer kriterleri belirlemiştir. Yazarlar bu kriterleri; "yönetim ve liderlik", "stratejiler", "iletişim ve ortaklıklar", "süreç entegrasyonu ve yönetimi", "en iyi uygulamalar" başlıkları altında gruplandırmıştır.

Robinson ve Malhotra (2005) TZKY ne ilişkin olarak akademisyenler ve uygulamacılar tarafından literatürde ele alınan konuların iki bölüme ayrıldığını ileri sürmektedir; (a) iç tedarik zinciri kapsamında ele alınan içe-dönük koordinasyon (veya klasik kalite yönetimi), (b) dış tedarik zinciri kapsamında ele alınan organizasyonlar arası veya dışa-dönük entegrasyon (tedarik zinciri ve kalite uygulamalarının uyumlandırılması)

Bu sınıflandırma aynı zamanda Supply Chain Council (www.supply-chain.org) tarafından yayınlanmış SCOR (Tedarik Zinciri Operasyonları Referans Modeli) modeli (Şekil 3.5) ile ilişkilendirilmektedir. SCOR, tedarik zinciri yönetimini, organizasyonlar arasında ilk kaynaktan başlayan ve nihai müşterilere uzanan değer zincirindeki tüm ilişkilerde "planlama", "tedarik", "üretim", "teslimat" süreçlerinin entegrasyonu olarak tanımlar. Model, organizasyonun depertmanlar ve organizasyonlar arası tedarik zinciri ağında katma değer yaratan tüm süreçler arasındaki bağlantıları açıklamaktadır. SCOR tarafından detaylı olarak tanımlanan süreçler ve süreçler arasındaki ilişkiler tedarik zinciri tasarımında yöneticilere rehberlik etmekte, aynı zamanda geliştirme ve iyileştirme çalışmalarının reçetesi olarak kabul edilmektedir. 2013 yılında modelin 11. versiyonu yayınlanmıştır.



Şekil 3.5. TZY'de SCOR Modeli (Version 11.0)
Kaynak: Supply Chain Council (www.supply-chain.org)

Model, nihai müşteri memnuniyeti için, zincirdeki her halkanın ve bağlantının hiçbir aksama olmaksızın çalışmasını öngörmektedir. Zincirdeki tek bir halkanın zayıflığı teslimatlarda gecikme, sipariş karşılamada yetersizlik, ürün kalitesinde bozukluk gibi performans kriterlerini zarara uğratmak için yeterlidir. Sonuç olarak SCOR modeli, yazarlar tarafından önerilen içe-dönük ve dışa-dönük tedarik zinciri entegrasyonu ayrımını desteklemektedir.

İç tedarik zincirine odaklı geleneksel kalite yönetimi odak konuları ve stratejileri; (a) iç süreçlerin entegrasyonu ve yönetim, (b) stratejiler, (c) kalite yönetiminde liderlik, (d) kalite yönetim uygulamaları başlıkları altında toplanmaktadır. Ele alınan bu başlıklar altında, iç organizasyonel fonksiyonlar ve süreçlere odaklanan kalite anlayışının yanısıra, iç uygulamaların dış tedarik zincirine yayılması konusuna da değinilmektedir.

Dış tedarik zincirinde kalite yönetimine yönelik faaliyet konuları ise; (a) Dış süreçlerin entegrasyonu, yönetimi ve stratejiler, (b) iletişim ve ortaklıklar, (c) tedarik zinciri kalite yönetiminde liderlik, (d) tedarik zinciri kalite yönetim uygulamaları şeklinde gruplandırılmıştır. Bu gruptaki çalışmalar, dış süreçlerin entegrasyonu ile birlikte aynı zamanda dış paydaşlarla işbirliğinin geliştirilmesi amacına yöneliktir.

3.3. TZKY Temel Performans Kriterleri

Yukarıdaki literatür bilgileri ışığında, bu araştırmada işletmelerin TZKY performansının test edildiği anahtar performans kriterleri şu şekilde belirlenmiştir:

1) Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği
2) İnsan Kaynaklarına Verilen Önem
3) Müşteri Odaklılık
4) Toplam Katılım ve Takım Çalışması
5) İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci
6) Tedarik Zinciri Dış Paydaşları (i.e. Ürün/Hizmet Sağlayıcılar, Dağıtıcılar, 3PLs ve diğer) ile İlişkiler ve İşbirlikleri
7) Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi
8) Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı

Tablo 3.4’de bu kriterleri destekleyen çalışmalar aktarılmaktadır.

Tablo 3.4. TZKY Temel Performans Kriterleri (Literatür)

TZKY Temel Performans Kriterleri	Destekleyen Literatür
Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği	Adam ve ark.(1997); Ahire ve ark.(1996); Anderson ve ark.(1995); Antony ve ark. (2002); Bergman ve Klefsjo (2007); Black ve Porter (1996); Brah et al. (2000); Crosby (1984); Deming (1986); Douglas ve Judge (2001); EFQM Performans Mükemmellik Kriterleri (2013); Feigenbaum (1982); Flynn ve ark.(1994); Fotopoulos ve Psomas (2009); Garvin (1988); Juran (1986); Kanji ve Wong (1999); Kanji ve Wallace (2000); Kaynak (2003); Kaynak ve Hartley (2008); Khamalah ve Lingaraj (2007); Kuei ve Madu (2001); Lakhal ve ark. (2006); Lin ve ark. (2005); Mahapatra ve Khan (2006); MBNQA Performans Mükemmellik Kriterleri (2005); Powell (1995); Robinson ve Malhotra (2005); Samat ve ark. (2006); Samson ve Terziovski (1999); Saraph ve ark.(1989); Saravanan ve Rao (2004); Sila ve Ebrahimpour (2002); Singh ve ark. (2006); Talib ve Rahman (2010); Talib ve ark. (2010); Tan ve ark. (1999); Quazi ve ark. (1998); Wilson ve Collier (2000); Wong (2003); Yeung ve ark. (2003); Zhang ve ark. (2000); Zeng ve ark. (2013)
İnsan Kaynaklarına Verilen Önem	Adam ve ark.(1997); Ahire ve ark.(1996); Anderson ve ark. (1995); Antony ve ark. (2002); Black ve Porter (1996); Crosby (1984); Das ve ark. (2000); Deming (1986, 1993); Dow ve ark. (1999); EFQM Performans Mükemmellik Kriterleri (2013); Easton ve Jarrell (1998); Feigenbaum (1982); Flynn ve ark.(1994); Forza ve Filippini (1998); Fotopoulos ve Psomas (2009); Garvin (1988); Ho ve ark. (2001); Juran (1986); Kanji ve Wong (1999); Khamalah ve Lingaraj (2007); Kaynak (2003); Kaynak ve Hartley (2008); Kuei ve Madu (2001); Lakhal ve ark. (2006); Lin ve ark. (2005); MBNQA Performans Mükemmellik Kriterleri (2005); Mahapatra ve Khan (2006); Mohrman ve ark. (1995); Powell (1995); Robinson ve Malhotra (2005); Samson ve Terziovski (1999); Samat ve ark. (2006); Saraph ve ark. (1989); Sila ve Ebrahimpour (2002); Talib ve Rahman (2010); Talib ve ark. (2010); Quazi ve ark. (1998); Wilson ve Collier (2000); Zhang ve ark. (2000); Zeng ve ark. (2013)
Müşteri Odaklılık	Adam ve ark. (1997); Ahire ve ark. (1996); Anderson ve ark. (1995); Antony ve ark. (2002); Black ve Porter (1996); Bergman ve Klefsjo (2007); Das ve ark. (2000); Deming (1986, 1993); Douglas ve Judge (2001); Dow ve ark. (1999); EFQM Performans Mükemmellik Kriterleri (2013); Easton ve Jarrell (1998); Feigenbaum (1982); Forza (1996); Forza ve Flippini (1998); Fotopoulos ve Psomas (2009); Flynn ve ark. (1994, 1995); Garvin (1988); Juran (1986); Kanji ve Wong (1999); Kanji ve Wallace (2000); Kaynak ve Hartley (2008); Kuei ve Madu (2001); Lakhal ve ark. (2006); Lin ve ark. (2005); Mahapatra ve Khan (2006); MBNQA Performans Mükemmellik Kriterleri (2005); Mohrman ve ark. (1995); Powell (1995); Robinson ve Malhotra (2005); Salvador ve ark. (2001); Samat ve ark. (2006); Samson ve Terziovski (1999); Saravanan ve Rao (2004); Sila ve Ebrahimpour (2002); Sing ve ark. (2006); Talib ve Rahman (2010); Talib ve ark. (2010); Tan ve ark.(1999); Wilson ve Collier (2000); Wong (2003); Zhang ve ark. (2000); Zeng ve ark. (2013)
Toplam Katılım ve Takım Çalışması	Adam ve ark.(1997); Ahire ve ark.(1996); Antony ve ark. (2002); Brah et al. (2000); EFQM Performans Mükemmellik Kriterleri (2013); Flynn ve ark.(1994); Forza ve Filippini (1998); Fotopoulos ve Psomas (2009); Kanji ve Wong (1999); Kanji ve Wallace (2000); Kaynak (2003); Kaynak ve Hartley (2008); Lakhal ve ark. (2006); Lin ve ark. (2005); MBNQA Performans Mükemmellik Kriterleri (2005); Mahapatra ve Khan (2006); Robinson ve Malhotra (2005); Samson ve Terziovski (1999); Samat ve ark. (2006); Saraph ve ark.(1989); Sila ve Ebrahimpour (2002); Singh ve ark. (2006); Talib ve Rahman (2010); Talib ve ark. (2010); Zhang ve ark. (2000); Zeng ve ark. (2013)
İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci	Adam ve ark. (1997); Ahire ve ark. (1996); Ahire ve Dreyfus (2000); Anderson ve ark. (1995); Antony ve ark. (2002); Bergman ve Klefsjo (2007); Black and Porter (1996); Crosby (1984); Deming (1986, 1993); Douglas ve Judge (2001); EFQM Performans Mükemmellik Kriterleri (2013); Easton ve Jarrell (1998); Feigenbaum (1982); Flynn ve ark. (1994, 1995); Forza (1996); Forza ve Filippini (1998); Fotopoulos ve Psomas (2009); Garvin (1988); Ho ve ark. (2001); Juran (1986); Kanji ve Wong (1999); Kaynak (2003); Kaynak ve Hartley (2008); Khamalah ve Lingaraj (2007); Kuei ve Madu (2001); Lakhal ve ark. (2006); Lin ve ark. (2005); Mahapatra ve Khan (2006); MBNQA Performans Mükemmellik Kriterleri (2005); Mohrman ve ark. (1995); Powell (1995); Robinson ve Malhotra (2005); Rungtusanatham ve ark.(1998); Samat ve ark. (2006); Samson ve Terziovski (1999); Saraph ve ark. (1989); Saravanan ve Rao (2004); Sila ve Ebrahimpour (2002); Talib ve Rahman (2010); Talib ve ark. (2010); Wilson ve Collier (2000); Wong (2003); Zhang ve ark. (2000); Zeng ve ark. (2013)
Tedarik Zinciri Dış Paydaşları (Ürün/Hizmet Sağlayıcılar, Dağıtıcılar, 3PLs) ile İlişkiler ve İşbirlikleri	Ahire ve ark.(1996); Antony ve ark. (2002); Black ve Porter (1996); Brah ve ark. (2000); Chin ve ark. (2004); Crosby (1984); Das ve ark. (2000); Deming (1986, 1993); Easton ve Jarrell (1998); Flynn ve ark.(1994); Forza ve Filippini (1998); Fotopoulos ve Psomas (2009); Garvin (1998); Ho ve ark. (2001); Juran (1986); Kaynak (2003); Kaynak ve Hartley (2008); Khamalah ve Lingaraj (2007); Kuei ve Madu (2001); Mahapatra ve Khan (2006); Mohrman ve ark. (1995); Lakhal ve ark. (2006); Li ve ark. (2005); Lin ve ark.(2005); Powell (1995); Robinson ve Malhotra (2005); Saraph ve ark. (1989); Shin ve ark.(2000); Sila ve Ebrahimpour (2002); Singh ve ark. (2006); Talib ve Rahman (2010); Talib ve ark. (2010); Tan ve ark.(1999); Quazi ve ark. (1998); Vanichchinchai ve Igel (2011); Wilson ve Collier (2000); Wong (2003); Zeng ve ark. (2013)
Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi	
Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı	Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı konusu 2000'li yıllardan itibaren önem kazanmaya ve işletmelerin kalite göstergeleri arasında kabul edilmeye başlanmıştır. Kaliteye ilişkin literatürde bu konuyu özellikle ele alan az sayıda araştırma bulunmaktadır. Örneğin Mehra ve ark. (2001). Ancak, bu kriter, EFQM Performans Mükemmellik Kriterleri (2013) ve MBNQA Performans Mükemmellik Kriterleri (2005) gibi kalite mükemmellik modellerinde güçlü bir şekilde vurgulandığından araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Aynı yazarlar tarafından, TZKY'nin bu temel performans kriterleri kapsamında tanımlanan uygulamaya yönelik kriterler aşağıda sıralanmaktadır.

Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği:

- Kalite vizyonu oluşturulması ve örgüt geneline yayılması
- Vizyonu destekleyen misyon, hedef ve stratejiler belirlenmesi
- Üst yönetimin kalite inancı ve kararlılığı
- Kurum kültürü ile uyumlu kalite kültürü oluşturulması
- Üst yönetimin kalite çalışmalarına desteği ve aktif katılımı
- Üst yönetimin değişimi yönetme yeteneği
- Stratejik yönetim ve planlama
- İç ve Dış paydaşlarla ilişkiler

İnsan Kaynaklarına Verilen Önem:

- Çalışanların farklılıklarını gözetme ve bireysel ilgi ve destek
- Çalışanların eğitim yoluyla yetkinlik ve yeteneklerinin geliştirilmesi
- Başarıların takdiri ve ödüllendirme sistemi
- Çalışanların refah ve motivasyonunu arttırıcı uygulamalar
- Kararlarda çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin de dikkate alınması
- Yönetimle çalışanlar arasında açık iletişim
- Çalışanların kalite konusunda sorumluluk üstlenmeleri
- Kalite sorunlarının çözümünde çalışanların yetkilendirilmesi

Müşteri Odaklılık:

- Müşteri talep ve ihtiyaçlarının yakından takibi
- Kalte kararlarında müşteri memnuniyetinin ön plana alınması
- Müşteri ilişkileri yönetimi
- Ürün/Servis dizayn çalışmalarında müşteri görüşlerinin alınması
- Müşteri memnuniyeti ve kalite değerlendirmeleri için anket çalışmaları
- "Kaliteyi müşteri belirler" anlayışının hakim kılınması
- Müşteri taleplerindeki değişimlere uyum için esneklik ve çeviklik

Toplam Katılım ve Takım Çalışması:

- Tüm çalışanların kalite çalışmalarında aktif rol alması

- Takım çalışması anlayışının ve grup hedeflerinin teşvik edilmesi
- Kalite geliştirme konularında ve kararlarda çalışanların önerileri
- Bölümler ve kişiler arasında iletişim sınırların kaldırılması
- Çalışanlar arasında işbirliği ve güven ortamı sağlanması
- Kalite sorunlarının çözümü için sürekli geribildirim sağlanması

İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci:

- İstatistiksel süreç ve performans kontrol ve ölçüm metotları
- Önleyici süreç tasarımı ve yönetimi
- Bilgi ve teknolojiden azami düzeyde faydalanma
- Kalite bilgilerinin kayıt altına alınması ve raporlanması
- İyileştirme ve revizyon çalışmalarına tüm birimlerin dahil edilmesi
- Bilgi teknolojileri yardımı ile iç ve dış paydaşlarla süreç entegrasyonu
- Anlık bilgi akışı ile sorunlara hızlı müdehale
- Kıyaslama yöntemi ile sektördeki en iyi uygulamalardan faydalanma
- "Öğrenen organizasyon" yaklaşımının benimsenmesi

Tedarik Zinciri Dış Paydaşları (Ürün/Hizmet Sağlayıcılar, Dağıtıcılar, 3PLs) ile İlişkiler ve İşbirlikleri:

- Dış tedarik zinciri paydaşları ile uzun vadeli işbirliğine dayalı ilişkiler
- Güvenilir birkaç tedarikçi ile stratejik işbirlikleri veya ortaklıklar
- Ürün dizayn ve geliştirme çalışmalarında işbirliği
- Sürekli ve açık bilgi paylaşımı ve çok yönlü iletişim
- Kararlarda dış paydaşlar ihtiyaç ve beklentilerinin de dikkate alınması
- Bilgi teknolojileri bazında entegrasyon

Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi:

- TZ ve lojistik iş ortakları seçiminde kalite kriterinin ön plana alınması
- TZ ve lojistik iş ortakları kalite belgelendirme uygulamaları
- Fiyattan önce kalite kriterini dikkate alan satınalma politikası
- Tedarikçi kalite performansının istatistiksel metotlarla ölçülmesi
- TZ ve lojistik iş ortaklarına yönelik gelişim proje çalışmaları

Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı:

- Çevre ve Toplum Duyarlı Stratejiler Geliştirilmesi
- Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi
- Kamu ve Sivil Toplum Örgütleri ile İlişkiler
- Sosyal Sorumluluk Projelerine Katkı

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde liderlik olgusunun kalite yönetimindeki yeri, liderlik tarzları, ve yukarıda açıklanan TZKY performans kriterleri ile ilişkisini ortaya koyan literatür bilgilerine yer verilmektedir.

4. BÖLÜM

LİDERLİK VE KALİTE YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ

Bu bölümde; liderlik kavramının tanımlanması, liderlik olgusuna ilişkin olarak tarih boyunca ortaya atılan liderlik teorileri, yöneticilik ve liderlik kavramlarının karşılaştırması, liderlik tarzları ve davranış özellikleri incelenmekte, ve liderliğin kalite yönetimindeki yeri ve rolü literatür bilgileri ışığında açıklanmaktadır.

4.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Teorileri

20. yüzyılın yönetim alanında en yoğun bilimsel araştırma yapılan konularından biri "liderlik" olmuştur. Liderliği çözümleme ve tanımlama noktasında hem teorisyenler hem de uygulamacılar büyük çaba sarfetmişlerdir. Liderlikle ilgili olarak ortaya atılan tanımlar liderliğin her dönemde tartışılırlığını arttırmış, bütün bu tanımların ortak ve farklı yönleri, liderliğin açıklanmasına katkıda bulunmuştur. Bu tanımlardan bazılarına kronolojik sıra ile aşağıda yer verilmektedir.

"Liderlik; en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir." (E.L. Munson, 1921)

"Liderlik; insanları ikna ederek onlara istediğini yaptırma sanatıdır." (C.M. Bundel, 1930)

"Liderlik; amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir." (R.M. Stogdill, 1950)

"Liderlik; örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır." (J. Lipham, 1964)

"Liderlik; örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etkiyi yaratmaktır." (R.R. Krausz, 1986)

“Liderlik; sezgisel ve analitik düşünceyi tam anlamıyla kullanarak yaratıcı olmaktır.” (C. Norris, 1990)

“Liderlik; etkidir; ne daha fazla ne de az.” (Maxwell, 1993)

“Liderlik; farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.” (R.Heifetz, 1994)

“Liderlik; sıradan insanlarla sıradışı sonuçlara ulaşma sanatıdır.” (Nordstöm ve Ridderstrale, 1999)

Liderlik ile ilgili hararetli tartışmaların “yöneticilikte başarı gösterebilme kabiliyeti doğuştan mıdır, yoksa sonradan kazanılabilir mi?” sorusu ile başladığı bilinmektedir. Bununla bağlantılı olarak ayrıca; “bir lider için başarı belli temel özelliklere ve yeteneklere mi bağlıdır, yoksa farklı endüstrilerde başarılı liderliğe yol açan çeşitli özellik bileşimleri var mıdır?” sorusu tartışılmıştır.

McGregor 1970 yılında yayınlanan “*Human Side of Enterprise*” adlı kitabında şu görüşlere yer vermektedir: ”*1930’lardan önce liderliğin kişinin bir özelliği olduğuna ve ancak sınırlı sayıda insanların lider olmalarını sağlayan yetenek ve özelliklere sahip olduğuna yaygın olarak inanılmaktaydı. Ayrıca, bu yetenek ve özelliklerin sonradan edinilmekten çok doğuştan kazanıldığına da inanılmaktaydı. Bu inançların bir sonucu olarak bu alandaki araştırmalar geleceğin yetenekli liderlerinin daha kolay bulunabilmesi için liderliğin geleneksel özelliklerinin ortaya çıkartılmasına yöneltildi.*”

Liderliğin ve liderin doğuşu ve niteliklerini açıklamak üzere ilk geliştilen yaklaşım “Özellikler Teorisi”dir. Bu teoriye göre liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Bu teoriye göre liderlik doğuştan gelen ve sonradan elde edilemeyen bir kişilik özelliğidir. Lider bu özelliği ile grubun diğer üyelerinden farklıdır. Bu teoriyi baz alarak, liderin temel özelliklerini açıklamaya yönelik çok sayıda çalışma vardır ve her çalışma ile ortaya konulan özelliklerin sayısı oldukça kabarık bir liste oluşturmaktadır. Ancak bazı araştırmalar sonucunda bir liderde bulunan bazı niteliklerin diğer liderlerde tam olarak bulunmadığı gibi aksine bazı istenmeyen özellikler bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle, kişisel özelliklere

dayanarak liderliği açıklamak için düşünürler arasında açık bir görüş birliği sağlanamamış ve bu teori çerçevesinde evrensel bir lider modeli tanımlanamamıştır. Sonuç olarak, liderlerle diğerlerini ayırmada sadece özellikler değişkeninin kullanılması bu teoriyi yetersiz kılmıştır.

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına, işleyişine ve liderlerin davranış şekillerine çevirmişlerdir. Bazı toplum bilimciler, liderleri işe ve kişiye yönelik olarak ayırt etmeye çalışan ve liderin kişisel özelliklerini olduğu kadar davranışlarını da inceleyen bazı araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalar sonucunda belirginleşen "Davranışsal Liderlik Teorisi"nin ana fikri; lideri diğerlerinden farklı kılan faktörün liderin özellikleri değil davranışları olduğudur. Teori, liderliği gruptaki bir bireyin oynadığı role ve diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan bir etkileşim süreci olarak tanımlamıştır. Bu teoride liderin kendisi kadar takipçilerine de belirli bir ağırlık verilmiştir. Çünkü lideri lider yapan ve etkinliğini belirleyen husus, çalışanlarıyla iletişimi, yetki devri, planlama ve kontrol gibi davranışlarına astlarının verdiği tepkidir. Davranışsal liderlik tarzında, takipçilerin sosyal gereksinimlerini karşılamak ve onları güdüleme ana etkendir. Çevreye ve koşullara ağırlık verilmez, sadece işe veya çalışana ağırlık verilir.

Ancak, toplumlarda devamlı bir değişim süreci yaşandığından, insanlar ve çevre koşullarında da farklılaşma meydana geldiği ve daha önce aynı yerde geçerli olan bir liderlik biçiminin bir süre sonra geçerliliğini yitirebildiği görülmüş ve bu kez "Koşul Bağımlılık (Durumsallık) Teorisi" ortaya atılmıştır. Bu teori liderlikte lider özellikleri ve davranışları yanında diğer bir değişken olan "koşullar" değişkenini baz almaktadır. Teorinin temel varsayımı; değişik durumların değişik lider tarzları gerektirmesidir. Başka bir ifade ile bu teorinin temel tezi; en iyi lider, davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen liderdir.

Bu yaklaşım liderliği bir ilişki kurma süreci olarak değerlendirmekte ve bu bağlamda liderlikle ilgili olarak bugün bilinen en az dört değişkenden bahsetmektedir. Bunlar; liderin kişilik özellikleri; astlarının davranışları, gereksinimleri ve kişilik özellikleri; örgütün amaçları, yapısı, misyonu vb. özellikleri; toplumsal, ekonomik ve siyasal ortam. Etkili bir liderlik için gerekli olan kişisel özellikler, diğer değişkenlerle bağıntılıdır ve onlara göre değişir. Liderin mi tarihi yoksa tarihin mi lideri yarattığı

konusundaki eski tartışmalar bu kavramla çözümlenmiştir; ancak her iki sav da belirli sınırlar içinde doğrudur. Durumsallık yaklaşımının eksikliği, modelin teorik bir yönlendirmeden yoksun oluşudur. Model bazı araştırmalar üzerine geliştirilmiş, teorik bir formüle oturtulmamıştır.

Birbirini izleyen bu üç teoriye dayanılarak liderlik hakkında belli bir olasılıkla birçok genelleme yapılabilmektedir: Liderlik için temel olan özellikler arasında öğrenimle elde edilebilen ya da büyük ölçüde değiştirilebilen davranışlar ve hünerler vardır. Ayrıca herhangi bir alanda, çok az sayıda üstün başarılı liderin olağanüstü yetenekleri olduğu doğrudur; ancak bu seçkin liderler kuvvetli ve zayıf yönleri bakımından birbirlerinden ayrılmakta ve ortak bir liderlik özellikleri modeli ortaya koymamaktadırlar. Bugüne dek yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular liderlik için kişisel özelliklerin evrensel bir modeli olmadığını göstermektedir. Başka bir ifade ile tüm liderleri kapsayan tek bir özellik, yetenek ve davranış kalıbından söz etmek mümkün değildir. Liderin kişilik ve davranış özellikleri önemlidir; ancak gerekli olan özellikler ve davranışlar koşullara göre büyük ölçüde değişmektedir. Değişik durumlardaki başarılı liderlik gereklerindeki ayrılıklar benzerliklerden daha çok göze çarpmaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar, liderliği belirli kişilerin sahip olduğu evrensel bir özellikler kalıbı olmaktan çok lider ve durum arasındaki bir ilişki olarak düşünmenin daha doğru ve yararlı olacağını göstermektedir. Ancak 1970'li yıllarda Durumsallık Teorisi'ni de yetersiz kılacak gelişmeler başlamış, sadece mevcut durumun gözönünde bulundurulmasının yeterli olamayacağı ileride oluşabilecek şartların ve hadiselerin de hesaba katılması gerektiği düşüncesinin yaygınlaşmasıyla Stratejik Yönetim ve buna bağlı olarak "Stratejik Liderlik" yaklaşımı önem kazanmaya başlamıştır.

İşletme alanında strateji, işletmenin uzun dönem amaçlarına ulaşabilmesi için belirlenmesi gereken plan, politika ve programlar için yol gösteren bir klavuzdur. Günümüzün çetin rekabet ortamında, sadece bugünkü koşullara bağlı kalan, geleceği düşünmeden hareket eden ve ulaşacağı bir vizyonu olmayan örgütler uzun süre ayakta kalamazlar. Strateji örgütleri geleceğe dönük hedeflere ulaştıracak yol, bu yolda örgütünü hedeflere ulaştıracak kişi de Stratejik Lider'dir. Stratejik lider, tüm değişim ve gelişim çalışmalarını onaylayan, işgörenleri motive eden, yerleşmiş kavramları gerektiğinde bir tarafa koyabilen ve yeniden geleceğe yönelik tasarımlarda

bulunabilen, büyük fikirler üretebilen, işletme kaynaklarını duyarlı ve esnek bir biçimde kullanabilen, iş süreçleri üzerinde yoğunlaşabilen, çalışanların ve çevrenin değer ve tutumlarına önem veren, cesaret ve girişimciliği ile büyük sonuçlar üretebilen, kendini, çevreyi, modern yönetim ilkelerini ve geleceği çok iyi anlayan, değerlendirebilen ve hiçbir zaman duraksamadan geleceğe yönelik başarılara sağlam ve güvenli adımlarla yönelebilen, bilimsel, akılcı ve gerçekçi liderdir.

Buraya kadar açıklanan liderlik teori ve yaklaşımlarının Toplam Kalite Yönetimi anlayışı içerisindeki yerine baktığımızda; "Özellikler", "Davranışsal" ve "Durumsallık" teorilerinin oldukça yetersiz kaldığını, Toplam Kalite Yönetimi felsefesini destekleyen liderlik yaklaşımının "Stratejik Liderlik" olduğu görülmektedir. Ayrıca, Deming'in 14 ilkesinde ifade ettği "Vizyoner Liderlik" aynı zamanda "Stratejik Liderliğe" işaret etmektedir.

Liderlik konusunda bundan sonraki araştırmalar bireylerin doğuştan özellikleri olmayıp sonradan edinilebilen liderlik hünerleri ve davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Buna paralel olarak farklı liderlik stilleri tanımlanmaya başlanmıştır. Liderlik tarzları ve davranış özelliklerine ilişkin kapsamlı araştırmalar 1978 yılında J.M. Burns'un "Dönüşümcü Liderlik (*Transformational Leadership*)" olarak tanımladığı liderlik tarzına ilişkin çalışmaları ile başlamıştır. Bu konuya daha sonraki bölümlerde ayrıntıları ile değinilecektir.

4.2. Yönetici ve Lider Ayırımı

Her ne kadar, bazı kaynaklarda liderlik ve yöneticilik eş anlamlı kavramlar olarak anılsa da, yöneticilik ve liderlik birbirinden pek çok noktada ayrılan iki farklı olgudur. Yöneticilik; başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmadır. Liderlik ise; bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçlara ulaşmak için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneğidir.

Aslında her iki tanımda da grubun bir üyesinin grubun diğer üyelerini belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmesi ve iş yaptırması durumu söz konusudur. Ancak liderlik ve yöneticilik arasındaki fark, grubu hedefe yönlendirmede yararlanılan güç kaynağının ne olduğu konusunda ortaya çıkmaktadır. Yönetici, grubunu (astlarını) hedeflere yönlendirmedeki etkileme gücünü büyük ölçüde yasa, yönetmelik, tüzük

gibi biçimsel bir yapıdan almakta; oysa lider gücünün kaynağını yasal yetkilerden değil, yönlendirdiği gruptan yani "izleyicilerinden" almaktadır. Bir insanın lider olabilmesi için bu yetkiyle donatılmış olması şart değildir. Lider kullandığı yetkiye doğuştan, yani geleneksel olarak sahip olabileceği gibi, bu yetkiyi grubun diğer üyelerinden farklı son derece değerli bir takım kişisel özelliklerinden veya davranışlarından kaynaklanan karizmatik özelliği ile de kazanabilir. Sonuçta bu yetkiyi lidere veren liderin izleyicileridir.

Liderlik ile yöneticiliğin aynı olmadığı konusundaki görüşler çoğu zaman "her lider yöneticidir, ama her yönetici lider değildir" ifadesiyle anılır. Aslında yöneticilik ile liderlik arasında bu denli yalın bir ayrımdan daha fazlası olduğu gibi, bütün liderlerin de yönetici olduğunu söylemek çok anlamlı olmayacaktır. Liderlik sadece üst kademelerde görev yapan kişilere özgü bir süreç değildir. Yönetim pozisyonlarına herhangi bir kişi atanabilir, seçilebilir, terfi edebilir, ancak bu pozisyon o kişinin lider olmasını sağlamaz. Örgütlerde yöneticilik yetkileri sınırlı liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. İdeal olan; yöneticilerin aynı zamanda liderlik yeteneklerine sahip olması yani "yönetici liderler" dir ki bu tip liderlerin liderliğe atfedilen davranış özellikleri ile belirli yönetsel yetenekleri kendilerinde birleştirdikleri vurgulanmaktadır.

Liderle yönetici arasındaki temel farklar aşağıdaki görüşlerle ifade edilmektedir;

Liderlik esnekliktir, örnek olmaktır, yetki vermektir. Yönetim daha katı, bürokratik ve kontrollüdür. Liderler değişimi başlatan, yöneticilerse değişime uyum sağlamaya çalışandır.

Yönetimin özünde; otorite, emir verme, rasyonellik, kurallar, prosedürler vb. yer almasına karşın liderliğin özünde; yaratıcılık, belirsizliklerle başetme, risk alma, duygusallık, değerler, zorluklara meydan okuma gibi konular öne çıkmaktadır.

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

Yöneticiliğin anlamı; yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir. Liderlik ise; etkilemek, yönlendirmek, rehberlik etmek, etkin faaliyet ve görünüştür.

Genç ve Halis (2006) yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıkları aşağıdaki tablo ile özetlemektedir.

Tablo 4.1 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar
(Genç ve Halis, 2006, s.47)

Yönetici	**Lider**
Gücünü pozisyonundan alır.	Gücünü izleyiciler üzerindeki etkisinden ve kişisel özelliklerinden alır.
Yeri genellikle örgütün üst kademeleridir.	Örgütte her kademede yer alabilir.
Astlarını kendi tayin eder.	Grubunda yer almak ve onunla çalışmak isteyenlerle çalışır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı astlarına bağlıdır.
Denetime güvenir.	İnsanlara güvenir.
Örgütün belirlediği hedeflere ulaşmaya çalışır.	Kendi tasarladığı hedeflerle örgütü daha ileri götürmeye çalışır.
Dikkatli hareket eder ve riskten kaçınır.	Değişiklik yapmak ve risk almak eğilimindedir.
Kuralları izler ve uygular.	Sonuçlar için çalışır ve yenilik getirir.
Kısa vadede ulaşılacak amaç ve hedeflere odaklanır.	Uzun vadede örgütün neleri başarabileceğini hayal eder.
Başkalarının koyduğu hedefleri gerçekleştirmeye hizmet eder.	Kendi hedeflerini kendisi koyar.
Başkası tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

Kalite yönetimi açısından, yönetim ile liderlik arasında bilinmesinde yarar umulan en önemli farkı tekrardan vurgulamak gerekir; Yönetim bir örgütün süreçleriyle, bunların hatasız ve etkin yürütülmesiyle ilgilidir; liderlik ise örgütün amaçlarıyla bağlantılıdır. İyi yönetebilmek için liderlik etmek gerekir. Liderlik için de kişinin kendisinin ve kendisiyle çalışanların sorumlu olduğu işi iyice anlaması gereklidir. Yeni gelen bir

yönetici, liderlik etmek ve iyileştirmenin kaynağında yönetmek için öğrenmek zorundadır. Yönetim organının görevi denetlemek değil, liderlik yapmaktır. Yönetim gelişim kaynakları, ürün ve hizmet kalitesinin amacı, bu amacın tasarıma ve ürünün kendisine dönüşmesi için uğraşmaktır. Yönetim yoluyla dönüşümü gerçekleştirmenin yolu, sonuçlara (rakamlarla yönetim, hedeflerle yönetim, iş standartları, spesifikasyonlara uynak, sıfır hata, performansın ödüllendirilmesi) odaklanmaktan vazgeçip yerine liderliğin konulmasıdır (Deming, 1986).

4.3. Liderlik Tarzları ve Davranış Özellikleri

Değişim ve yeniden yapılanmanın örgütleri niteleyen en önemli kavramlar olduğu günümüzde, artan çevresel belirsizlik ve ani değişimler, örgütleri topyekün dönüşüm ile sonuçlanabilecek köklü yapısal değişikliklere zorlamaktadır. Örgütlerde böyle radikal bir dönüşüm süreci ancak vizyon sahibi ve yenilikçi liderler tarafından yönetilebilir. Bu liderler, örgütün çıkarlarını bireysel çıkarların üzerinde tutan, kendini sürekli yenileyen örgütler yaratarak dönüşüm atmosferini sağlayan "Dönüşümcü Liderler", bu liderlik tarzı da "Dönüşümcü Liderlik" olarak adlandırılmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik kuramının temelleri J.M. Burns (1978) tarafından atılmış olmakla beraber ilk kez B.M.Bass'ın (1985) çalışmaları ile tartışmaya açılmıştır. Bass'a göre dönüşümcü liderler; astlarının, görevlerini olduğundan daha iyi bir performansla yerine getirmelerinin önemini çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak, ve onları çok daha üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak değiştirir ve motive ederler. Dönüşümcü liderin takipçileri de lidere güvenirler, inanırlar ve saygı duyarlar.

Bass (1985) hazırladığı MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Anketi) ile Burns'un teorisini ölçülebilir ve anlaşılabilir bir noktaya taşımıştır. Bu anket yardımı ile liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Bass ve Avolio (1988) yaptıkları araştırmalarda liderlikte yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım geleneklere ve geçmişe bağlı "İşlevsel *(Transactional)* Liderlik" ile yeniliğe, değişime ve reforma dönük "Dönüşümcü *(Transformational)* Liderlik" biçimleridir. Aynı çalışmada dönüşümcü liderlerin, yazarlar tarafından kısaca "4I" olarak tanımlanan dört temel davranış boyutuna sahip olduğu belirtilmiştir. Bunlar; İdealleştirilen/Karizmatik Etki *(Idealized Influence),* İlham Verici Motivasyon

(Inspirational Motivation), Entellektüel Uyarım *(Intellectual Stimulation)* ve Bireysel İlgi *(Individualized Consideration)* dir.

Aynı yazarlar 1990 yılında yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin beş , işlevsel liderliğin ise iki ayrı davranış boyutunu açıklayan ve aynı zamanda "Pasif (*Avoidant*) Lider" tanımını da kapsayan "Tam Kapsamlı Liderlik Analizi"ni ortaya atmışlardır. Bugün halen birçok araştırmada kullanılmakta olan MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Anketi) kapsamında ölçülen bu davranış boyutları aşağıdaki gibi adlandırılmaktadır;

Dönüşümcü *(Transformational)* Liderlik Davranış Boyutları:

- Niteliklerden Doğan Karizmatik Etki *(Idealized Attributes)*
- Davranışlardan Doğan Karizmatik Etki *(Idealized Behaviors)*
- İlham Verici Motivasyon *(Inspirational Motivation)*
- Entellektüel Uyarım *(Intellectual Stimulation)*
- Bireysel İlgi *(Individualized Consideration)*

İşlevsel *(Transactional)* Liderlik Davranış Boyutları:

- Performansa Bağlı Ödüllendirme *(Contingent Reward)*
- Aktif İstisnai Yönetim *(Management-by-Exception/Active)*

Pasif *(Avoidant)* Liderlik Davranış Boyutları:

- Pasif İstisnai Yönetim *(Management-by-Exception/Passive)*
- Etkisiz (Başıboş) Liderlik *(Laissez-faire)*

Bass ve Avolio, 1993 ve 1996 yılında yaptıkları çalışmalarda da dönüşümcü liderliğin astları üzerinde; "Ekstra Çaba", "Etkinlik" ve "Doyum" olmak üzere üç farklı etki yaratttığını belirlemişlerdir.

Podsakoff ve ark. (1990) ise dönüşümcü liderliğin Bass ve Avolio tarafından ortaya atılan davranış boyutlarına farklı bir bakış açısı ile yaklaşmış ve dönüşümcü liderlikte altı davranış boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar;

- Vizyonerlik (*Articulating a Vision*)
- Rol Modellik (*Providing an Appropriate Model*)
- İşbirliğini Teşvik (*Fostering the Acceptance of Group Goals*)
- Sürekli Başarıya Odaklanma (*Setting High Performance Expectations)*

- Entellektüel Uyarım *(Intellectual Stimulation)*
- Bireysel İlgi *(Individualized Consideration)*dir.

Podsakoff ve ark. (1990) "Dönüşümcü Liderlik Envanteri" adıyla tanımladığı bu sınıflandırma İşlevsel Liderliğe ilişkin olarak da aşağıdaki iki davranış boyutuna işaret etmektedir.

- Performansa Bağlı Ödüllendirme *(Contingent Reward)*
- Performansa Bağlı Cezalandırma (*Contingent Punishment*)

Bir sonraki bölümde, Bass ve Avolio (1990) ve Podsakoff ve ark. (1990) tarafından tanımlanan bu liderlik tarzları ve davranış boyutlarına ilişkin ayrıntılı açıklamalar yapılmaktadır.

4.3.1. Dönüşümcü (*Transformational*) Liderlik

Dönüşümcü liderliğin temel özelliklerinden birisi, paylaşılmış güçlü bir vizyona sahip olmasıdır. Vizyona giden yolda lider, dönüşümü bizzat hazırlayan ve organize eden kişidir. Dönüşümcü liderler çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlamaya çalışarak onların vizyona ulaşma sürecinde katılımını, potansiyelini ve başarısını arttırırlar. Dönüşümcü liderler astlarının kendilerinde doğal olarak var olan becerilerin farkına varmalarını sağlayarak onları belirli hedeflere kanalize edebilirler. Dönüşümcü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar ve izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya, negatif düşüncelerden sıyrılarak olumlu düşünmeye teşvik ederler.

Karizma, liderle kimliğini bulan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir. Karizma dönüşümcü liderlik için anahtar bir yapıdır. Çünkü dönüşümcü liderin izleyicilerini dönüştürme isteği ve izleyicilerinden beklediği yüksek performans, izleyicilerle arasında yüksek bir duygusal bağ oluşmasını gerektirir. Liderin grup üyelerinde yarattığı sadakat ve heves onların esin yeteneğini geliştirir. Lider davranışı astlar için bir örnek oluşturur. İzleyicilerin kendilerini adama düzeylerini yükseltir. Dönüşümcü lider izleyenleri üzerinde güven yarattığı kadar kendisi de güçlü bir özgüven duygusu içerisindedir.

Dönüşümcü liderler izleyenlerinin bilinçlerini sonuçların önemi üzerinde yoğunlaştırırlar. Dönüşümcü liderin yüksek motivasyon gücü astları üzerinde grup

değerlerinin ve örgütsel değerlerin bireysel değerlerin üzerine çıkmasını sağlayabilir. Dönüşümcü liderler izleyenleri ile etkin iletişim sistemi kurarak onları motive eder. Liderin kendine atfettiği görev, insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir.

Dönüşümcü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler, ve kendilerini adeta bir değişim temsilcisi olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları; bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları organizasyonları değişim ekseninde düzenlemektir. Lider değişime yol açacak faaliyetleri planlar, alışılagelmiş yöntemleri ve fikirleri değiştirebilmek için mücadele eder ve bunu başarabilmek için tüm problemlere göğüs gerer.

Dönüşümcü liderler cesaretlidirler, zorluklara karşı dayanıklılıkları yüksektir. Kriz dönemlerinde soğukkanlılıkla hareket eder ve buhranın yarattığı değişim fırsatlarını değerlendirebilirler. Bu tarz liderler riskleri göze alabilir ve hata yapmaktan korkmazlar. Hatalarının bile kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar.

Dönüşümcü liderler yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. İzleyenlerinden daha üst düzeyde düşünebilen dönüştürücü liderlerin bu özelliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklandığı söylenebilir. Dönüşümcü liderler konularında derinlemesine bilgi sahibi olmalarının yanısıra, parça bilgileri de küresel tasarımlara dönüştürebilirler. Bu noktada kalite öncüsü Dr.Deming'in kalite uygulamalarında "derinlemesine bilgi sahibi olma (*profound knowledge*)" hususuna özel önem verdiğini hatırlatmak ve bu kişilik özelliğinin TKY uygulamaları için uygun bir davranış kalıbı olacağını belirtmekte yarar vardır.

4.3.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Davranış Boyutları

Dönüşümcü liderliğin davranış boyutları ilk kez Bass'ın (1985) araştırmaları sonucunda; İdealleştirilen (Karizmatik) Etki *(Idealized Influence),* İlham Verici Motivasyon *(Inspirational Motivation),* Entellektüel Uyarım *(Intellectual Stimulation)* ve Bireysel İlgi *(Individualized Consideration)* olarak sınıflandırılmış, Bass ve Avolio (1988) dönüşümcü liderleri belirleyen bu dört davranış boyutunu "4I" olarak sembolize etmiştir. Daha sonraki birçok araştırmacı tarafından bu davranış boyutları temel alınmıştır.

İdealleştirilen (Karizmatik) Etki *(Idealized Influence)*:

Bu davranış boyutu liderin bireysel olarak karizmatik özellikleri ile izleyenleri üzerinde güven, saygı ve hayranlık yaratması ile ilgilidir. Lidere duyulan güven astlarının algılama ve kabul derecelerini radikal biçimde değiştirebilecek güçtedir. Bununla birlikte karizma, lidere genellikle onu izleyenlerin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır. İdealize edilmiş etki karizmanın yanında, liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve vizyon belirleme davranışlarını da içerir. Bu nedenle İdealleştirilmiş Etki davranış boyutu iki alt boyutta ele alınmaktadır.

- Niteliklerden Doğan Karizmatik Etki *(Idealized Attributes)*
- Davranışlardan Doğan Karizmatik Etki *(Idealized Behaviors)*

İlham Verici (Esinsel) Motivasyon *(Inspirational Motivation)*:

Bu davranış boyutu idealleştirilmiş etki boyutuyla yakından ilgili olmasına rağmen karizmaya bakış açısıyla farklılık oluşturmaktadır. İdealleştirilmiş etki davranış boyutunda liderin karizması bireyler üzerinde etkili iken, esinsel motivasyon boyutunda söz konusu karizma tüm organizasyonu bütün olarak etkilemektedir. Bu etkiyi yaratan, liderin motive edici söylemleri ve sloganlarıdır. Dönüşümcü liderler esinsel motivasyon ile örgüt içerisinde ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlarlar. Liderin astları üzerindeki telkin ve motive edici davranışları, izleyicilerin paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını ispat etmeye ve vizyon doğrultusunda harekete geçmelerine neden olur.

Entelektüel Uyarım *(Intellectual Stimulation)*:

Dönüşümcü lider bu davranış boyutuyla, izleyicilerin zekalarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara akılcı yaklaşmalarını, problemleri alternatif yollarla çözmelerini ve liderin düşüncelerini bile sorgulamaya teşvik eder. Bu sayede izleyiciler kendi inançlarını sorgular ve yaratıcılıklarını gözden geçirirler. Bass'a göre çalışanların eski problemlere yeni bakış açıları geliştirmesini sağlayan yöneticiler zekaya dayalı teşvik yaratma davranışlarına sahiptirler.

Bireysel İlgi *(Individualized Consideration)*:

Çalışanlarına saygı duyan ve onların kişisel his ve ihtiyaçlarına duyarlı olan lider davranışlarını ifade etmektedir. Bu boyut çalışanların özellikle değişim döneminde karşılaşabilecekleri problemlerin liderler tarafından ciddiyetle ele alınması ve bu

problemlerin çözümünde çalışanlarına bireysel ve yakın ilgi gösterme davranışları ile ilgilidir. Herbir çalışanın kişisel ihtiyaçları farklılık gösterebileceğinden, dönüşümcü liderin her çalışana karşı göstereceği bireysel ilgi farklı fakat adildir. Sonuçta çalışanlar liderin bu tutumu nedeniyle kendilerini özelleştirilmiş, ilginin getirdiği yüksek bir teşvikle motive olmuş hissederler ve bu da bireysel performansı arttırır.

Podsakoff (1990) dönüşümcü liderlik için altı anahtar boyut olduğunu ileri sürmüş ve bunları; "Vizyonerlik (*Articulating a Vision*)", "Rol Modellik (*Providing an Appropriate Model*)", "İşbirliğini Teşvik (*Fostering the Acceptance of Group Goals*)", "Sürekli Başarıya Odaklanma (*Setting High Performance Expectations*)", "Bireysel İlgi ve Destek (*Providing Individualized Support*)" ve "Entellektüel Uyarım (*Intellectual Stimulation*)" olarak sınıflandırmıştır. Aradaki farklılık incelendiğinde, Bass'ın dönüşümcü liderlik davranış boyutlarına Podsakoff tarafından; "Vizyonerlik", "Sürekli Başarıya Odaklanma", "İşbirliğini Teşvik" ve "Rol Modellik" boyutlarının eklendiği görülecektir.

Vizyonerlik (*Articulating a Vision*); örgütün bütününü harekete geçiren güçlü bir vizyon ortaya konması ve tanımlanmasını ifade eden bir liderlik davranışıdır.

Rol Modellik (*Providing an Appropriate Model*); liderin organizasyonun vizyon, misyon ve hedefleri ile tutarlı ve astlarına örnek oluşturacak yaklaşım ve davranışlar sergilemesidir.

İşbirliğini Teşvik (*Fostering the Acceptance of Group Goals*); çalışanların işbirliğini ve grup hedeflerine ulaşmak adına kendi kişisel amaç ve çıkarlarından fedakarlık etmesini teşvik eden liderlik davranışıdır.

Sürekli Başarıya Odaklanma (*Setting High Performance Expectations*); çalışanlarının gösterdiği performansla yetinmeyen, sürdürülebilir mükemmellik için performanslarını her zaman daha ileri seviyeye taşımalarını bekleyen, isteyen ve bunun için yol gösteren liderlik davranış boyutudur.

4.3.2. İşlevsel (*Transactional*) Liderlik

Literatürde Türkçe karşılığı etkileşimci, sürdürümcü veya geleneksel olarak da ifade edilen İşlevsel Liderlik tanımı ve dönüşümcü ve işlevsel liderlik ayrımı ilk kez Bass tarafından yapılmıştır. Buna göre işlevsel liderlik iş yaşamına yönelik kısa süreli

düşünmeyi teşvik eden bir liderlik tarzı olarak nitelendirilmiş, dönüşümcü liderliğin ise takım çalışmasını, işbirliğini ve sürekli gelişmeyi uyaran bir liderlik tarzı olduğu vurgulanmıştır.

İşlevsel liderliğin felsefesi lider ve takipçiler arasındaki karşılıklı iletişime dayanmaktadır. Takipçiler liderlerinin vaatleri ve ödülleri ile motive edilir. İşlevsel liderler geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Burns'e göre dönüşümcü ve işlevsel liderlik yaklaşımları üslup olarak birbirlerinin karşıtıdır.

İşlevsel lider, izleyenlerin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Lider astlarının amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur, onlara yol gösterir; izleyenleri de liderlerine uymanın kendi çıkarlarına olduğunun bilincindedir.

İşlevsel liderler, yönetici ile çalışan ilişkilerini değiş-tokuş süreci olarak görmektedirler. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme eğilimindedir.

İşlevsel liderlerin astlarından beklentileri genellikle mevcut sistem ve kurallar çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni, işlevsel liderlerin mevcut sisteme bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır.

İşlevsel liderlikte izleyenlerin lidere bağlılığı sadece dönemsel hedeflere ulaşmak ve yapılan işten alınan kısa dönemli sonuçlarla ilişkilidir.

4.3.2.1. İşlevsel Liderliğin Davranış Boyutları

Performansa Bağlı Ödüllendirme *(Contingent Reward):*

Lider amaçları ve hedefleri ortaya koyarak, örgütsel çıktıları belirgin bir hale getirir ve bunlar arasındaki sınırları çizer. Ödül ve cezalandırmanın kriterlerini açıkça ortaya koyar. Çalışanların başarıları ve kazanımları lider tarafından tanınır ve ödüllendirilir. Bu durum izleyenlerde bir motivasyon düzeyi oluşturur. İşlevsel liderin bu net tavırları karşısında çalışanlar genellikle kendilerinden beklenen olağan performansı sergilerler.

Yöneticiler astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geri bildirim verir ve başarılarını takdir ederler. Başarısızlık durumunda ise olumsuz geribildirimde bulunurlar.

Aktif İstisnai Yönetim *(Management-by-Exception/Active):*

Orta derecede etkili ve aktif bir liderlik tarzıdır. Aktif istisnai yöneticiler örgütsel ilkeler ve standartlarla ilgili ayarlamalarda dikkatlidirler. Problemlerin tespitinden hemen sonra sürece müdehale eder ve düzeltici çabalarını sergilerler. Proaktif bir yönetim tarzıdır. Fakat, aktif istisnai yönetimde liderlik davranışları rutin bir sıra izler. Liderler kurallar koyarlar, eylemleri izlerler ve kurallarla ilgili istisnaları gözlemlerler. Bu tarz liderlikte hatalara yoğunlaşma vardır. Örgütsel süreçlerde ve konulan kurallara uymada hata olmadığı sürece sorun yoktur. Bu yüzden çalışanlar risk almaktan ve değişim eğilimli olmaktan kaçınırlar.

Aşağıda açıklanan iki davranış özelliği ise "Pasif" veya "Etkisiz" lider tipi ile ilişkilendirilmektedir.

Pasif İstisnai Yönetim *(Management-by-Exception/Passive):*

Bu tarz liderlikte yöneticiler kurallar ve ilkeler koyarlar ama bu kuralların dışında örgütsel problemler oluştuğunda problemin çözümü için herhangi bir müdehalede bulunmaksızın beklerler. Bu tarz yöneticilik problemlerin büyümesine yol açtığı gibi örgütsel çatışmalara da dolaylı olarak zemin hazırlamaktadır. Liderin yalnızca izleyenler standartları karşılamadığında sonuca yönelik müdehalesi söz konusudur. Lider sorun ortaya çıkıncaya kadar hiçbir şey yapmaz. Reaktif bir yaklaşımdır.

Etkisiz Liderlik *(Laissez-faire):*

"Özgürlükçü" ya da "Başıboş" liderlik olarak da bilinen bu liderlik tarzına sahip bir yönetici; ilgisizlik, olayların seyrine müdahale etmeksizin izlemesi ve beklemesi hatta "yokluk" ile ifade edilir. Lider sorunları ele almaz, sonuçlarını önemsemez, olumsuz eğilimle seyir gösteren örgütsel çatışmalara müdehaleden ve araya girmekten kaçınır. İzleyicilerin ihtiyaçları ve sorunlarından kaçınırlar ve onları değerlendirmezler. Bireysel ya da grup kararı vermekten kaçınırlar, sorumluluktan feragat ederler, taraf olmazlar ve olan bitenle ilgilenmezler. İzleyeicilere tam bir özgürlük sağlarlar ve onlara ne destek ne de yol göstermek için çaba harcarlar.

4.4. Liderlik Tarzını Etkileyen Örgütsel ve Toplumsal Faktörler

Liderlik tarzları ile ilgili yukarıda bahsedilen davranış özellikleri incelendiğinde, dönüşümcü liderlerin işlevsel liderlerden daha başarılı olacağı düşünülebilir. Oysa, ideal bir yönetici hem işlevsel hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişidir. Bass (1985, 1993) dönüştürücü ve işlevsel liderlik modelleriyle ilgili olarak, bu iki modelin birlikte yeni bir paradigmayı yansıttığını, birbirinin yerine geçmek gibi bir amaç taşımadığını, liderin bazen dönüşümcü, bazen de işlevsel lider davranışları sergileyebileceğini, önemli olanın lidere daha fazla etkinlik sağlayacak dönüşümcü davranış yönünü geliştirmek olduğunu belirtmektedir.

Bass'a göre, pasif liderlik de dahil olmak üzere tüm liderlik tarzlarını, içinde bulunduğu durum, örgütsel ve dışsal faktörler çerçevesinde en uygun şekilde harmanlayabilen lider "Etkin Lider" dir. Etkin liderler, iş, görev ve amaçlar arasında bağlantılar oluşturur ve ekipler kurar. Liderlik davranışlarını örgüt çapında yaygınlaştırarak işgörenlere öyle sorumluluk duyguları yükler ki, gelişim ve dönüşüm arzusu yalnızca tepeden değil, bütün örgütten kaynaklanır. Etkin liderlik, yukarıdan kontrol etmek değil, insandaki gizli gücü ortaya çıkarmaktır.

Genç ve Halis'e (2006) göre, günümüz liderlerinin, günlük rutin işlerin beklenen kalitede ve müşteri memnuniyetini sağlayarak tamamlanmasında işlevsel liderlik özelliklerine; yarının dünyasını düşleyerek bugünün dünyasına şekil vermede ise dönüşümcü liderlik özelliklerine ihtiyaç vardır.

Durumsallık Teorisi liderlik davranışının, liderin ve grubunun içinde yer aldığı koşullara bağlı olduğu görüşünü uzun yıllar önce saha araştırma sonuçları ile ortaya koymuştur. Bir işletmede hatta işletmenin fonksiyonlarında bile farklı koşullar farklı liderlik özellikleri gerektirir. Öte yandan yetenekleri ve özellikleri birbirinden farklı başarılı liderler, belirli bir durumda birbirlerinin yerine geçtikleri zaman aynı ölçüde başarılı olmayabilmektedir.

Örgütlerde lider ile durum arasındaki ilişki esasında bir döngü biçimindedir. Örneğin, örgütsel yapı ve politikalar üst yöneticiler tarafından belirlenir. Bir kez belirlenince de, örgütte benimsenebilecek olan liderlik tarzlarını sınırlar. Ancak yönetim felsefesinde değişiklik meydana getiren ve üst kademe yöneticileri arasında bir değişime neden

olan üst etkiler, bir sendikanın tanınması ve toplu pazarlığa uyması gibi alt etkiler, ya da toplumsal yasalardaki, pazarlardaki değişiklikler gibi dış çevreden kaynaklanan etkiler örgütsel özelliklerde değişiklikler oluşturur. Bunların bazıları, benimsenmiş örnek liderlik tarzlarını yeniden tanımlamaya yol açar (Koçel, 1999).

Örgütlerde liderik tarzını etkilediği düşünülen en önemli faktör; örgütün verimlilik ve çevreye uyum üzerinde yoğunlaşma derecesidir**.** Bu faktör bir örgütün verimlilik ya da çevreye uyum konusunda yapacağı stratejik bir seçim ile ilgilidir. Çevreye uyumdan ziyade verimlilik amacı üzerine yoğunlaşmış bir örgütte liderlik rolü geleneksel yönetim görevleri üzerinde odaklanmış işlevsel roller ile ilgilidir. Liderler yeni hedefler belirlemek yerine önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Bu nedenle verimlilik üzerine odaklanmış örgütlerin Dönüşümcü Liderlik'ten çok İşlevsel Liderliğe eğilimi daha fazladır.

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

Katı hiyerarşik ve bürokratik yapılarda, örgütsel hedefler genellikle etkinlik ve verimlilik üzerine yoğunlaşmakta dolayısıyla İşlevsel Liderlik eğilimi artmakta, buna karşılık daha yalın, esnek, daha az hiyerarşi ve bütünleşik iş süreçleri ile nitelendirilen ve dış çevreye daha duyarlı örgütlerde yeniliklere ve değişime öncülük edebilecek değerler önem kazanırken Dönüşümcü Liderlik eğilimi güçlenmektedir.

4.5. Türkiye'de Yöneticilerin Liderlik Tarzı ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Türkiye'de faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarda hakim liderlik tarzı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ele alan bazı deneysel araştırmaların sonuçları aşağıda aktarılmaktadır.

Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001)'un gerçekleştirdiği araştırma, Türkiye'de toplum kültürü, kurum kültürü ile, yazarların geniş bir sınıflandırma ile ele aldığı liderlik yaklaşımları arasındaki etkileşimi ortaya koyması bakımından önemlidir. Araştırma bulguları şu şekilde özetlenebilir: Türk şirketlerinde dört tip liderlik yaklaşımı tespit edilmiştir. Bu yaklaşımlar görülme sıklığına göre şöyle sıralanmaktadır: 1. Herkesin işini iyi yapması ve hiyerarşik düzene uyması bakımından çalışanlarını çok yakından kontrol eden "Hiyerarşik ve Despot Lider" 2. Çalışanlarını destekleyen ve önemseyen, çalışanlarından saygı ve sevgi bekleyen "Babacan ve Düşünceli Lider" 3. çalışanlarına karşı yönlendirici ve işbirlikçi bir yaklaşım içinde olan, performansa bağlı ödüllendirme veya cezalandırma yöntemlerini kullanan "İşlevsel ve Takım Yaklaşımlı Lider" 4. Çalışanları üzerinde herhangi bir denetime ihtiyaç duymayan, onları istedikleri gibi çalışmaları için serbest bırakan "Özgürlükçü Lider".

Araştırma sonuçlarına göre Türk şirketlerinde en baskın kurumsal değer "Birliktelik Anlayışı" dır. Bu anlayışın "Babacan ve Düşünceli Lider" ve "Özgürlükçü Lider" davranışları üzerinde etkileri olduğu görülmektedir. İkinci düzeyde baskın olduğu görülen kurumsal değerler "Performans Odaklılık" ve "Belirsizliklerin Önlenmesi", hiçbir liderlik davranışı ile ilişkilendirilmezken, diğer kurumsal değerlerin (Fedakarlık, Bütünlük, Hiyerarşik Güç, Kalite) "İşlevsel ve Takım Yaklaşımlı Lider", "Özgürlükçü Lider" ve "Hiyerarşik ve Despot Lider" davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırmanın sosyo-kültürel boyutu 1997 yılında yapılan GLOBE isimli uluslararası araştırma verilerine dayanmaktadır. Buna göre Türkiye'de iki kültürel karekteristik hakimdir: "Grup Dayanışması" ve "Hiyerarşik Güç". Bu toplumsal anlayışın, Türk şirketlerinde sırasıyla en çok görülen "Hiyerarşik ve Despot Lider", "Babacan ve Düşünceli Lider", "İşlevsel ve Takım Yaklaşımlı Lider" davranışlarıyla ilişkilendirilebileceği açıktır.

Araştırmanın diğer önemli çıktısı, araştırmaya katılanlar tarafından tarif edilen "ideal lider" karekteristiğidir. Bu karekter dört evrensel liderlik davranışı ile tarif edilmektedir; ilişkilere önem veren, görev yönelimli, paylaşımcı ve katılımcı, karizmatik ve dönüşümcü.

Gümüşlüoğlu ve Ilsev (2007), dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların bireysel yaratıcılıkları ve kurumun yenilikçilik yeteneği üzerindeki etkisini ele almışlardır. Türkiye'de yazılım geliştirme alanında faaliyet gösteren 43 mikro ve küçük ölçekli firmada çalışan 163 ARGE personeli ve yönetici kapsamında gerçekleştirilen araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin, bireysel yaratıcılık ve kurumsal yenilikçilik üzerindeki pozitif etkileri belirlenmiştir.

Cemaloğlu (2007), Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) uygulayarak, Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerinde 25 ilk ve orta öğretim devlet okulunda görev yapan toplam 500 öğretmenin görüşlerine göre okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik stillerini farklı değişkenler açısından incelemiştir. Bu araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin değerlendirmeleri, öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, kıdemlerine, mezun oldukları okullara, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterirken, branşlarına göre farklılık göstermediği, dönüşümcü liderlik ve işlevsel liderlik stillleri ile ekstra çaba, doyum ve etkinlik arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunduğu görülmüştür.

Erkutlu (2008), dönüşümcü ve işlevsel liderlik davranışlarıyla liderin ve kurumun etkinliği arasındaki ilişkiyi Bass ve Avolio'nun Çok Faktörlü Liderlik Anketini (MLQ) kullanarak incelemiştir. Türkiye'deki 60 butik otelde çalışan 60 yönetici ve 662 alt kadrosu kapsamında yapılan araştırma, liderlik tarzları ile lider ve kurum performansı arasında çok güçlü bir ilişki olduğunu, otelcilik sektörü yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yönlü davranışlarının çalışanların kuruma bağlılık ve iş tatmini seviyesini arttırdığını ortaya koymuştur.

Zehir ve arakadaşları (2011), İstanbul'daki çok uluslu firmalarda görev yapan 295 çalışan kapsamında gerçekleştirdikleri araştırmalarında, liderlik tarzları ve organizasyonel kültürün firma performansı üzerindeki etkilerini sorgulamış,

yöneticilerin destekleyici ve katılımcı yönlü liderlik davranışlarının firma performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirlemiştir.

Uçar, Eren ve Erzengin (2012), Kocaeli ve İstanbul'da gıda ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli firmalarda görevli 296 mavi yakalı çalışanın görüşlerine dayanarak, bu firmalarda hakim liderlik karekterini ve bu karekterin çalışanların extra çaba, tatmin ve verimlilik performansı üzerindeki etkilerini Bass ve Avolio'nun Çok Faktörlü Liderlik Anketini kullanarak incelemiştir. Yazarlar, liderlik tarzlarını Aktif liderlik (dönüşümcü ve işlevsel) veya Pasif liderlik ayrımında ele almışlar, Aktif liderlik olarak gruplandırdıkları dönüşümcü ve işlevsel liderlik davranışları ile çalışan performansı arasında pozitif ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Acar (2012), lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde hakim liderlik tarzının ve kurum kültürünün çalışanların kuruma bağlılığı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Marmara Bölgesi'nde konuşlanmış 37 lojistik firmasında görevli 344 çalışan üzerinde, Bass ve Avolio'nun Çok Faktörlü Liderlik Anketi kullanılarak gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; lojistik işletmelerinde dönüşümcü liderlik tarzının davranış boyutları arasında bulunan karizma, entellektüel uyarım ve bireysel ilgi yönlü lider davranışlarına sıklıkla rastlanmaktadır. Bu davranışlar, çalışanların kariyerlerini aynı firmada devam ettirme yönündeki bağlılıklarını artırmaktadır.

Naktiyok ve İşcan (2005), Türkiye'deki büyük ölçekli işletmeler evreninde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderlikle işletmelerin küreselleşme derecesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının ölçümünde Podsakoff (1990) kriterlerini baz alan araştırmacılar, Türkiye'deki küresel işletme liderlerinin büyük ölçüde dönüşümcü lider vasıflarına sahip olduklarını, ayrıca, dönüşümcü liderlikle işletmenin küreselleşme derecesi arasında pozitif bir korelasyon bulunduğunu belirlemişlerdir.

4.6. Kalite Yönetiminde Liderliğin Yeri ve Rolü

TKY felsefesinin organizasyonlarda benimsenmesi ve uygulanmasında vurgu iş görenlerde olmasına rağmen, TKY'nin başarısında orta ve üst kademenin rolü oldukça önemlidir. Bir organizasyonda TKY gerek ve uygulamalarının kabulü, üst yönetimin tam ve aktif katılımı ve iş görenlere liderlik yapması ile mümkündür. Kalite gurusu Edwards Deming herhangi bir kurumdaki sorunların %85 oranında yöneticilerden kaynaklandığını ifade etmekte, işletmelerin kalite yolculuğuna dair 14 prensibinden dördünde yöneticilerin liderlik karakterine vurgu yaparken; "*Kalite üretim hattında değil yönetim kurulu odasında belirlenir. Çalışanlar sistemin bir parçası olduğuna göre kalitesizlik durumunda çalışanların değil sistemin sorgulanması gerekir. Sistemi değiştirecek ve düzeltecek olanlar da çalışanlar değil onlara karar ve davranışları ile yön vermesi ve hedefe yöneltmesi gereken lider yöneticilerdir.*" demektedir (Deming, 1994; Deming (Ed.Orsini), 2013). Powell (1995) , kalite yönetimi uygulamalarında liderliğin kalite performans sonuçları için birincil faktör olduğunu ifade etmekte; lider inancından ve desteğinden yoksun kalite uygulamalarından elde edilecek yararın sınırlı düzeylerde kalacağına işaret etmektedir.

Herşeyden önce, TKY fesefesinde insan odaklılık esastır. İnsanlarda kalite anlayışını yerleştirmek her zaman için toplam kalite kontrolünün temelini oluşturmuştur. TKY uygulamalarının yararına ve gereğine inanan her yönetici öncelikli sorumluluğunun çalışanlarına sahip çıkmak ve gözetmek olduğunu bilmelidir. Bu ilişkinin tesisi yöneticinin liderlik vasfı ile yakından ilişkilidir.

Bundan önceki bölümlerde ayrıntıları ile aktarılan TKY ve TZKY'nin temel unsurları ve kritik başarı faktörlerine ilişkin literatür bilgilerinde, örgütlerin kalite performansında üst yönetimin rolü ve liderliği hemen tüm çalışmalarda önemle ve ilk sırada vurgulanmaktadır. Bunun yanısıra, yine daha önceki bölümde ayrıntıları açıklanan, EFQM, MBNQA, Deming Kalite Ödülü gibi tüm kalite mükemmeliyet modellerinde ilk değerlendirme kriterinin yine "liderlik" olduğu görülmektedir.

Hui ve Chan (2002) gerçekleştirdikleri araştırma tarihi itibarı ile uygulamadaki 9 farklı ödüllü ulusal kalite mükemmellik modelinde yer verilen ölçme ve değerlendirme kriterlerini incelemiş ve bunları bir tablo halinde yayınlamıştır (Tablo 4.2).

Tablo 4.2. Kalite Mükemmellik Modellerinde Değerlendirme Kategorileri (Kriterleri) (Hui ve Chan, 2002, s.63)

ABD Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA) - 2001/2002	**Japon (Deming's) Kalite Ödülü - 2000**
1 Liderlik	1 Yönetim Vizyonu ve Liderliği
2 Stratejik Planlama	2 Müşteri ve Pazar Duyarlılığı
3 Müşteri ve Pazar Odaklılık	3 Stratejik Planlama ve Konumlandırma
4 Bilgi ve Analiz	4 İnsan Kaynakları Gelişimi ve Öğrenimi
5 İnsan Kaynakları Odaklılık	5 Süreç Yönetimi
6 Süreç Yönetimi	6 Bilgiden Faydalanma ve Paylaşım
7 İş Sonuçları	7 Faaliyet Sonuçları
	8 Müşteri Memnuniyeti
Avrupa Kalite Ödülü (EFQM) - 2001	**Costa Rica Mükemmellik Ödülü - 2000**
1 Liderlik	1 Müşteri Memnuniyeti
2 Politika ve Stratejiler	2 Yönetim Liderliği ve Stratejik Planlama
3 İnsan Kaynakları	3 İnsan Kaynakları
4 Ortaklık ve Kaynaklar	4 Kalite Sistemleri ve Süreçler
5 Süreçler	5 Yenilik ve Teknoloji
6 Müşterilerle İlgili Sonuçlar	6 Çevre Yönetimi
7 Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	
8 Toplumla İlgili Sonuçlar	**Güney Afrika Mükemmellik Ödülü - 2000**
9 Temel İş Sonuçları	1 Liderlik
	2 Politika ve Stratejiler
Kanada Mükemmellik Ödülü - 2000	3 Müşteri ve Pazar Odaklılık
1 Liderlik	4 İnsan Kaynakları Yönetimi
2 Planlama	5 Kaynaklar ve Bilgi Yönetimi
3 Müşteri Odaklılık	6 Süreçler
4 Çalışanlar Odaklılık	7 Toplum Üzerindeki Etkiler
5 Süreç Yönetimi	8 Müşteri Memnuniyeti
6 İş Ortakları/Tedarikçi Odaklılık	9 Çalışanların Memnuniyeti
7 Genel İş Performansı	10 Tedarikçi ve İş Ortakları Performansı
	11 İş Sonuçları
Avustralya İş Mükemmeliği Ödülü - 2000	
1 Liderlik ve Yenilikçilik	**Ürdün Kral Abdullah II Mükemmellik Ödülü - 2000**
2 Strateji ve Planlama Süreci	
3 Veri, Bilgi ve Öğrenme	1 Liderlik
4 İnsan Kaynakları	2 Stratejik Planlama
5 Müşteri ve Pazar Odaklılık	3 Süreç Yönetimi
6 Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	5 Kaynak Yönetimi
7 İş Sonuçları	6 Sonuçlar
Singapur Kalite Ödülü - 2001	
1 Liderlik	
2 Planlama	
3 Bilgi	
4 Çalışanlar	
5 Süreçler	
6 Müşteriler	
7 Sonuçlar	

Tablonun bu araştırmanın amacına yönelik olarak önemle vurgulanması gereken özeti; TKY prensipleri üzerine inşa edilmiş tüm kalite mükemmeliyet modellerinde ilk ve temel kriterin "liderlik" oluşudur. Bunu izleyen diğer tüm kriterlerde başarı sağlanabilmesi ancak üst yönetimin yenilikçi ve değişimci vizyonu ve etkin liderliği ile mümkün olabilmektedir.

Liderlik tarzları ve buna bağlı davranışların TKY üzerindeki etkilerini incelemeden önce, TKY yöneticilerinde bulunması gereken liderlik vasıfları üzerinde durmakta fayda görülmektedir.

Genç ve Halis (2006) toplam kalite yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik becerilerini şu şekilde sıralamaktadır;

Ortak bir Hedef ve Vizyon Yaratma: Kuruluşları geleceğe taşıyacak vizyonlarının mimarı liderlerdir. Liderler kendilerini vizyonlarına adar ve onu izleyenlerine aşılayarak onlarında bu vizyonu benimsemelerini sağlarlar. Böylece kuruluştaki herkes ortak bir hedefe yönlenir.

Güven ve Samimiyete Dayalı İlişkiler Geliştirme*:* Liderin organizasyonun bütününde karşılıklı güven ve samimiyet ortamı geliştirebilmesi ve bu ortamı koruyabilmesi için önem vermesi gereken hususlar; açık ve sürekli iletişim; diğerlerinin kendine güvenini geliştirme; teşvik etme ve risk paylaşma; doğru geribildirim istem; mesajlara duyarlı olma; dinleme ve öğrenme; insanlarla değil sorunlarla mücadele; değişime direnmeme; emir ve itaat çizgisini ve hataları eleştiri sınırını iyi belirlemedir.

İşbirliği ve Takım Çalışmasını Destekleme: İşbirliği ve takım çalışması anlayışını yerleştirmek isteyen bir yönetici, bu amaca ulaşabilmek için bazı önemli davranışlara önem vermelidir. Bunlar; takım çalışmasının gücünden faydalanma; takım faaliyetleri için eğitimi teşvik etme; işbirliğine yönelik faaliyetlerde önderlik etme; takım faaliyetlerini değerlendirme ve ödüllendirme; takım çalışması önündeki engelleri kaldırmak.

Onaylama ve Ödüllendirme: Yöneticiler arasındaki ortak görüş, onay ve ödül mekanizması doğru kullanıldığı takdirde, işgörenlerin motivasyonunu ve iş şevkini olumlu etkilediği yönündedir. Ancak onay ve ödül uygulamalarında da yöneticilerin dikkate alması gereken bazı kritik davranışlar söz konusudur. Bunlar; onaylama ve ödül arasındaki farklılıkları anlama; rasyonel onay ve ödül sistemleri için aydınlatıcı

olma; mevcut onay ve ödül programlarının etkisini ölçme ve kontrol etme; onay ve ödül için fırsatlar arama ve tanımlama; tüm örgütsel politika ve prosedürleri bilme ve anlama olarak sıralanmaktadır.

Öğrenen ve Sürekli Gelişen bir Örgüt Yaratma: Öğrenen örgütler; çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören, ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan işletmelerdir. Öğrenen örgüte ilişkin bir başka tanım şöyledir; "örgütün amaçlarını ve toplumdaki imajını sorgulayarak ulaştığı bulgulara göre eylemlerini yeniden yapılandırmaları ve işgörenlere hatalarını görmelerini sağlayacak ve bu hatalarını düzeltme fırsatı sunan bir süreçtir".

Öğrenen bir örgütün faaliyetleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Sistematik problem çözme: Sistemler teorisiyle düşünme, kabullerden çok verilere güvenme, istatistiksel araçları kullanma.
- Yeni yaklaşımlarla deneme: Yeni fikirlerin akışını tutarlı olarak garanti etme, risk almayı güdüleme, tanıtım projeleri.
- Geçmişteki deneyimlerden öğrenme: Verimsiz başarılar yerine verimli başarısızlıkların değerini onaylama.
- Başkalarının deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme.
- Bilgiyi etkin ve hızlı bir şekilde örgüte yayma: Raporlar, geziler, personel rotasyon programları, eğitim programları.

Örgütsel öğrenme süreci dört aşamadan oluşmaktadır; bilgi edinme aşaması; bilgiyi düzenleme ve yayımlama aşaması; bilgiyi yorumlama aşaması; örgütsel hafıza oluşturma aşaması.

Öğrenen organizasyon lideri birkaç önemli davranış üzerine odaklanmalıdır; insan için eğitimi yatırım olarak görmek; insanları hataları ile yüzleşmeye ve hatalarından birşeyler öğrenmeye cesaretlendirmek; öğrenme kaynaklarını tanımlamak ve etkin kılmak; herkesin temel yeteneklerin farkında olmasını sağlamak; "planla-yap-kontrol et-uygula" döngüsünü (Deming Döngüsü) öğrenme aracı olarak kullanmak.

Gelecek ekonomik gelişme dalgasının kaynağı bilgi donanımlı işletmeler olacaktır. Sürekli gelişme kavramı bireylerin ve takımların hem hatalardan hem de başarılardan öğrenmelerini önermektedir. Bu nedenle kalite liderleri çalışanlara, kişisel

deneyimlerinden içgörü kazanmalarına yardım eder ve bunu kurumsallaştırmaya çalışır. Böylece kalite liderleri, iş deneyimlerinden ve yanlışlarından bir şeyler öğrenir, öğrendiklerini başkalarına aktarır, sürekli öğrenen ve gelişen bir örgüt yaratır.

Gerçekle Yönetme: Olaylara ve konulara bilimsel ve objektif olarak yaklaşma ve akılcılığı hakim kılma anlayışıdır. Liderin karar verme yöntemi ile ilgilidir ve özellikle TKY içinde gelişen tekniklere ve araçlara odaklanır. Karşılaşılan problemleri aşmak ve durumu açıklamak için doğru veriler toplamak, analiz etmek ve bunları ölçülebilir hedefler ve süreçler olarak geliştirmek gerekir. Kalite liderleri kendi karar verme işlerinde toplam kalitenin süreçlerini ve araçlarını kullanırlar. Ekip üyelerinin de bu araçlardan ne derece faydalandığını sorgular, problemlerin çözümünde onları yetkin kılacak araç ve teknikler konusunda eğitirler. Kalite liderleri kararlarını basit sezgilere veya "görünenler doğrudur" düşüncesine değil belli bir temele dayandırırlar. Gerçekle yönetim için kritik davranışlar şunlardır; kalitenin araçlarını ve süreçlerini kullanma; sorunların esas sebebine odaklanma; süreç kontrolünü kullanarak hataları önleme; ölçülebilir hedefler belirleme; çalışma süreçlerini tanımlama ve belgeleme.

Ardıç (2006) "Toplam Kalite Uygulamalarına Geçişte Liderlik Adımları"nı şu şekilde tanımlamaktadır. (Kadir Ardıç, 2006, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri", www.bilgiyönetimi.org)

- Değişim ihtiyacının farkına varma
- Yönetimin topyekün TKY felsefesini benimsemesi
- Örgütsel kültürün (alışkanlıklar, gelenekler, ortak inançlar, davranış birliği, moral ve etik değerler gibi) incelenmesi
- TKY uygulama kararının verilmesi
- TKY için Vizyon oluşturma, Misyon belirleme ve Strateji geliştirme
- Toplam Kalite Yönetimi Politikasının belirlenmesi
- Çalışanlarda grup bilincini oluşturma ve takım çalışmasına özendirme
- Çalışanları eğitim ve yetkilendirme yoluyla güçlendirme
- Çalışanlarda dönüşüm bilinci ve inancı oluşturma
- Toplam kalite uygulamalarına geçiş sürecinin yönetilmesi
- Değişime karşı direncin yönetilmesi
- Yeni bir örgüt kültürü yaratma
- Örgütsel kültürün kurumsallaştırılması ve örgütsel bağlılık oluşturma

4.7. Liderlik Tarzlarının Kalite Yönetimi Üzerindeki Etkileri

Literatürde TKY'de hangi liderlik yaklaşımının daha başarılı olabileceğine dair farklı liderlik tarzları ortaya koyulmasına rağmen, bunların çoğunun liderin insana odaklanması, katılımcılığın önünü açması, iletişim ve yaratıcılığa imkan verecek örgütsel iklimi yaratması özelliklerine atıfta bulunduğu görülmektedir.

Deming'den başlamak üzere birçok kalite uzmanı etkili bir kalite programı için vizyoner bir liderliği gerekli koşul olarak görmüştür. Konuyla ilgili birçok teorik makalede de Deming ve diğerlerinin gerekli gördüğü vizyoner liderliğin dönüşümcü liderliği işaret ettiği ileri sürülmektedir.

Waldman (1993), Deming'in 14 kalite ilkesini TKY'nin temel unsurları ile ilişkilendirerek gerçekleştirdiği teorik analizinde, Deming ilkelerini; TKY'nin Değişim Yönetimi, Takım Çalışması, Sürekli İyileştirme, Güven Ortamı Yaratma, Uzun Vadeli Hedeflere Odaklanma olmak üzere beş temel unsuruna göre sınıflandırmıştır. Sosik ve Dionne (1997) de Waldman'ın bu sınıflandırmasını Bass ve Avolio (1994)'nun lider tarzları ile ilişkilendirerek TKY'nin bu beş temel ilkesinin tamamı ile Dönüşümcü Liderlik tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Bass ve Avolio (1994)'nun özel ve kamu sektöründe görev yapan, eğitim, sağlık ve endüstri alanında faaliyet gösteren farklı örgütlerden toplam 130 lider ve bunların 877 astı üzerinde yapılan araştırma bulguları, dönüşümcü ve işlevsel liderlik kültürü ile kalite geliştirmenin beş faktörü arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Leitwood ve Steinbach (1993), okul müdürleri üzerinde yaptıkları araştırmalarda dönüşümcü liderliğin "takımlarla çalışma" ve "vizyon belirleme" davranışlarının okullardaki kalite uygulamalarının başarıya ulaşmasında etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Sosik (1993), Bass'ın dönüşümcü liderliğin örgütlerin beklenenin üzerinde performans gösterebilmesi için en etkili liderlik tarzı olduğunu ifade ettiğini belirterek, dönüşümcü liderliğin Deming'in 14 temel faktörü ile yüksek derecede uyumlu olduğunu ileri sürmüştür.

Waldman (1994), kalite uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için dönüşümcü liderliğin önemli bir etken olduğunu belirtirken; Powel (1995), kalite yönetimi

uygulamalarında, liderin değişim ve dönüşüme açık olmadığı sürece sağlanacak yararın her zaman sınırlı kalacağına değinmiştir.

Serinkan (2005), TKY uygulamalarının başarısızlığa uğrama nedenlerinin başında tepe yönetimin yeterli desteği vermemesinin geldiğini belirtmiş ve TKY uygulamalarında başarı sağlanabilmesi için tepe yöneticilerinin örgütlerdeki köklü değişimlerin gerekliliğini algılayabilen dönüşümcü lider özellikleri taşıması gerektiğini ifade etmiştir.

Gerçel (1999), TKY'de dönüşümün "risk almak" olduğunu belirterek, insanları ve kitleleri risk almaya razı edebilecek inançlı ve güçlü liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğunu belirtmiştir.

Sosik (1997) araştırmasında, Bass tarafından 1985 yılında tanımlanmış olan "Geniş Tabanlı Liderlik Gelişim Modeline (FRLD)" göre TKY uygulamalarındaki beş kritik davranışsal faktörü tanımlamış ve bu faktörlerle liderlik tarzları arasındaki ilişkileri sınıflandırmıştır. Sosik tarafından tanımlanan bu beş kritik TKY davranış özelliğinden "Değişimin Öncüsü Olma"; liderin aktif olarak değişim fırsatlarını araması ve bunları değerlendirmesi ile ilgilidir. "Takım Çalışması"; liderin çalışanlarına görevleri ve sosyolojik durumları ile birbirleriyle uyum içinde çalışmalarını sağlayacak duygusal atmosferi sağlama konularında örgütsel ortam yaratma davranışlarını içerir. "Sürekli Gelişme"; liderin tüm çalışanlarını örgütsel ayarlamalar ve iş süreçleri konusunda cesaretlendirmesi yönündeki davranışlarıdır. "Güven Yaratma"; liderlerin çalışanların ihtiyaçlarını anlaması ve önem vermesidir. "Vizyona (Uzun Dönemli Hedeflere) Odaklanma"; liderin çalışanlarla ve işle ilgili süreçlerde kısa dönemli amaçları uzun dönemli amaçlara çevirmek için çaba sarf etmesidir.

İşlevsel Liderlik genel olarak TKY kritik faktörlerinden "Vizyona Odaklanma" ile negatif ilişkilendirilirken, "Güven Yaratma" faktörü ile pozitif ilişkilendirilmektedir. TKY'nin "Güven Yaratma" unsuru İşlevsel Liderlikle en yüksek derecede ilişkilendirilen davranış faktörüdür. İşlevsel liderin ve izleyenlerinin içinde bulundukları, sınırları net bir şekilde çizilmiş prosedürlerle liderin bunları muhafaza etme yönlü davranışları çalışanlar üzerinde güven oluşturmakta ve örgütsel performanlarına yansımaktadır.

İşlevsel liderler kısa dönemli sonuçlar üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu TKY davranış özelliklerinden "Vizyona Odaklanma" ile uyumlu değildir. Kısa dönemli hedefler

belirleme aynı zamanda "Sürekli Gelişimi" sağlayacak düzenlemelerden uzak kalınmasına yol açmaktadır.

İşlevsel liderliğin "Değişimin Öncüsü Olma", "Sürekli Gelişme" ve "Takım Çalışmaları" ile uygunluğunun derecesi ise işlevsel liderin ve çalışanların, amaçlarına ulaşmada bu faktörleri benimseme derecelerine bağlıdır. Örneğin, takım çalışmalarının gelişebilirliği işlevsel liderin amaçlara ulaşmada takımlardan verim alma deneyimleri ile şekillenecektir. Bununla birlikte, TKY sonucunda ortaya çıkabilecek örgütsel sonuçların ve müşteri memnuniyetinin net bir şekilde lider ve izleyenleri tarafından anlaşılması onları "Değişimin Öncüsü Olma" noktasında uyarabilecektir.

Aktif veya pasif her iki istisnai yönetim davranış özelliklerinin de örgüt üyelerinin Takımdaşlık, Güven Yaratma, Değişimin Öncüsü Olma ve Vizyona Odaklanma gibi TKY davranış özelliklerinden oldukça uzak olduğu; sadece İşlevsel Liderlik tarzı kapsamındaki "Aktif İstisnai Yönetim" davranış özelliğinde, hata ayıklamadan, süreç kontrolüne geçişte liderin "Sürekli Gelişme"yi sağlayabilecek davranışları gösterebileceği belirtilmiştir.

Dönüşümcü liderlikte "Güven Yaratma" davranışları yüksek düzeydedir. Dönüşümcü lider, uzmanlığı ve yetenekleri sayesinde kendi bireysel çıkarlarından vazgeçmek pahasına, izleyicileri üzerinde sağlam temellere dayalı güven oluşturur. İzleyenler bu güven sayesinde örgütsel amaçlara ulaşmada alışılmış davranış kalıplarından sıyrılarak risk alma eğilimi gösterebilirler. Dönüşümcü liderliğin "İdealleştirilmiş Etki" davranış boyutu güven yaratma konusunda anahtar bir işlev taşımaktadır.

Dönüşümcü liderler bölümler arasında işbirliği oluşturmak, organizasyon, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki süreçleri düzenlemek için "Takım Çalışması" stratejisinden yararlanırlar. Çalışanları takım çalışmasına özendirirken; her çalışanı kendi bireysel ilgilerinin üzerinde takımın sinerjisinde ve takım menfaatlerinde birleştirirler. Müşterek görev duygusu ve sahiplenme yaratırlar.

Dönüşümcü liderler, "Vizyona Odaklanma" davranışları sergilerler. Vizyonu açıkça ifade ederler ve vizyona ulaşmada kollektif yolları gösterirler. Açık ve net bir üslupla ifade ettikleri vizyon cümlelerinin çalışanlar tarafından sloganlaştırılmasını sağlarlar. Uzun dönemli hedeflere yoğunlaşma, diğer rutin kısa dönemli hedeflerin yerini alır.

Dönüşümcü liderler "Sürekli Gelişimi" sağlamak için çalışanlarda bir "uyarma" sağlarlar. Sürekli gelişmeye ulaşmak ve örgütsel bağlılığı arttırmak için yeni kavram ve değerler oluştururlar. Çalışanların gelişimi için her türlü eğitim yolunu kullanarak kişisel gelişimi hızlandırırlar. Yeni problem çözme stratejileri geliştirerek bunları takım ve grup çalışmalarının etkinliği için kullanırlar.

Laohavichien ve arkadaşları (2009) dönüşümcü liderlik ve işlevsel liderliğin kalite gelişimine etkilerini araştırdıkları çalışmalarında dönüşümcü liderliğin Podsakoff tarafından vurgulanan altı boyutunun temel kalite uygulamalarında önemli rolü olduğunu ortaya koymuştur. "Vizyonerlik" davranış boyutunda, lider ortaya koyacağı güçlü vizyonla işletmenin kalite performansının artmasını sağlar. "Rol Modellik" karekteri, liderin ortaya koyduğu vizyonu destekleyen davranışlarının çalışanlar tarafından örnek teşkil etmesi ve kopya edilmesi, kalite yönetiminin temel prensiplerinden sürekli gelişimi destekler. "İşbirliğini Teşvik" bireysel hedeflerden ziyade grup hedeflerini destekleyen ve teşvik eden liderlik yaklaşımını ifade eder. Takım anlayışı ve ortak hedefler kalite performansını arttırır. "Sürekli Başarıya Odaklanan" ve çalışanları sürekli daha da iyisine ulaşmak için ekstra çaba göstermeye yönelten ve cesaretlendiren yaklaşımlar kalite performansını olumlu yönde etkiler. Sorunlarına ve ihtiyaçlarına özel ilgi gösterilen ve kişisel gelişim için desteklenen motivasyonu yüksek çalışanların kalite performansına katkısı aynı oranda artacaktır. Liderin, çalışanları zeka ve yaratıcılıklarını ön plana çıkararak, karşılaştıkları problemlere farklı bir açıdan bakma ve çözüm için yeni yöntemler kullanmaya teşvik eden "Entelektüel Uyarım" yaklaşımı performanslarını üst düzeye çıkarır.

Sonuç olarak; TKY uygulamaları ile etkileşimi en yüksek liderlik tarzı "Dönüşümcü Liderlik" olarak görülmektedir. Örgütlerde kalite uygulamalarına geçiş bir örgütsel dönüşüm sürecidir. Bu süreç, üst kademe yöneticilerinin TKY uygulamalarına sözde değil bizzat aktif olarak katılımı ve rol oynamalarını ve işgörenlere liderlik yapmalarını gerektiren bir yönetim faaliyetidir. Dolayısıyla kalite uygulamaları, yöneticilerin İşlevsel Liderlik özelliklerinden çok Dönüşümcü Liderlik özelliklerini ve davranışlarını gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmanın liderlik temasına ilişkin amacı; belli bir organizasyondaki yöneticilerin hangi liderlik tarzına sahip olduğunun belirlenmesi değil; yukarıdaki araştırmalar ışığında, TKY uygulamaları ile etkileşimi en yüksek olduğu belirlenen "Dönüşümcü

Liderlik" karakterinin sorgulanmasıdır. Başka bir ifade ile; "İşlevsel" ve "Pasif" liderlik tarzlarının TKY üzerindeki etkileri sınırlı görüldüğünden, bu araştırmada yöneticilerin sadece "Dönüşümcü Liderlik" boyutunu destekleyen davranış özellikleri mercek altına alınmaktadır.

Bu nedenle, Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen "Tam Kapsamlı Liderlik Analizi" ve Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) geliştirdiği "Dönüşümcü Liderlik Envanteri"nde belirtilen lider davranışlarının bir sentezi yapılmış ve TKY uygulamaları ile en çok ilişkisi olduğu düşünülen altı "Dönüşümcü Lider" davranış özellikleri araştırma modeline dahil edilmiştir. Bunlar;

1) Vizyonerlik (Podsakoff ve ark., 1990)
2) Rol Modellik (Podsakoff ve ark., 1990)
3) İşbirliğini Teşvik (Podsakoff ve ark., 1990)
4) Sürekli Başarıya Odaklanma (Podsakoff ve ark., 1990)
5) Entelektüel Uyarım (Bass ve Avolio, 1985, 1990, Podsakof ve ark.,1990)
6) Bireysel İlgi ve Destek (Bass ve Avolio, 1985, 1990, Podsakof ve ark.,1990)

Türkiye'de faaliyet gösteren toplam kalite odaklı kurum ve kuruluşlarda, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını yansıtan davranış karakteri ve bu karakterin işletmenin TKY performansına etkilerinin incelendiği bu araştırmanın; konusu, kapsamı ve örneklem genişliği itibarı ile özgün bir nitelik taşıdığı düşünülmektedir.

Bundan sonraki bölüm araştırma modelinin oluşturulması, araştırma evreni, yöntem ve uygulama konularına ayrılmıştır.

5. BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ VE METODOLOJİSİ

Bu bölümde; araştırmanın amacı, araştırma modelinin kuramsal altyapısı ve hipotez, araştırma modeline giren değişkenlerin ve bu değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi, araştırma modeli, araştırma anketi ve örneklem hakkında genel bilgiler verilmektedir.

5.1. Araştırmanın Amacı

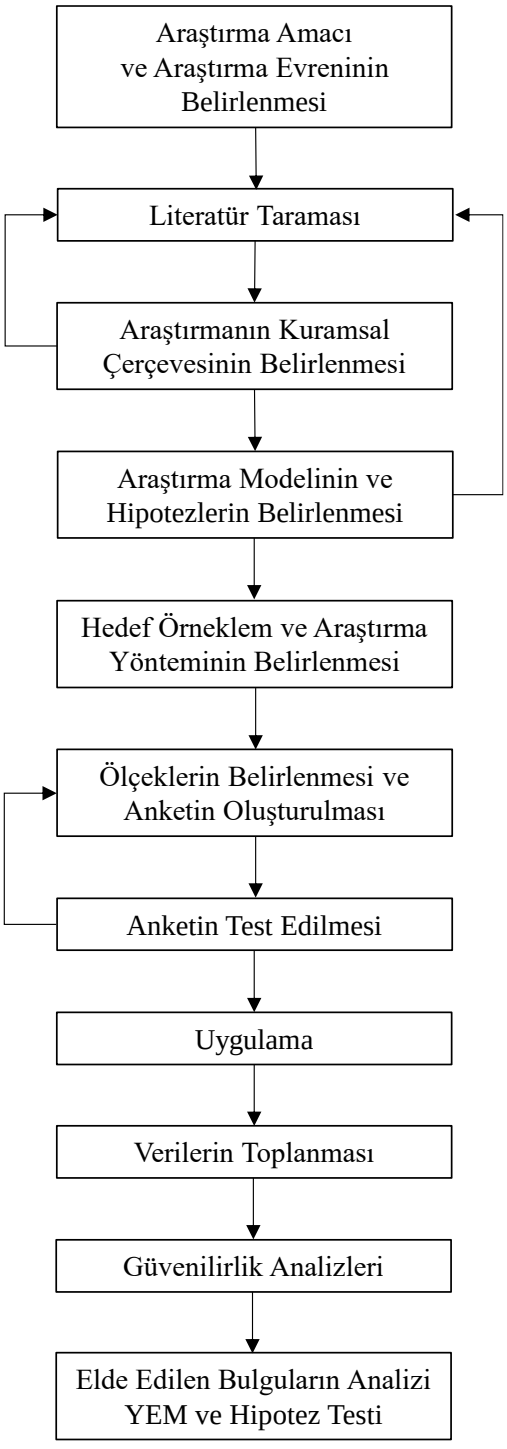
Bu araştırmanın amacı; Türkiye'de faaliyet gösteren, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ve bu anlayışa dayanan EFQM Mükemmellik Modeli'ne yönelik çalışmalarla yakından ilgili işletmelerde, liderlik olgusunun ve işletme yöneticilerinin sahip olduğu liderlik karekterinin işletmenin kalite performansına etkilerinin tüm tedarik zincirinin iç ve dış paydaşları boyutlarında incelenmesi ve bu ilişkilerden elde edilen sonuçlar doğrultusunda, yöneticileri kalite yönetiminde başarı için nasıl bir yaklaşım ve davranış biçimi ortaya koymaları gerektiği konusunda bilgilendirmektir.

Araştırma aşağıdaki beş temel soruya cevap aramaktadır:

1. İşletme yöneticilerinin tutum ve davranışları Dönüşümcü Liderlik davranış boyutlarını ne ölçüde yansıtmaktadır?
2. İşletme yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik karakteri işletmelerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
3. İşletmelerin kalite anlayışı ve uygulamaları TZKY temel performans kriterleri ile ne derece uyumludur?
4. İşletmelerin kalite anlayışı ve uygulamaları demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
5. İşletme yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik karekteri ile işletmenin TZKY performansı arasında ilişki var mıdır? Varsa bu ilişkinin derecesi nedir?

5.2. Araştırmanın Aşamaları

Araştırmanın aşamaları, başka bir ifade ile araştırma çalışmalarında izlenen yol Şekil 5.1'de aktarılmaktadır.



Şekil 5.1. Araştırmanın Aşamaları

5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bölüm 3 ve 4'de ayrıntılı olarak aktarılan kuramsal altyapı çerçevesinde; araştırma modelimizin oluşturulmasında ele alınan temel değişkenler ve bu değişkenlerin ölçümünde belirleyici nitelikteki alt değişkenler, yapısal araştırma modelimiz ve hipotezler aşağıda sırası ile açıklanmaktadır.

5.3.1. Araştırmanın Değişkenleri

Bu araştırmanın 2 gizil değişkeni (*latent variables*) bulunmaktadır. Bunlar "Dönüşümcü Liderlik (LD)" ve "Tedarik Zinciri Kalite Yönetim Performansı (TZKY)" dır.

Bu gizil değişkenlerin etkinliği Bölüm 3 ve 4'de ayrıntılı olarak açıklanan aşağıdaki belirleyici (gözlenen) değişkenler (*manifest variables*) aracılığı ile ölçülmektedir.

Dönüşümcü Liderlik gizil değişkeni ölçümü için 6 gösterge değişken belirlenmiştir:

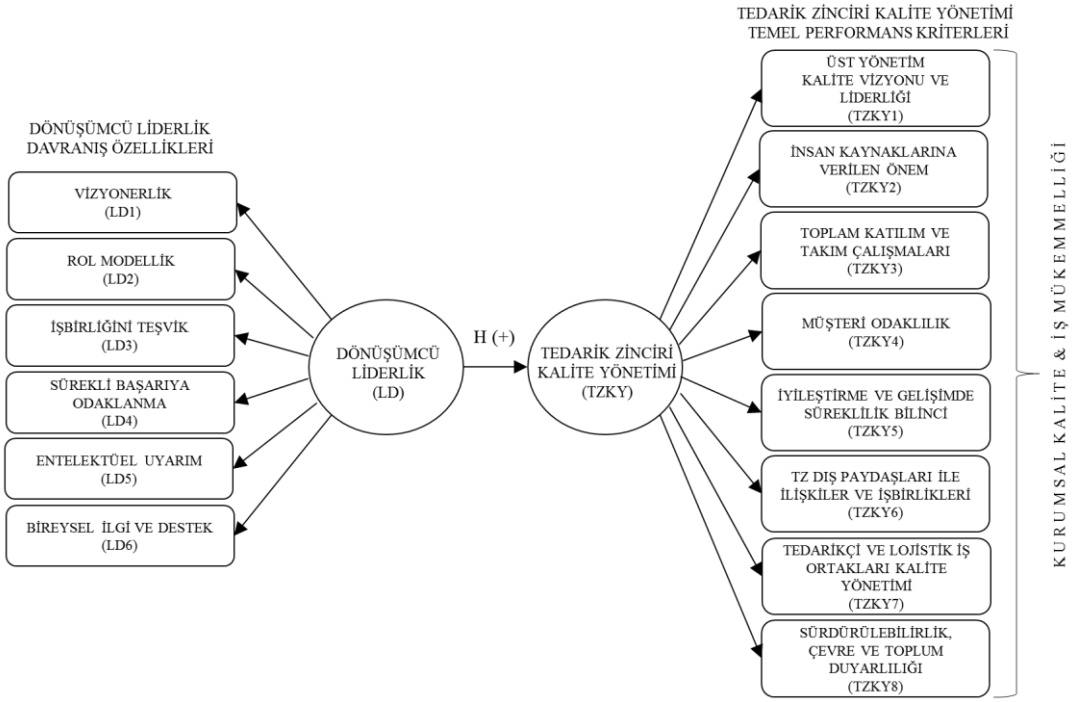
- Vizyonerlik
- Rol Modellik
- İşbirliğini Teşvik
- Sürekli Başarıya Odaklanma
- Entelektüel Uyarım
- Bireysel İlgi ve Destek

TZKY gizil değişkeni ölçümü için 8 gösterge değişken belirlenmiştir.:

- Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği
- İnsan Kaynaklarına Verilen Önem
- Müşteri ve Pazar Odaklılık
- Toplam Katılım ve Takım Çalışmaları
- İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci
- Tedarik Zinciri Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri
- Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi
- Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı

5.3.2. Araştırma Modeli ve Hipotez

Bu araştırmada, yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik karekterini belirleyen davranış biçimleri çalışanlar algısı ile ölçülmektedir. Aynı zamanda işletmenin kalite performansına ilişkin faktörler de aynı kişilerin görüşlerine göre sorgulanmaktadır. Araştırmanın nihai hedefi; yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik karekterinin işletmenin tedarik zinciri boyutundaki kalite yönetim performansı ile ilişkisinin belirlenmesidir. Teorik temele dayanan araştırma hipotezi bu ilişkinin pozitif olduğu yönündedir. O halde araştırma modeli ve hipotezimiz aşağıdaki gibi şekillenmektedir (Şekil 5.2)



Şekil 5.2. Araştırma Modeli

HİPOTEZ: Yöneticilerin "Dönüşümcü Liderlik" karekterine sahip olması, bağlı oldukları organizasyonun Tedarik Zinciri Kalite Yönetimi ve bu temelde uygulanan mükemmellik modellerindeki performansını olumlu yönde etkiler.

5.4. Örneklem ve Araştırma Yöntemi

5.4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Bir TÜSİAD kuruluşu olan Türkiye Kalite Derneği (KalDer) 1991 yılından bu yana, Türkiye'de faaliyet gösteren kamu ve özel işletmelerde kalite bilincinin

yerleştirilmesi, TKY'nin etkinliğinin artırılması ve yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapmaktadır. Avrupa Kalite Yönetim Derneği (EFQM)'nin ülkemizdeki temsilcisi olan KalDer, her yıl düzenlediği kalite kongrelerinde bu alanda yapılan araştırma ve gelişmeleri kamuoyu ile paylaşmakta, ülkemizde EFQM Kalite Mükemmellik Modelini başarıyla uygulayan işletmeleri ödüllendirmektedir.

Bu araştırmada hedef kitle olarak, faaliyetini Türkiye'de sürdürmekte olan, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemiş, bunu ISO, EFQM veya diğer bir kalite belgesi ile başlatmış ve/veya KalDer'le bağlantılı olarak kalite felsefesi için çeşitli girişimler yapmış işletmeler, sektör, coğrafi bölge ve özel/kamu ayrımı yapılmaksızın seçilmiştir.

5.4.2. Ölçme Aracı ve Uygulama Yöntemi

Bu çalışmada araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yardımcı olacak bilgilerin toplanması için anket tekniği ile temelde niceliksel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi kullanılmıştır.

Anketlerde genel olarak, sınıflandırma ve sıralama tipi olmak üzere iki farklı ölçek uygulanmaktadır. Sınıflandırma ölçeği, elde edilen puanların miktar göstermediği, bir kişi ya da nesneyi tanımlamak için kullanılan ölçek; sıralama ölçeği ise elde edilen puanların bir sıra dizini gösterdiği, en yüksek ve en düşük değerleri belli olan ölçektir (Büyüköztürk, 2006). Bu araştırma anketinde; demografik bilgilerin tespitinde "sınıflandırma tipi ölçek", dönüşümcü liderlik ve TZKY uygulamalarına ilişkin ölçümlerde ise "sıralama tipi ölçek" uygulanmıştır. Sıralama tipi ölçekte, tüm maddelerin puanlaması için yedi noktalı Likert ölçeği (1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2, 3, 4, 5, 6, 7.Kesinlikle Katılıyorum) kullanılması tercih edilmiştir.

Anket maddelerini oluşturan ölçek ifadelerin belirlenmesinde Bölüm 2 ve 3'de bahsedilen kaynaklardan ancak özellikle; Bass ve Avolio (1985, 1990), Podsakoff ve arkadaşları (1990), Podsakoff, MacKenzie, ve Bommer (1996), MacKenzie, Podsakoff, ve Rich (2001), Flynn ve arkadaşları (1994, 2005), Saraph ve arkadaşları (1989), Ahire ve arkadaşları (1996), Powell (1995), Foster (2008), Kaynak ve Hartley (2008), Lin ve arkadaşları (2005), Kannan ve Tan (2004), Kuei ve Madu (2001)), Zhang ve arkadaşları (2000), Laohavichien ve arkadaşları (2009) ve Vanichchinchai

ve Igel (2011) tarafından yapılan çalışmalardan ve kalite ödülleri (EFQM, MBNQA, Deming's Prize vb.) değerlendirme kriterlerinden faydalanılmıştır..

Bu İngilizce kaynaklardan uyarlanan ölçek ifadeler Türkçe'ye tercüme edildikten sonra ankete yerleştirilmiştir.

Burada, anketin Dönüşümcü Liderlik bölümünde yer verilen ölçek maddelere ilişkin önemli bir hususu belirtmekte fayda görülmektedir; Bass ve Avolio'nun MLQ anketi ticari amaçlı olarak piyasaya sürülmüş lisanslı bir üründür. Bu nedenle anketin tüm içeriğine erişmek ve uygulama için satın alınması gerekmektedir. Buna karşın, bu araştırmada da kullanılan, Podsakoff ve arkadaşlarının "Liderlik Envanteri" tüm araştırmacılara açıktır ve çeşitli kaynaklardan alıntı yapılabilmektedir.

Anketin ilk taslağında 40 ölçek maddeye yer verilmiştir. Anket, bu şekliyle uygulanabilirlik düzeyini saptamak ve kontrol amaçlı olarak bazı akademisyen, uzman ve uygulamacıya gönderilmiştir. Bu aşamada cevaplanan 25 anketin incelenmesi ve ifadelerin doğruluk ve anlaşılırlık düzeyi ile ilgili görüş ve öneriler doğrultusunda gerekli düzeltme ve değişiklikler yapılmış ve bazı ifadelerin genişletilmesi suretiyle madde sayısının 28'e düşürülmesine karar verilmiştir. Bunu yaparken hem maddeler arasında tutarlılık ve anlaşılırlık düzeyinin arttırılması hem de anketin daha kolay ve hızlı bir şekilde cevaplandırılabilmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi yanıtlayan kişilerin ve bağlı oldukları işletmenin demografik yapısı hakkında genel bilgiler istenmiştir.

İkinci bölümde LD faktörünün göstergesi olarak ölçülen "Vizyonerlik", "Rol Modellik", "İşbirliğini Teşvik", "Sürekli Başarıya Odaklanma", "Entellektüel Uyarım" ve "Bireysel İlgi ve Destek" boyutlarının herbiri için 2 ölçek ifade olmak üzere toplam 12 madde yer almaktadır.

Dönüşümcü Liderlik faktörüne ilişkin olarak, araştırma anketinde yer verilen ölçek maddeler aşağıda sıralanmaktadır;

LD boyut 1 : Vizyonerlik

Ölçek LD1.1 : Yöneticilerimiz tüm çalışanlar tarafından benimsenen bir vizyona sahiptir. Geleceğe ilişkin planlarını ve hayallerini çevresindeki herkese aşılayarak onları teşvik eder ve ilham verir.

Ölçek LD1.2 : Yöneticilerimiz çalışanları gelecekte ulaşabilecekleri noktayı ve kazanımlarını açıklayarak cesaretlendirir ve motive eder. Herkesin bu hedefe inanç ve kararlılıkla yürümesini sağlar.

LD boyut 2 : Rol Modellik

Ölçek LD2.1 : Yöneticilerimizin fikirleri ve davranışları tüm çalışanlar tarafından takdirle karşılanır. Yaklaşımları ve uygulamaları en iyi örnek olarak kabul edilir.

Ölçek LD2.2 : Yöneticilerimiz tüm çalışanların fikir ve düşüncelerini çekinmeden ve açıklıkla paylaşabileceği bir ortam yaratır. Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim sınırlarını ortadan kaldırır.

LD boyut 3 : İşbirliğini Teşvik

Ölçek LD3.1 : Yöneticilerimiz çalışanlar arasında takım ruhu ve davranışlarını geliştirir. Tüm çalışanları birer takım oyuncusu olmaları için destekler ve yönlendirir.

Ölçek LD3.2 : Yöneticilerimiz çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmayı teşvik eder. Kişisel hedeflere değil grup hedeflerine odaklanmalarını sağlar.

LD boyut 4 : Sürekli Başarıya Odaklanma

Ölçek LD4.1 : Yöneticilerimiz gösterdiğimiz performansla yetinmememiz gerektiğini, bizden her zaman daha fazlasını, daha iyisini beklediğini ifade eder.

Ölçek LD4.2 : Yöneticilerimiz için başarının tek göstergesi en iyi olmak yani liderliktir. Elde edilen sonuçlar ne kadar iyi olursa olsun ikinciliğe asla razı olmaz.

LD boyut 5 : Entelektüel Uyarım

Ölçek LD5.1 : Yöneticilerimiz çalışanları iş alışkanlıklarını ve anlayışlarını gözden geçirmeleri ve gerekiyorsa daha verimli olabilecekleri yönde değiştirmeleri için teşvik eder ve cesaretlendirir.

Ölçek LD5.2 : Yöneticilerimiz çalışanlara, karşılaştıkları rutin problemleri farklı bir bakış açısıyla ele almaları ve çözümü için yeni yöntemler denemeleri için fikir verir ve yol gösterir.

LD boyut 6 : Bireysel İlgi ve Destek

Ölçek LD6.1 : Yöneticilerimiz çalışanların duygu ve düşüncelerine saygı gösterir. Davranış ve kararlarında çalışanların kişisel istek ve ihtiyaçlarını dikkate alır.

Ölçek LD6.2 : Yöneticilerimiz çalışanlar arasındaki farklılıkların bilincindedir. Her bir çalışanın sorunları ve ihtiyaçları ile ayrı ayrı ilgilenir. Kendilerini geliştirmeleri için destek olur ve yönlendirir.

Anketin üçüncü bölümünde TZKY faktörünün belirleyicisi olarak toplam 16 ölçek madde yer almaktadır. "Üst Yönetim Kalite Vizyonu", "İnsan Kaynaklarına Verilen Önem", "Tam Katılım ve Takım Çalışmaları", "Müşteri Odaklılık", "İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci", "Tedarik Zinciri Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri", "Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi" ve "Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı" boyutlarının herbiri 2 şer ölçek ifadeyle ölçülmektedir.

TZKY performans faktörüne ilişkin olarak, araştırma anketinde yer verilen ölçek maddeler aşağıda sıralanmaktadır;

TZKY boyut 1 : Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği

Ölçek TZKY1.1 : Bütün yöneticilerimiz kaliteli ürün, kaliteli hizmet ve kalite gelişim konularına odaklanmıştır ve kalite konusunu büyük bir inanç ve kararlılıkla ele almaktadır.

Ölçek TZKY1.2 : Kalite anlayışı tüm çalışanlar tarafından ortak değer olarak benimsenmiştir. Yöneticilerimiz çalışanların kalite konusundaki tüm çabalarını desteklemekte ve önderlik etmektedir.

TZKY boyut 2 : İnsan Kaynaklarına Verilen Önem

Ölçek TZKY2.1 : Çalışanların fikir ve düşüncelerini açıklıkla ortaya koyarak kalite gelişim sürecine katkıda bulunmaları ve kalite bilincini geliştirmeleri sağlanır.

Ölçek TZKY2.2 : Çalışanların eğitimi ve yeteneklerinin gelişimi desteklenir ve kalite geliştirme sürecine katkısı ödüllerle teşvik edilir.

TZKY boyut 3 : Toplam Katılım ve Takım Çalışması

Ölçek TZKY3.1 : Kalite geliştirme konusunda farklı departman mensuplarından oluşan takım çalışmaları ve ortak hedefleri desteklenmektedir.

Ölçek TZKY3.2 : Çalışanlar ve departmanlar arasındaki iletişim ve koordinasyon sorunsuzdur. Hemen herkes işbirliği ve uyum içerisinde çalışmaktadır.

TZKY boyut 4 : Müşteri Odaklılık

Ölçek TZKY4.1 : Müşterilerimizin talep ve gereksinimleri kalite hedeflerimizin temeli olarak kabul edilir. "Kaliteyi müşteri belirler" anlayışı hakimdir.

Ölçek TZKY4.2 : Müşteriler ve pazarla ilgili bilgiler yakından takip edilir ve güncellenir. Ürün veya hizmetler şekillendirilirken müşterilerin görüş ve önerilerine başvurulur.

TZKY boyut 5 : İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci

Ölçek TZKY5.1 : Kalite performans ölçüm ve analizlerinde bilimsel yöntemlere dayanan gerçek verilerden ve bilgi teknolojilerinden faydalanılır.

Ölçek TZKY5.2 : Hataların sonuçlara yansımadan henüz işlem aşamasında düzeltilebilmesi için, çalışanlar kalite problemlerinin çözüm yöntemleri konusunda sürekli olarak eğitilir ve yetkilendirilir.

TZKY boyut 6 : Tedarik Zinciri Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri

Ölçek TZKY6.1 : Tedarikçilerle güven, bilgi paylaşımı ve ortak hedeflere dayanan işbirlikleri geliştirilmesi esastır. Ürün ve/veya hizmet dizaynında ve kararlarda tedarikçilerin beklenti ve ihtiyaçları da dikkate alınır.

Ölçek TZKY6.2 : Az sayıda ama kalite standardı yüksek tedarikçilerle uzun vadeli ve sağlam temelli stratejik işbirlikleri tesis edilir.

TZKY boyut 7 : Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi

Ölçek TZKY7.1 : Tedarikçi seçiminde temel kriter fiyat değil kalitedir. Kalite standardı yeterli olmayan ve/veya uygun kalite belgesine sahip olmayan tedarikçiler dikkate alınmaz.

Ölçek TZKY7.2 : Tedarikçilerimiz kalite geliştirme çalışmalarında aktif rol alır. Tedarikçilerle kalitenin arttırılmasına yönelik ortak projeler ve takım çalışmaları gerçekleştirilir.

TZKY boyut 8 : Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı

Ölçek TZKY8.1 : Kurumumuz çevre ve topluma karşı duyarlıdır. Enerji kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması, doğal dengenin korunması, çevre kirliliği ve toplum sağlığına yönelik olumsuzluklara karşı her türlü önlemi almaktadır.

Ölçek TZK8.2 : Kurumumuz sivil toplum örgütleri ile ilişkilere önem vermekte ve sosyal sorumluluk projelerinde aktif olarak yer almaktadır.

Yukarıda sıralanan ölçekler, araştırma anketinde, boyutlara ilişkin ana başlıklar belirtilmeksizin maddeler halinde sıralanmıştır.

5.4.3. Uygulama ve Verilerin Toplanması

Türkiye çapında yapılan ve saha çalışmasına dayanan bu araştırmada hedef örneklemin çok dağınık olması nedeniyle elektronik anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket uygulamasında "Survey Monkey" isimli web tabanlı elektronik anket sistemi kullanılmıştır.

Anket duyurusu ve on-line erişim bağlantısı elektronik posta yoluyla KalDer portföyündeki 550 işletme temsilcisinin adreslerine KalDer imzası ile gönderilerek kalite, üretim, tedarik zinciri ve lojistikten sorumlu orta ve üst düzey yöneticiler tarafından cevaplanması rica edilmiştir.

Bir ay süreyle erişime açık tutulan anket 295 kişi tarafından yanıtlanmıştır. Bu aşamada %53,6 gibi yüksek bir geri dönüş oranı sağlanmıştır. Yapılan ilk incelemede, çok sayıda soru boş bırakılan, hedef örneklem dışındaki kişilerce ve/veya özensizce yanıtlandığı düşünülen 137 anket elenmiş, değerlendirmeye alınan 158 örnek hacim ve demografik profil açısından araştırmanın amacına uygun ve yeterli bulunmuştur. Bu sonuca göre, sağlanan net geri dönüş oranı %28,7'dir.

5.4.4. Anketin Güvenilirlik Analizi

Ankette kullanılan ölçek maddelerinin geçerliliği yukarıda bahsedilen araştırmacıların daha önceki çalışmalarında kanıtlanmış olmasına karşın; Türkçe uyarlamaları ve yapılan bazı birleştirme ve kısaltmalar dikkate alınarak "güvenilirlik" analizi yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Güvenilirlik analizinin amacı; ankette kullanılan ölçüm aracının geçici içsel ve dışsal koşullardan etkilenmeksizin hep aynı tespitleri yapıp yapmadığını test etmektir. Herhangi bir değişkenin ölçümünde kullanılan anket sorusuna verilen cevapların homojenliği, başka bir ifade ile iç tutarlılığı, Cronbach Alpha katsayısı adı verilen bir istatistik veri ile ölçülmektedir. 0 ile 1 arasında değişen bir sayıyı yansıtan Cronbach Alpha değeri 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirlik derecesinin arttığı kabul edilmektedir. Bir ölçek için hesaplanan Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde olması bu ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunun göstergesidir. Cronbach Alpha değeri 0,70'in altında kaldığı zaman o ölçeğe ilişkin maddelerin (soruların) birer birer incelenmesi ve güvenilirliği olumsuz yönde etkileyenlerin belirlenmesi gerekir. Güvenilirliğe olumsuz etkisi olduğu görülen herhangi bir madde hesaplamaya dahil edilmediğinde, ölçeğin Cronbach Alpha değeri yükseliyor ve 0,70'in üzerine çıkıyorsa, bu madde ölçekten çıkartılarak, ölçek güvenilirliği yani iç tutarlılık katsayısı artırılabilir. Bu analiz, modelde bulunan bütün ölçekler için tekrarlanmalıdır.

Bu ankette kullanılan ölçek maddelerin Cronbach Alpha katsayısı, anket yardımı ile elde edilen veriler kullanılarak, SPSS istatistik programında hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 5.1'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. LD ve TZKY Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Ölçülen Değişkenler	Ölçekler	Cronbach Alpha
LD1	LD1.1 LD1.2	0,941
LD2	LD2.1 LD2.2	0,839
LD3	LD3.1 LD3.2	0,953
LD4	LD4.1 LD4.2	0,802
LD5	LD5.1 LD5.2	0,909
LD6	LD6.1 LD6.2	0,908

Ölçülen Değişkenler	Ölçekler	Cronbach Alpha
TZKY1	TZKY1.1 TZKY1.2	0,951
TZKY2	TZKY2.1 TZKY2.2	0,858
TZKY3	TZKY3.1 TZKY3.2	0,813
TZKY4	TZKY4.1 TZKY4.2	0,889
TZKY5	TZKY5.1 TZKY5.2	0,875
TZKY6	TZKY6.1 TZKY6.2	0,848
TZKY7	TZKY7.1 TZKY7.2	0,845
TZKY8	TZKY8.1 TZKY8.2	0,809

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu; Dönüşümcü Liderlik (LD) ve Tedarik Zinciri Kalite Yönetimi (TZKY)'nin tüm boyutlarında ölçeklere ilişkin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's aplha) 0,70 değerinin üzerinde çıkmıştır. Bütün ölçek güvenilirlikleri 0,802-0,953 aralığında elde edilmiştir.

Bu sonuçlar, ölçüm aracımızın içsel tutarlılığının, dolayısıyla güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde; örneklemden elde edilen bulgulara ilişkin, çeşitli istatistiksel yöntemlerle yapılan analiz ve değerlendirmeler aktarılmaktadır.

6. BÖLÜM

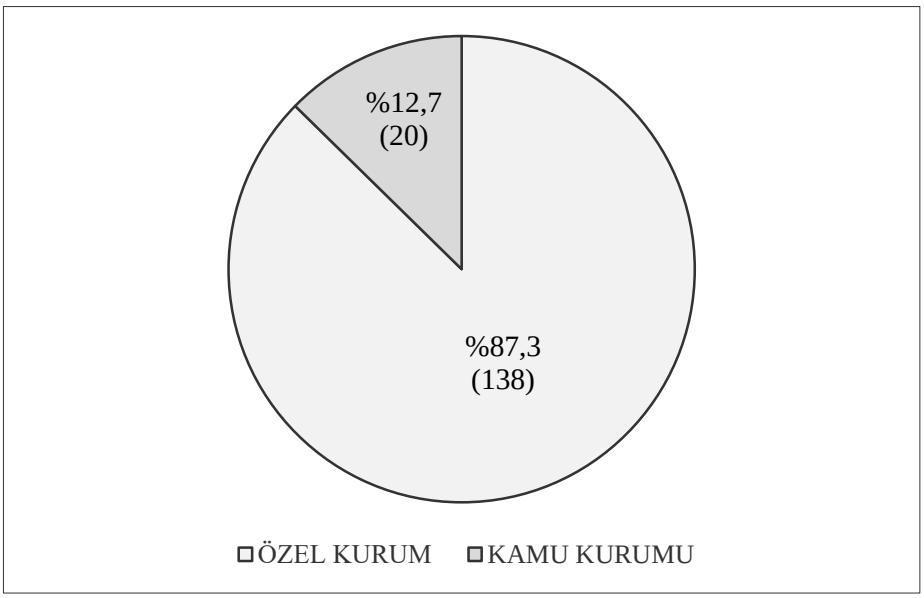
BULGULAR VE ANALİZ

Bu bölümün birinci kısmında, araştırma örneklemine ilişkin demografik bilgiler aktarılmakta ve örneklemden elde edilen bulguların, araştırmanın temel değişkenleri Dönüşümcü Liderlik ve TZKY boyutlarında genel değerlendirmesi yapılmaktadır. İkinci kısımda, bulguların farklı demografik özelliklere sahip gruplara dağılımı aktarılmakta ve gruplara özgü bulgular arasında gözlenen farkların anlamlılık derecesi T-test yöntemi kullanılarak analiz edilmektedir.

6.1. Örnekleme İlişkin Demografik Bulgular

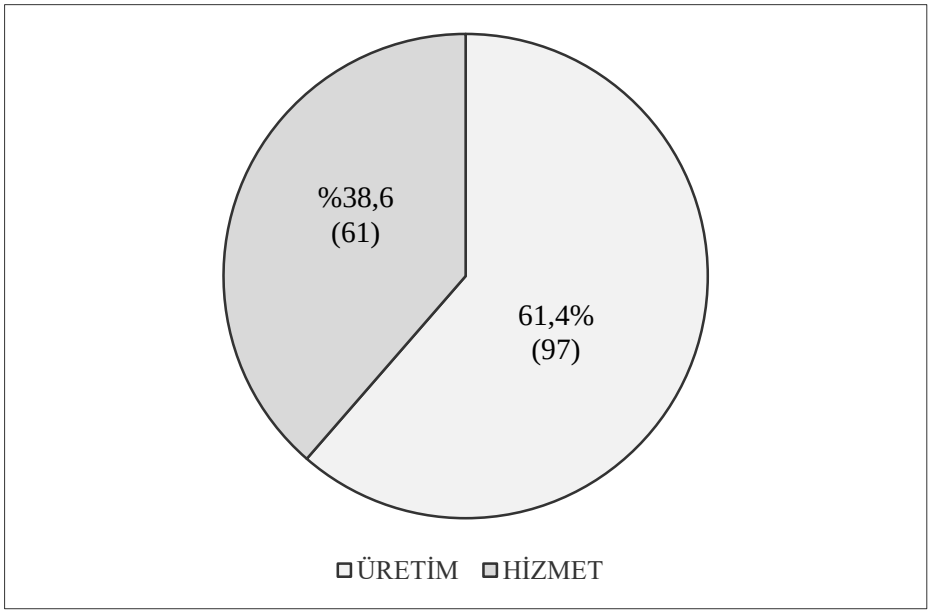
Araştırma anketine katılan 158 örneğin kişisel durumları ve görev yaptıkları işletmeye ilişkin bilgiler aşağıdaki grafiklerde gösterilmektedir.

Araştırmaya katılan toplam 158 örneğin 138'i özel işletme, 20'si kamu işletmesinde görevli çalışanlardır (Şekil 6.1).



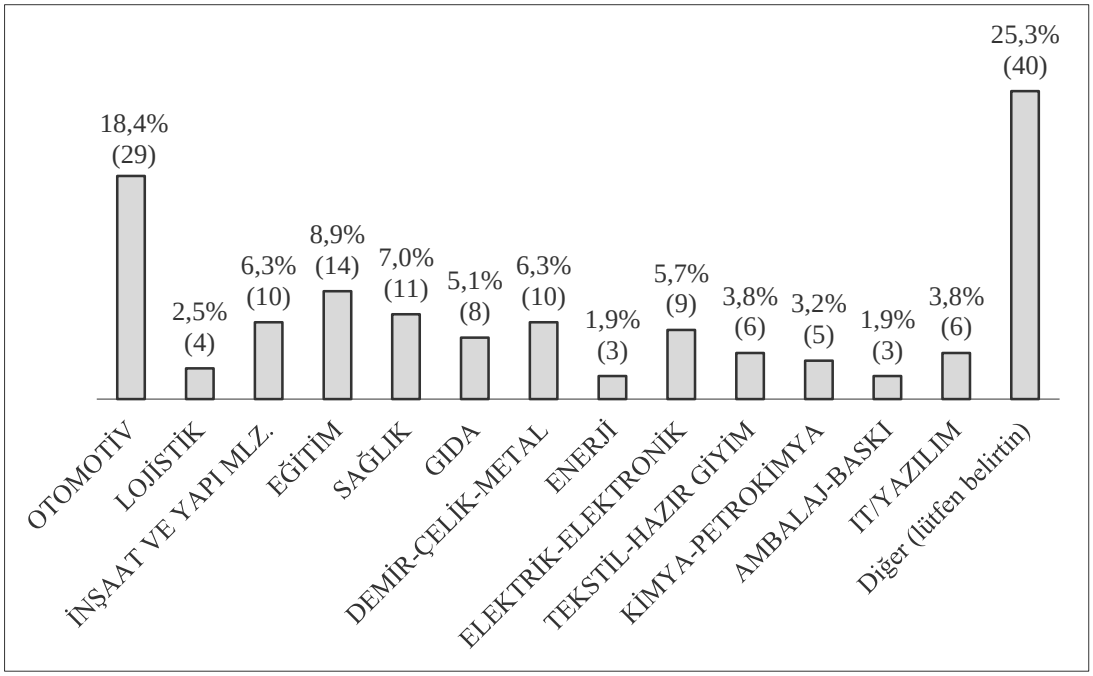
Şekil 6.1. Örneklemin Kamu / Özel İşletme Dağılımı

Araştırmaya katılan toplam 158 örneğin bağlı olduğu işletmelerin 97'sinin ana faaliyet kolu üretim, 61'inin ana faaliyet kolu hizmettir (Şekil 6.2).



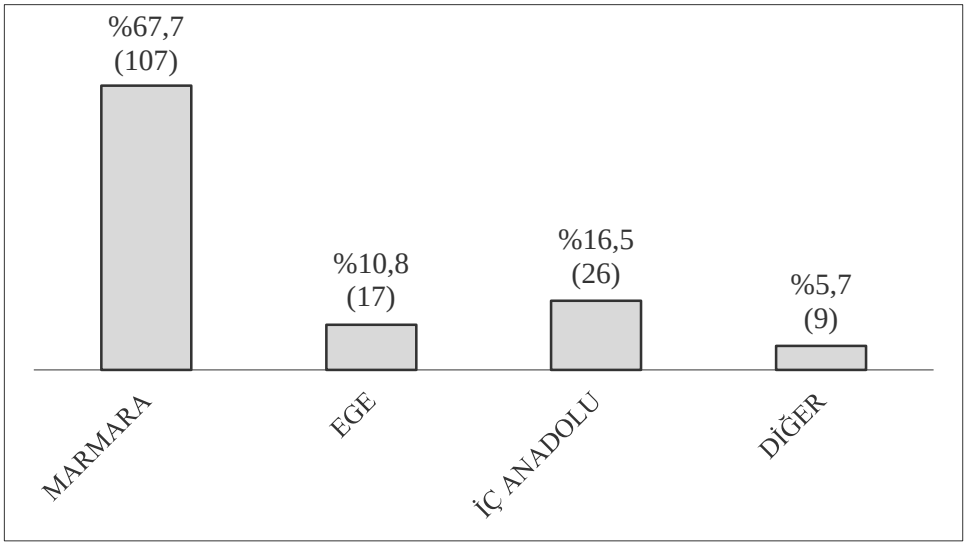
Şekil 6.2. Örneklemin Üretim / Hizmet İşletmesi Dağılımı

Araştırmaya katılan toplam 158 örneğin bağlı olduğu işletmelerin sektörel dağılımı Şekil 6.3'de belirtilmektedir.



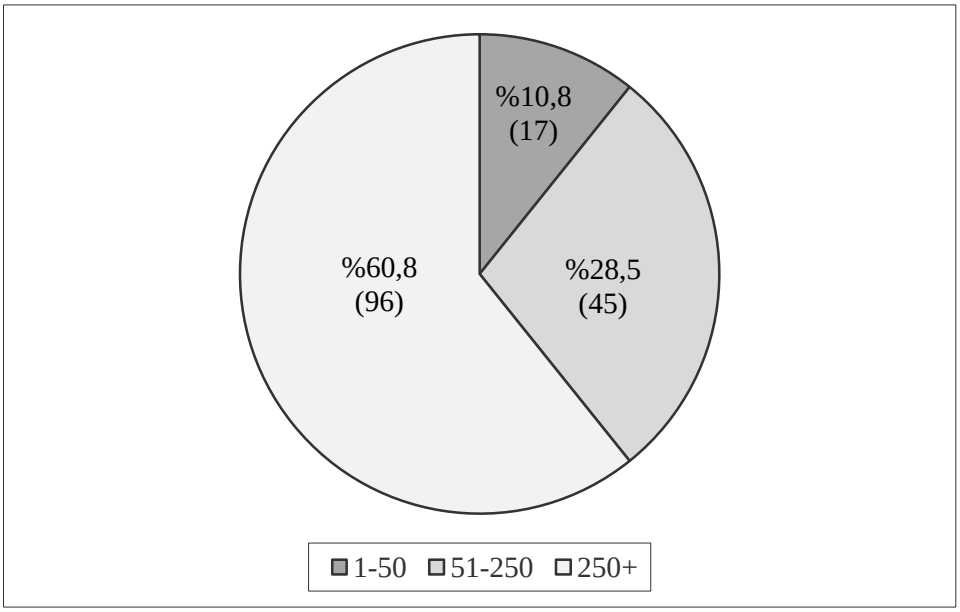
Şekil 6.3. Örneklemin Sektörel Dağılımı

Araştırmaya katılan toplam 158 örneğin bağlı olduğu işletmelerin coğrafi bölgelere dağılımı Şekil 6.4'de aktarılmaktadır.



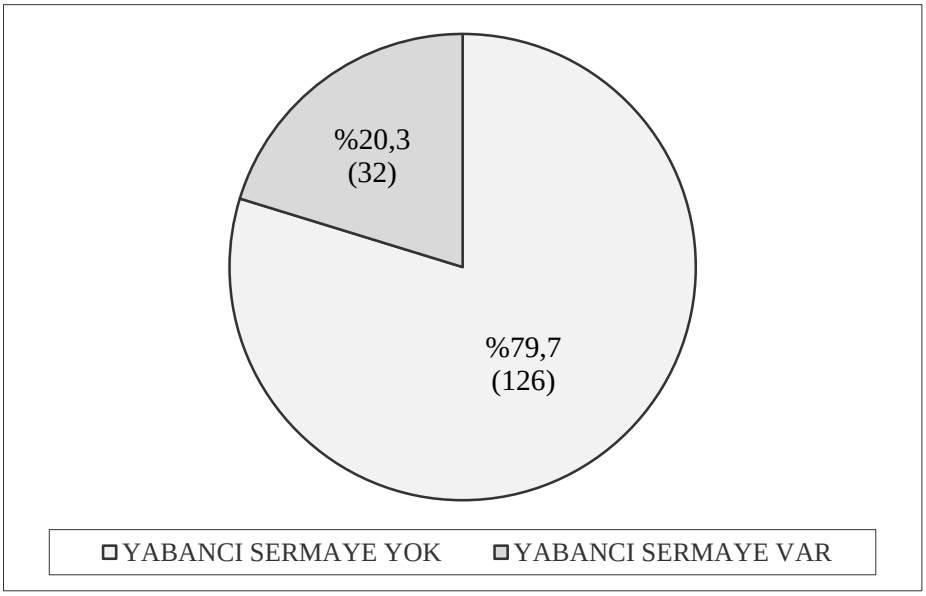
Şekil 6.4. Örneklemin Coğrafi Bölgelere Dağılımı

Araştırmaya katılan toplam 158 örneğin bağlı olduğu işletmelerin istihdam edilen personel sayısı bazında dağılımı Şekil 6.5'deki gibidir.



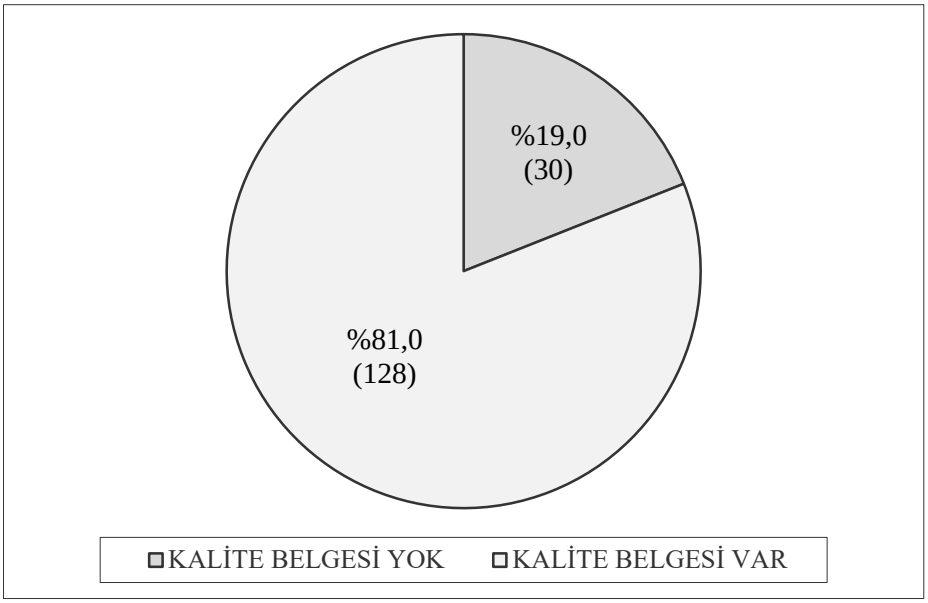
Şekil 6.5. Örneklemin Personel Sayısına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan toplam 158 örneğin bağlı olduğu işletmelerin 32'sinde yabancı sermaye payı olduğu belirtilmiştir (Şekil 6.6).



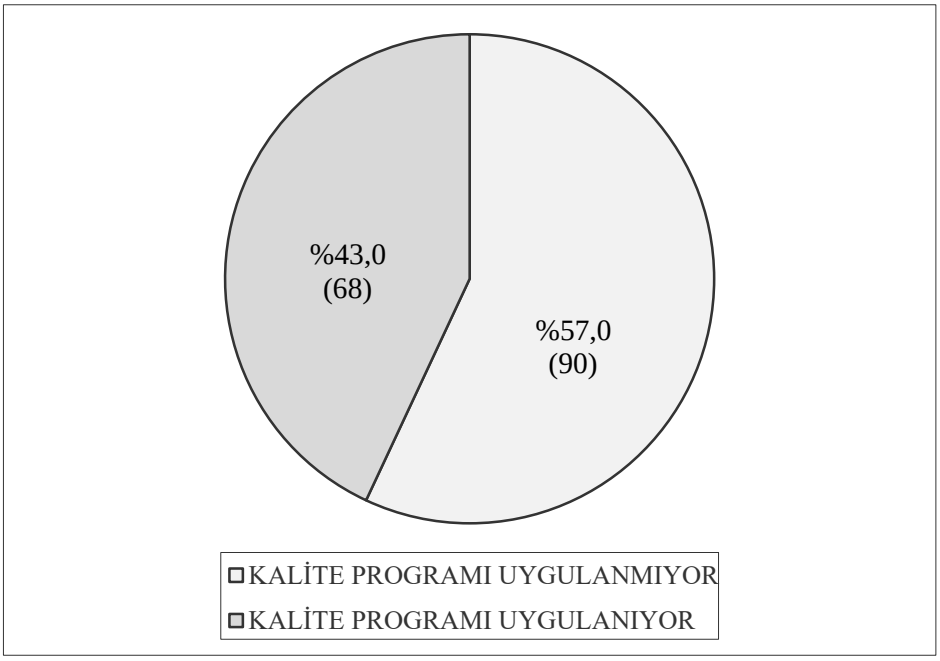
Şekil 6.6. Örneklemin Yabancı Sermaye Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan toplam 158 örneğin bağlı olduğu işletmelerin 128'i resmi bir kalite belgesi sahibidir. 30 işletme henüz kalite belgesi almamış durumdadır (Şekil 6.7).



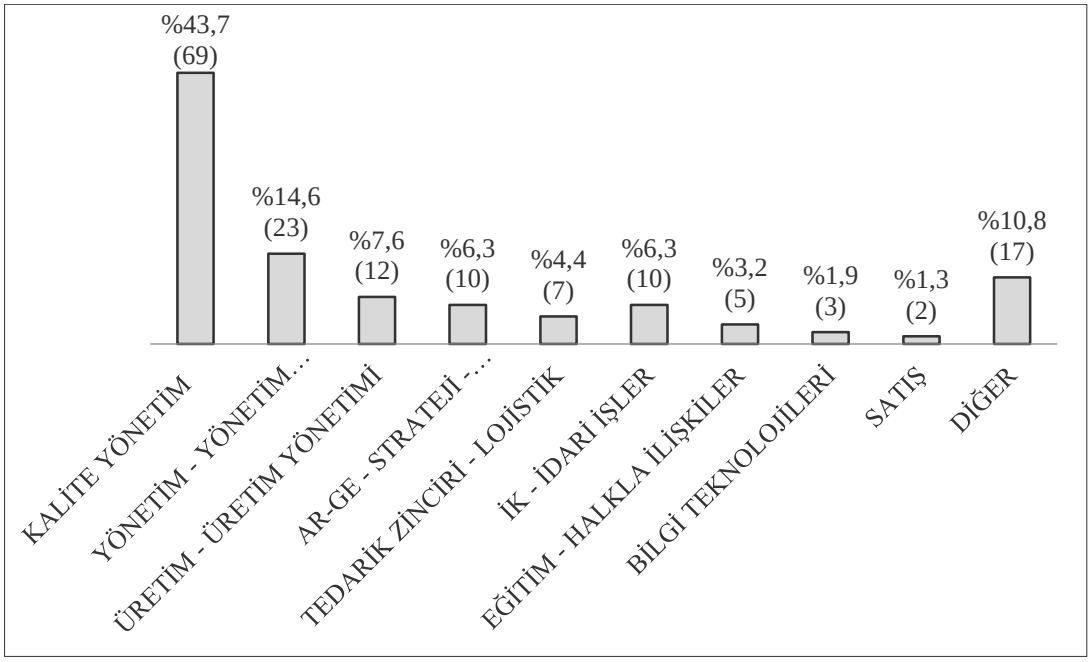
Şekil 6.7. Örneklemin Kalite Belgesi Sahipliği Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan toplam 158 örneğin bağlı olduğu işletmelerin 90'ında halihazırda resmi bir kalite programı yürütülmektedir (Şekil 6.8).



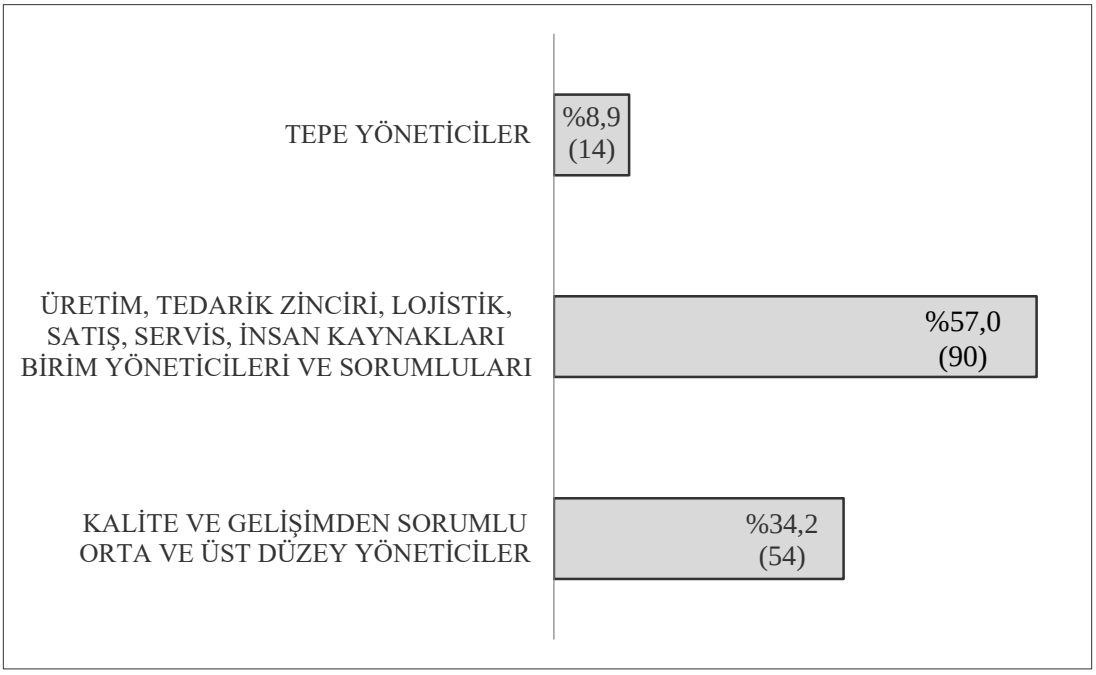
Şekil 6.8. Örneklemin Kalite Programı Uygulama Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan toplam 158 örneğin bağlı olduğu işletmelerde görev aldıkları bölümlere göre dağılımı Şekil 6.9'da aktarılmaktadır.



Şekil 6.9. Örneklemin İşletmede Görev Yaptıkları Bölümlere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan toplam 158 örneğin bağlı olduğu işletmelerdeki pozisyonları Şekil 6.10'da belirtilmektedir.



Şekil 6.10. Örneklemin İşletmedeki Görevi / Ünvanına Göre Dağılımı

6.2. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi

Ölçülen değişkenlere ilişkin verilerin hesaplanması için her boyutun toplam puanı alınıp ölçek madde sayısına bölünerek aritmetik ortalama değeri bulunmuştur. Tüm değerlendirmeler bu puan üzerinden yapılmıştır (Cemaloğlu, 2007).

6.2.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına İlişkin Genel Bulguların Analizi

Araştırmamızın Dönüşümcü Liderlik değişkeninin belirleyicisi durumundaki boyutlara ilişkin bulgular ve ölçekler (alt boyutlar) bazında dağılımı Tablo 6.1 ve Tablo 6.2'de aktarılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları incelendiğinde, en fazla gerçekleşen davranış boyutunun "Sürekli Başarıya Odaklanma" (μ=4,96), en az gerçekleşen boyutun ise "Vizyonerlik" (μ=4,56) olduğu görülmektedir. Çalışanlar dönüşümcü liderlik boyutları arasında en homojen

değerlendirmeyi "Rol Modellik" (s=1,450), en heterojen değerlendirmeyi ise "Vizyonerlik" (s=1652) boyutunda yapmışlardır (Tablo 6.1).

Tablo 6.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları Genel Puan Dağılımı

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK Boyutları		μ	s
LD1	Vizyonerlik	4,56	1,652
LD2	Rol Modellik	4,68	1,450
LD3	İşbirliğini Teşvik	4,60	1,610
LD4	Sürekli Başarıya Odaklanma	**4,96**	1,496
LD5	Entelektüel Uyarım	4,65	1,588
LD6	Bireysel İlgi ve Destek	4,61	1,595

Tablo 6.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeklerine İlişkin Anket Verileri Frekans Tablosu

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum 1	2	3	4	5	6	Kesinlikle Katılıyorum 7	Puan Ortalaması
LD1.1	4	24	15	23	26	48	18	**4,64**
LD1.2	7	21	19	21	35	43	12	**4,47**
LD2.1	4	17	18	35	40	35	9	**4,46**
LD2.2	2	18	13	24	30	45	26	**4,91**
LD3.1	7	14	22	26	34	37	18	**4,58**
LD3.2	4	19	17	28	33	39	18	**4,62**
LD4.1	2	14	9	18	25	53	37	**5,26**
LD4.2	6	14	21	28	28	40	21	**4,66**
LD5.1	6	12	21	30	27	45	17	**4,66**
LD5.2	6	17	20	26	25	46	18	**4,63**
LD6.1	4	17	13	25	39	38	22	**4,77**
LD6.2	9	14	25	31	25	37	17	**4,44**

Tablo 6.2'de aktarılan ölçeklere ilişkin ortalamalar dikkate alındığında da , anketi yanıtlayanların aynı şekilde, yöneticilerinin "çalışanların gösterdiği başarılı performansın sürekliliğine odaklanan davranış biçimini" (LD4.1/ort.5,26) ön plana çıkardıkları görülmektedir.

Yöneticilerin "çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim sınırlarını ortadan kaldırarak, çalışanların fikir ve düşüncelerini çekinmeden ve açıklıkla paylaşabildiği bir ortam yaratılması" ve "çalışanların duygu ve düşüncelerine saygı gösteren, davranış ve kararlarında çalışanların istek ve ihtiyaçlarını da dikkate alan" davranış biçimlerini

yansıtan LD2.2 (ort.4,91) ve LD6.1 (ort.4,77) alt boyutları da anketi yanıtlayanlar tarafından ağırlıklı olarak kabul görmüştür.

Diğer taraftan en düşük ortalamaya sahip LD6.2 (ort.4,44) alt boyutu, "yöneticilerin çalışanlar arasındaki farklılıkları gözetmediğini, kişiye özel davranışlar sergilemediğini, kişisel sorunlar ve gelişim yönünde destekleyici yaklaşım göstermediğini" ortaya koymaktadır.

LD2.1 ve LD1.2 alt boyutlarına ilişkin ölçek ortalamaları (4,46 ; 4,47), yöneticilerin, fikir ve davranışları tüm çalışanlarca takdir gören, yaklaşım ve uygulamaları herkesçe örnek alınan rol model özelliğine yeterince sahip olmadığını ve çalışanları geleceğe yönelik kazanımları konusunda motive edici davranışlar sergilemediğini göstermektedir.

6.2.2. TZKY Değişkenine İlişkin Genel Bulguların Analizi

Araştırmamızın TZKY değişkeninin belirleyicisi durumundaki boyutlara ilişkin bulgular ve ölçekler (alt boyutlar) bazında dağılımı Tablo 6.3 ve Tablo 6.4'de aktarılmaktadır.

Tablo 6.3. TZKY Boyutları Genel Puan Dağılımı

TZKY Boyutları		μ	s
TZKY1	Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği	4,88	1,628
TZKY2	İnsan Kaynaklarına Verilen Önem	4,67	1,524
TZKY3	Toplam Katılım ve Takım Çalışmaları	4,38	1,551
TZKY4	Müşteri Odaklılık	**5,12**	1,556
TZKY5	İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci	4,81	1,591
TZKY6	TZ Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri	4,76	1,418
TZKY7	Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi	4,50	1,542
TZKY8	Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı	4,91	1,620

Araştırmaya katılan çalışanların bağlı olduğu işletmelerin TZKY performans boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde, en fazla gerçekleşen boyutun "Müşteri Odaklılık" (μ=5,12), en az gerçekleşen boyutun ise "Toplam Katılım ve Takım Çalışmaları" (μ=4,38) olduğu görülmektedir. Çalışanlar TZKY performans boyutları arasında en homojen değerlendirmeyi "TZ Dış Paydaşları ile İlişkiler ve

İşbirlikleri" (s=1,418), en heterojen değerlendirmeyi ise "Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği" (s=1,628) boyutunda yapmışlardır (Tablo 6.3).

Tablo 6.4. TZKY Ölçeklerine İlişkin Anket Verileri Frekans Tablos

BÖLÜM II. TEDARİK ZİNCİRİ KALİTE YÖNETİMİ VE İŞ MÜKEMMELLİĞİ

Maddeler	KESİNLİKLE KATILMIYORUM 1	2	3	4	5	6	KESİNLİKLE KATILIYORUM 7	Puan Ortalaması
TZKY1.1	6	10	17	19	39	35	32	**4,95**
TZKY1.2	6	12	18	26	31	39	26	**4,80**
TZKY2.1	4	11	18	35	30	37	23	**4,77**
TZKY2.2	9	13	16	34	33	33	20	**4,57**
TZKY3.1	8	15	21	24	35	36	19	**4,56**
TZKY3.2	11	18	26	30	28	36	9	**4,20**
TZKY4.1	6	12	8	23	29	41	39	**5,13**
TZKY4.2	3	12	8	26	32	45	32	**5,12**
TZKY5.1	8	13	8	26	27	43	33	**4,97**
TZKY5.2	8	13	13	32	36	40	16	**4,64**
TZKY6.1	3	13	17	33	38	40	14	**4,68**
TZKY6.2	2	12	17	35	33	31	28	**4,84**
TZKY7.1	9	12	12	29	33	42	21	**4,74**
TZKY7.2	7	21	23	33	36	24	14	**4,25**
TZKY8.1	5	8	13	27	23	39	43	**5,18**
TZKY8.2	12	17	14	19	35	33	28	**4,64**

Tablo 6.4'de aktarılan ölçeklere ilişkin ortalamalar dikkate alındığında, araştırmaya katılanların değerlendirmelerine göre; görev yaptıkları kurumların sürdürülebilirlik, çevre ve toplum duyarlılığı konusundaki hassasiyetinin yüksek olduğu (TZKY8.1/ort.5,18), kalite çalışmalarında müşteri ve pazar odaklı stratejilerin büyük ölçüde benimsendiği (TZKY4.1/ort5,13; TZKY 4.2/ort.5,12), kalite performans ölçümlerinde istatistiksel metotlardan ve bilgi teknolojilerinden faydalanıldığı (TZKY5.1/ort4,97), tedarikçi ve iş ortakları ile uzun vadeli işbirlikleri, ve tedarikçi ve lojistik iş ortakları seçiminde kalite kriterine önem verildiği (TZKY6.2/ort.4,84; TZKY7.1/ort.4,74) görülmektedir. Ancak, tedarikçilerin ve lojistik iş ortaklarının kalite geliştirme projelerinde aktif rol aldığı ve ortak projeler yürütüldüğü söylenemez (TZKY7.2/ort4,25).

TZKY1.1 ve TZKY1.2 ölçek ortalamaları (4,95; 4,80), "kurum yöneticilerinin açık bir kalite vizyonuna sahip olduğunu ve bu konuyu inanç ve kararlılıkla ele aldığını, kalite vizyonunun kurumun bütününe yayıldığını ve bu konudaki tüm çalışmaların üst yönetim tarafından büyük ölçüde desteklendiğini göstermektedir. Ancak, çalışanlar ve departmanlar arasında iletişim ve koordinasyon yetersizliğinden kaynaklanan işbirliği ve uyum sorunu göze çarpmaktadır (TZKY3.2/ort.4,20)

6.2.3. Bulguların Demografik Gruplara Dağılımı ve Değerlendirmesi

Araştırmamızın temel değişkenlerinden Dönüşümcü Liderlik boyutlarına ilişkin verilerin araştırmaya katılan demografik gruplara göre dağılımı Tablo 6.5'de belirtilmektedir.

Tablo 6.5. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına İlişkin Bulguların Demografik Gruplara Dağılımı

		Örnek Grupları											
		Ana Faaliyet Kolu		İşletme Statüsü		Kalite Belgesi		Yabancı Sermaye		Personel Sayısı		Bölge	
		Üretim	Hizmet	Özel	Kamu	Var	Yok	Var	Yok	1-250	250+	Marmara	Diğer
	n	97	59	138	20	128	30	32	126	62	96	107	51
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	μ	4,81	4,41	4,76	4,07	4,77	4,27	5,08	4,57	4,61	4,72	4,83	4,36
Boyutlar	s	1,400	1,416	1,379	1,528	1,361	1,574	1,186	1,451	1,516	1,348	1,345	1,510
LD1 Vizyonerlik		4,69	4,31	4,68	3,73	4,63	4,23	5,02	4,44	4,50	4,59	4,74	4,18
LD2 Rol Modellik		4,86	4,36	4,76	4,18	4,77	4,32	5,05	4,59	4,62	4,72	4,82	4,40
LD3 İşbirliğini Teşvik		4,74	4,34	4,70	3,93	4,72	4,07	5,14	4,46	4,53	4,64	4,79	4,21
LD4 Sürekli Başarıya Odaklanma		5,07	4,74	5,07	4,20	5,09	4,40	5,38	4,85	4,88	5,01	5,09	4,69
LD5 Entelektüel Uyarım		4,79	4,36	4,73	4,08	4,73	4,30	5,13	4,52	4,60	4,68	4,78	4,36
LD6 Bireysel İlgi ve Destek		4,72	4,37	4,65	4,30	4,68	4,32	4,78	4,56	4,52	4,66	4,74	4,32

Tablo 6.5 bir bütün olarak incelendiğinde; işletme yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik karekterine ilişkin verilerde en yüksek ortalama (μ=5,08) ve en homojen dağılımı (s=1,186) gösteren grubun yabancı sermayeye sahip işletmeler olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla Marmara bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler (μ=4,83 s=1,345), üretim işletmeleri (μ=4,81 s=1,400), kalite belgesine sahip işletmeler (μ=4,77 s=1,361) ve özel işletmeler (μ=4,76 s=1,379) takip etmektedir.

Dönüşümcü Liderlik konusunda en zayıf performansı gösteren grubun kamu işletmeleri olduğu görülmektedir (μ=4,07 s=1,528).

Araştırmamızın temel değişkenlerinden TZKY boyutlarına ilişkin verilerin araştırmaya katılan demografik gruplara göre dağılımı Tablo 6.6'da belirtilmektedir.

Bu bölümde aktarılan istatistik analizlere ilişkin bulgular "Sonuç ve Öneriler" bölümünde (Bölüm 8) değerlendirilecek ve yorumlanacaktır.

Tablo 6.6. TZKY Boyutlarına İlişkin Bulguların Demografik Gruplara Dağılımı

		Örnek Grupları											
		Ana Faaliyet Kolu		İşletme Statüsü		Kalite Belgesi		Yabancı Sermaye		Personel Sayısı		Bölge	
		Üretim	Hizmet	Özel	Kamu	Var	Yok	Var	Yok	1-250	250+	Marmara	Diğer
	n	97	59	138	20	128	30	32	126	62	96	107	51
TZKY	μ	4,95	4,41	4,89	3,83	4,91	4,09	5,16	4,65	4,74	4,76	4,94	4,37
Boyutlar	s	1,291	1,334	1,267	1,359	1,222	1,541	1,142	1,349	1,440	1,249	1,297	1,304
TZKY1	Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği	5,08	4,54	5,00	4,00	5,02	4,27	5,19	4,80	4,92	4,85	5,06	4,49
TZKY2	İnsan Kaynaklarına Verilen Önem	4,82	4,40	4,75	4,08	4,83	3,97	5,31	4,50	4,55	4,74	4,84	4,31
TZKY3	Toplam Katılım ve Takım Çalışmaları	4,53	4,12	4,49	3,63	4,52	3,82	4,95	4,24	4,40	4,38	4,58	3,96
TZKY4	Müşteri Odaklılık	5,40	4,64	5,33	3,70	5,30	4,38	5,52	5,02	5,24	5,05	5,29	4,77
TZKY5	İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci	5,06	4,37	4,93	3,93	5,07	3,70	5,52	4,63	4,58	4,95	4,99	4,43
TZKY6	TZ Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri	4,95	4,42	4,92	3,65	4,86	4,32	4,94	4,71	4,81	4,73	4,97	4,31
TZKY7	Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi	4,75	4,08	4,65	3,43	4,65	3,85	4,75	4,43	4,56	4,46	4,65	4,18
TZKY8	Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı	5,02	4,74	5,01	4,23	5,02	4,45	5,14	4,85	4,86	4,94	5,12	4,46

Tablo 6.6 bir bütün olarak incelendiğinde, işletmelerin TZKY performans kriterlerine ilişkin verilerde en yüksek ortalama ve en homojen değerlendirmeyi yansıtan grubun dönüşümcü liderlikteki gibi yabancı sermayeye sahip işletmeler (μ=5,16 s=1,142) olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla üretim işletmeleri (μ=4,95 s=1,291), Marmara bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler (μ=4,94 s=1,297), kalite belgesine sahip işletmeler (μ=4,91 s=1,222) ve özel işletmeler (μ=4,89 s=1,267) takip etmektedir.

TZKY konusunda en zayıf performansı gösteren grubun yine dönüşümcü liderlikteki gibi kamu işletmeleri olduğu görülmektedir (μ=3,83 s=1,359).

Bundan sonraki bölümde, araştırma amacına uygun olarak seçilen ikili demografik gruplara ilişkin bulgular arasındaki farkların anlam derecesini ölçmek amacıyla yapılan testler ve sonuçlar ilişkili tablolar yardımıyla aktarılmaktadır.

6.2.4. Bulguların Demografik Gruplar Arasında Karşılaştırmalı Analizi

Araştırmamızda, tüm boyutlarda, ikili demografik gruplara ilişkin bulgular arasında gözlenen farkların anlamlılık derecesi "Bağımsız İki Grup Örneklem T-Test (*Independent Samples T-test*)" yöntemi kullanılarak $p \leq 0,05$ güven aralığında test edilmiştir. Söz konusu test, incelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında fark olup olmadığının incelenmesine ilişkin olup, bu testte; iki ayrı grubun aynı niteliğe ait ölçümlerinin ortalamaları farklı mıdır? sorusuna cevap aranır.

Tablo 6.7. Bulguların **Üretim / Hizmet** İşletmesi Dağılımına Göre Fark Anlamlılık (t) Test Sonuçları

Değişkenler		Örneklem Grubu	Örneklem Sayısı (N)	Veri Ortalaması (μ)	Standart Sapma (s)	t Değeri	Olasılık Değeri (p)	Anlamlılık (p≤0,05)
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK								
LD1	Vizyonerlik	ÜRETİM İşletmeleri	97	4,69	1,670	-1,362	0,175	H
		HİZMET İşletmeleri	59	4,31	1,629			
LD2	Rol Modellik	ÜRETİM İşletmeleri	97	4,86	1,363	-2,127	0,035	E
		HİZMET İşletmeleri	59	4,36	1,554			
LD3	İşbirliğini Teşvik	ÜRETİM İşletmeleri	97	4,74	1,609	-1,498	0,136	H
		HİZMET İşletmeleri	59	4,34	1,612			
LD4	Sürekli Başarıya Odaklanma	ÜRETİM İşletmeleri	97	5,07	1,472	-1,359	0,176	H
		HİZMET İşletmeleri	59	4,74	1,527			
LD5	Entelektüel Uyarım	ÜRETİM İşletmeleri	97	4,79	1,584	-1,678	0,095	H
		HİZMET İşletmeleri	59	3,36	1,576			
LD6	Bireysel İlgi ve Destek	ÜRETİM İşletmeleri	97	4,72	1,602	-1,312	0,191	H
		HİZMET İşletmeleri	59	4,37	1,558			
TEDARİK ZİNCİRİ KALİTE YÖNETİMİ								
TZKY1	Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği	ÜRETİM İşletmeleri	97	5,08	1,576	-2,016	0,046	E
		HİZMET İşletmeleri	59	4,54	1,698			
TZKY2	İnsan Kaynaklarına Verilen Önem	ÜRETİM İşletmeleri	97	4,82	1,507	-1,677	0,096	H
		HİZMET İşletmeleri	59	4,40	1,545			
TZKY3	Tam Katılım ve Takım Çalışmaları	ÜRETİM İşletmeleri	97	4,53	1,528	-1,598	0,112	H
		HİZMET İşletmeleri	59	4,12	1,568			
TZKY4	Müşteri Odaklılık	ÜRETİM İşletmeleri	97	5,40	1,595	-3,005	0,003	E
		HİZMET İşletmeleri	59	4,64	1,554			
TZKY5	İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci	ÜRETİM İşletmeleri	97	5,06	1,544	-2,646	0,009	E
		HİZMET İşletmeleri	59	4,37	1,599			
TZKY6	TZ Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri	ÜRETİM İşletmeleri	97	4,95	1,291	-2,222	0,028	E
		HİZMET İşletmeleri	59	4,42	1,565			
TZKY7	Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi	ÜRETİM İşletmeleri	97	4,75	1,427	-2,672	0,008	E
		HİZMET İşletmeleri	59	4,08	1,666			
TZKY8	Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı	ÜRETİM İşletmeleri	97	5,02	1,619	-1,034	0,303	H
		HİZMET İşletmeleri	59	4,74	1,646			

E : Evet H : Hayır

İşletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin veriler, üretim / hizmet işletmesi ayrımına göre incelendiğinde sadece LD2(Rol Modellik) davranış boyutundaki farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir (*p ≤ 0,05) (Tablo 6.7).

TZKY performans kriterlerine ilişkin veriler, üretim / hizmet işletmesi ayrımına göre incelendiğinde TZKY1(Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği), TZKY4(Müşteri Odaklılık), TZKY5(İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci), TZKY6(TZ Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri) ve TZKY7(Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi) boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmektedir. (*p ≤ 0,05) (Tablo 6.7).

Tablo 6.8. Bulguların **Özel / Kamu** İşletmesi Dağılımına Göre
Fark Anlamlılık Test (t) Sonuçları

Değişkenler		Örneklem Grubu	Örneklem Sayısı (N)	Veri Ortalaması (μ)	Standart Sapma (s)	t Değeri	Olasılık Değeri (p)	Anlamlılık (p≤0,05)
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK								
LD1	Vizyonerlik	ÖZEL İşletmeler	138	4,68	1,613	-2,448	0,015	E
		KAMU İşletmeleri	20	3,73	1,720			
LD2	Rol Modellik	ÖZEL İşletmeler	138	4,76	1,474	-1,688	0,093	H
		KAMU İşletmeleri	20	4,18	1,567			
LD3	İşbirliğini Teşvik	ÖZEL İşletmeler	138	4,70	1,591	-2,021	0,045	E
		KAMU İşletmeleri	20	3,93	1,616			
LD4	Sürekli Başarıya Odaklanma	ÖZEL İşletmeler	138	5,07	1,430	-2,466	0,015	E
		KAMU İşletmeleri	20	4,20	1,750			
LD5	Entelektüel Uyarım	ÖZEL İşletmeler	138	4,73	1,564	-1,730	0,086	H
		KAMU İşletmeleri	20	4,08	1,680			
LD6	Bireysel İlgi ve Destek	ÖZEL İşletmeler	138	4,65	1,599	-0,924	0,357	H
		KAMU İşletmeleri	20	4,30	1,551			
TEDARİK ZİNCİRİ KALİTE YÖNETİMİ								
TZKY1	Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği	ÖZEL İşletmeler	138	5,00	1,557	-2,624	0,010	E
		KAMU İşletmeleri	20	4,00	1,871			
TZKY2	İnsan Kaynaklarına Verilen Önem	ÖZEL İşletmeler	138	4,75	1,579	-1,876	0,063	H
		KAMU İşletmeleri	20	4,08	1,553			
TZKY3	Tam Katılım ve Takım Çalışmaları	ÖZEL İşletmeler	138	4,49	1,502	-2,373	0,019	E
		KAMU İşletmeleri	20	3,63	1,708			
TZKY4	Müşteri Odaklılık	ÖZEL İşletmeler	138	5,33	1,416	-4,676	0,000	E
		KAMU İşletmeleri	20	3,70	1,720			
TZKY5	İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci	ÖZEL İşletmeler	138	4,93	1,514	-2,711	0,007	E
		KAMU İşletmeleri	20	3,93	1,837			
TZKY6	TZ Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri	ÖZEL İşletmeler	138	4,92	1,383	-3,910	0,000	E
		KAMU İşletmeleri	20	3,65	1,160			
TZKY7	Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi	ÖZEL İşletmeler	138	4,65	1,481	-3,439	0,001	E
		KAMU İşletmeleri	20	3,43	1,567			
TZKY8	Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı	ÖZEL İşletmeler	138	5,01	1,673	-2,039	0,043	E
		KAMU İşletmeleri	20	4,23	1,455			

E : Evet H : Hayır

İşletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin veriler, özel / kamu işletmesi ayrımına göre incelendiğinde; LD1(Vizyonerlik), LD3(İşbirliğini Teşvik) ve LD4(Sürekli Başarıya Odaklanma) davranış boyutlarındaki farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir (*p ≤ 0,05) (Tablo 6.8).

TZKY performans kriterlerine ilişkin veriler, özel / kamu işletmesi ayrımına göre incelendiğinde; TZKY1(Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği), TZKY3(Toplam Katılım ve Takım Çalışmaları), TZKY4(Müşteri Odaklılık), TZKY5(İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci), TZKY6(TZ Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri) ve TZKY7(Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı) boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmektedir (*p ≤ 0,05) (Tablo 6.8).

Tablo 6.9. Bulguların İşletmelerin **Kalite Belgesi** Sahiplik Durumuna Göre Fark Anlamlılık Test (t) Sonuçları

Değişkenler		Örneklem Grubu	Örneklem Sayısı (N)	Veri Ortalaması (μ)	Standart Sapma (s)	t Değeri	Olasılık Değeri (p)	Anlamlılık (p≤0,05)
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK								
LD1	Vizyonerlik	Kalite Belgesi VAR	128	4,63	1,610	-1,194	0,234	H
		Kalite Belgesi YOK	30	4,23	1,813			
LD2	Rol Modellik	Kalite Belgesi VAR	128	4,77	1,379	-1,546	0,124	H
		Kalite Belgesi YOK	30	4,32	1,699			
LD3	İşbirliğini Teşvik	Kalite Belgesi VAR	128	4,72	1,551	-2,029	0,044	E
		Kalite Belgesi YOK	30	4,07	1,770			
LD4	Sürekli Başarıya Odaklanma	Kalite Belgesi VAR	128	5,09	1,455	-2,304	0,023	E
		Kalite Belgesi YOK	30	4,40	1,567			
LD5	Entelektüel Uyarım	Kalite Belgesi VAR	128	4,73	1,538	-1,327	0,186	H
		Kalite Belgesi YOK	30	4,30	1,774			
LD6	Bireysel İlgi ve Destek	Kalite Belgesi VAR	128	4,68	1,539	-1,113	0,268	H
		Kalite Belgesi YOK	30	4,32	1,803			
TEDARİK ZİNCİRİ KALİTE YÖNETİMİ								
TZKY1	Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği	Kalite Belgesi VAR	128	5,02	1,550	-2,310	0,022	E
		Kalite Belgesi YOK	30	4,27	1,832			
TZKY2	İnsan Kaynaklarına Verilen Önem	Kalite Belgesi VAR	128	4,83	1,438	-2,862	0,005	E
		Kalite Belgesi YOK	30	3,97	1,702			
TZKY3	Tam Katılım ve Takım Çalışmaları	Kalite Belgesi VAR	128	4,52	1,489	-2,251	0,026	E
		Kalite Belgesi YOK	30	3,82	1,704			
TZKY4	Müşteri Odaklılık	Kalite Belgesi VAR	128	5,30	1,411	-2,482	0,018	E
		Kalite Belgesi YOK	30	4,38	1,897			
TZKY5	İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci	Kalite Belgesi VAR	128	5,07	1,427	-4,494	0,000	E
		Kalite Belgesi YOK	30	3,70	1,779			
TZKY6	TZ Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri	Kalite Belgesi VAR	128	4,86	1,289	-1,544	0,131	H
		Kalite Belgesi YOK	30	4,32	1,836			
TZKY7	Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi	Kalite Belgesi VAR	128	4,65	1,441	-2,599	0,010	E
		Kalite Belgesi YOK	30	3,85	1,801			
TZKY8	Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı	Kalite Belgesi VAR	128	5,02	1,534	-1,516	0,138	H
		Kalite Belgesi YOK	30	4,45	1,904			

E : Evet H : Hayır

İşletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin veriler, işletmenin herhangi bir kalite belgesine sahip olup olmaması durumuna göre incelendiğinde; LD3(İşbirliğini Teşvik) ve LD4(Sürekli Başarıya Odaklanma) boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir (*p ≤ 0,05) (Tablo 6.9).

TZKY performans kriterlerine ilişkin veriler, işletmenin herhangi bir kalite belgesine sahip olup olmaması durumuna göre incelendiğinde; TZKY1(Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği), TZKY2(İnsan Kaynaklarına Verilen Önem), TZKY3(Toplam Katılım ve Takım Çalışmaları), TZKY4(Müşteri Odaklılık), TZKY5(İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci) ve TZKY7(Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi) boyutlarında anlamlı bir farklılıktan (*p ≤ 0,05) söz edilebilmektedir. (Tablo 6.9).

Tablo 6.10. Bulguların İşletmelerin **Yabancı Sermaye** Durumuna Göre Fark Anlamlılık Test (t) Sonuçları

Değişkenler		Örneklem Grubu	Örneklem Sayısı (N)	Veri Ortalaması (μ)	Standart Sapma (s)	t Değeri	Olasılık Değeri (p)	Anlamlılık (p≤0,05)
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK								
LD1	Vizyonerlik	Yabancı Sermaye VAR	32	5,02	1,359	-2,024	0,048	E
		Yabancı Sermaye YOK	126	4,44	1,704			
LD2	Rol Modellik	Yabancı Sermaye VAR	32	5,05	1,272	-1,747	0,086	H
		Yabancı Sermaye YOK	126	4,59	1,482			
LD3	İşbirliğini Teşvik	Yabancı Sermaye VAR	32	5,14	1,387	-2,385	0,021	E
		Yabancı Sermaye YOK	126	4,46	1,638			
LD4	Sürekli Başarıya Odaklanma	Yabancı Sermaye VAR	32	5,38	1,283	-1,774	0,078	H
		Yabancı Sermaye YOK	126	4,85	1,532			
LD5	Entelektüel Uyarım	Yabancı Sermaye VAR	32	5,13	1,397	-1,928	0,056	E
		Yabancı Sermaye YOK	126	4,52	1,616			
LD6	Bireysel İlgi ve Destek	Yabancı Sermaye VAR	32	4,78	1,257	-0,690	0,418	H
		Yabancı Sermaye YOK	126	4,56	1,669			
TEDARİK ZİNCİRİ KALİTE YÖNETİMİ								
TZKY1	Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği	Yabancı Sermaye VAR	32	5,19	1,337	-1,211	0,228	H
		Yabancı Sermaye YOK	126	4,80	1,690			
TZKY2	İnsan Kaynaklarına Verilen Önem	Yabancı Sermaye VAR	32	5,31	1,318	-2,734	0,007	E
		Yabancı Sermaye YOK	126	4,50	1,534			
TZKY3	Tam Katılım ve Takım Çalışmaları	Yabancı Sermaye VAR	32	4,95	1,472	-2,363	0,019	E
		Yabancı Sermaye YOK	126	4,24	1,542			
TZKY4	Müşteri Odaklılık	Yabancı Sermaye VAR	32	5,52	1,181	-1,938	0,057	E
		Yabancı Sermaye YOK	126	5,02	1,620			
TZKY5	İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci	Yabancı Sermaye VAR	32	5,52	1,221	-3,420	0,001	E
		Yabancı Sermaye YOK	126	4,63	1,623			
TZKY6	TZ Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri	Yabancı Sermaye VAR	32	4,94	1,105	-0,945	0,348	H
		Yabancı Sermaye YOK	126	4,71	1,488			
TZKY7	Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi	Yabancı Sermaye VAR	32	4,75	1,350	-1,040	0,300	H
		Yabancı Sermaye YOK	126	4,43	1,585			
TZKY8	Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı	Yabancı Sermaye VAR	32	5,14	1,608	-0,908	0,365	H
		Yabancı Sermaye YOK	126	4,85	1,624			

E : Evet H : Hayır

İşletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin veriler, işletmede yabancı sermaye payı olup olmadığı durumuna göre incelendiğinde; LD1(Vizyonerlik), LD3(İşbirliğini Teşvik) ve LD5(Entelektüel Uyarım) boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir (*p ≤ 0,05) (Tablo 6.10).

TZKY performans kriterlerine ilişkin veriler, işletmede yabancı sermaye payı olup olmadığı durumuna göre incelendiğinde; TZKY2(İnsan Kaynaklarına Verilen Önem), TZKY3(Toplam Katılım ve Takım Çalışmaları), TZKY4(Müşteri Odaklılık) ve TZKY5(İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci) boyutlarında anlamlı bir farklılık (*p ≤ 0,05) olduğu görülmektedir (Tablo 6.10).

Tablo 6.11. Bulguların İşletmelerin İstihdam Ettiği **Personel Sayısına** Göre Fark Anlamlılık Test (t) Sonuçları

Değişkenler		Örneklem Grubu	Örneklem Sayısı (N)	Veri Ortalaması (μ)	Standart Sapma (s)	t Değeri	Olasılık Değeri (p)	Anlamlılık (p≤0,05)
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK								
LD1	Vizyonerlik	1-250 Personel	62	4,50	1,760	-0,347	0,729	H
		250+ Personel	96	4,59	1,587			
LD2	Rol Modellik	1-250 Personel	62	4,62	1,583	-0,435	0,664	H
		250+ Personel	96	4,72	1,365			
LD3	İşbirliğini Teşvik	1-250 Personel	62	4,53	1,783	-0,412	0,681	H
		250+ Personel	96	4,64	1,495			
LD4	Sürekli Başarıya Odaklanma	1-250 Personel	62	4,88	1,533	-0,538	0,592	H
		250+ Personel	96	5,01	1,478			
LD5	Entelektüel Uyarım	1-250 Personel	62	4,60	1,637	-0,309	0,757	H
		250+ Personel	96	4,68	1,564			
LD6	Bireysel İlgi ve Destek	1-250 Personel	62	4,52	1,766	-0,528	0,598	H
		250+ Personel	96	4,66	1,477			
TEDARİK ZİNCİRİ KALİTE YÖNETİMİ								
TZKY1	Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği	1-250 Personel	62	4,92	1,751	-0,265	0,792	H
		250+ Personel	96	4,85	1,533			
TZKY2	İnsan Kaynaklarına Verilen Önem	1-250 Personel	62	4,55	1,693	-0,790	0,431	H
		250+ Personel	96	4,74	1,409			
TZKY3	Tam Katılım ve Takım Çalışmaları	1-250 Personel	62	4,40	1,643	-0,080	0,937	H
		250+ Personel	96	4,38	1,497			
TZKY4	Müşteri Odaklılık	1-250 Personel	62	5,24	1,560	-0,771	0,442	H
		250+ Personel	96	5,05	1,548			
TZKY5	İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci	1-250 Personel	62	4,58	1,682	-1,445	0,151	H
		250+ Personel	96	4,95	1,515			
TZKY6	TZ Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri	1-250 Personel	62	4,81	1,613	-0,318	0,751	H
		250+ Personel	96	4,73	1,285			
TZKY7	Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi	1-250 Personel	62	4,56	1,579	-0,390	0,697	H
		250+ Personel	96	4,46	1,525			
TZKY8	Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı	1-250 Personel	62	4,86	1,856	-0,268	0,789	H
		250+ Personel	96	4,94	1,457			

E : Evet H : Hayır

İşletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin veriler, işletmenin istihdam ettiği personel sayısına göre incelendiğinde hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Başka bir ifade ile, işletmenin istihdam ettiği personel sayısı, işletme yöneticilerinin liderlik davranış özelliklerinde belirgin bir farklılığa neden olmamaktadır (Tablo 6.11)

TZKY performans kriterlerine ilişkin veriler, işletmenin istihdam ettiği personel sayısına göre incelendiğinde hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Başka bir ifade ile, işletmelerin istihdam ettiği personel sayısı açısından büyüklük derecesi TZKY performansını etkilememektedir (Tablo 6.11).

Tablo 6.12. Bulguların İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği **Coğrafi Bölgeye** Göre Fark Anlamlılık Test (t) Sonuçları

Değişkenler		Örneklem Grubu	Örneklem Sayısı (N)	Veri Ortalaması (μ)	Standart Sapma (s)	t Değeri	Olasılık Değeri (p)	Anlamlılık (p≤0,05)
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK								
LD1	Vizyonerlik	MARMARA Bölgesi	107	4,74	1,545	-1,907	0,060	H
		Diğer Bölgeler	51	4,18	1,813			
LD2	Rol Modellik	MARMARA Bölgesi	107	4,82	1,385	-1,695	0,092	H
		Diğer Bölgeler	51	4,40	1,556			
LD3	İşbirliğini Teşvik	MARMARA Bölgesi	107	4,79	1,514	-2,139	0,034	E
		Diğer Bölgeler	51	4,21	1,744			
LD4	Sürekli Başarıya Odaklanma	MARMARA Bölgesi	107	5,09	1,457	-1,589	0,114	H
		Diğer Bölgeler	51	4,69	1,556			
LD5	Entelektüel Uyarım	MARMARA Bölgesi	107	4,78	1,569	-1,552	0,123	H
		Diğer Bölgeler	51	4,36	1,606			
LD6	Bireysel İlgi ve Destek	MARMARA Bölgesi	107	4,74	1,549	-1,555	0,122	H
		Diğer Bölgeler	51	4,32	1,661			
TEDARİK ZİNCİRİ KALİTE YÖNETİMİ								
TZKY1	Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği	MARMARA Bölgesi	107	5,06	1,604	-2,081	0,039	E
		Diğer Bölgeler	51	4,49	1,626			
TZKY2	İnsan Kaynaklarına Verilen Önem	MARMARA Bölgesi	107	4,84	1,542	-2,035	0,044	E
		Diğer Bölgeler	51	4,31	1,439			
TZKY3	Tam Katılım ve Takım Çalışmaları	MARMARA Bölgesi	107	4,58	1,524	-2,398	0,018	E
		Diğer Bölgeler	51	3,96	1,536			
TZKY4	Müşteri Odaklılık	MARMARA Bölgesi	107	5,29	1,475	-1,971	0,051	E
		Diğer Bölgeler	51	4,77	1,659			
TZKY5	İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci	MARMARA Bölgesi	107	4,99	1,530	-2,074	0,040	E
		Diğer Bölgeler	51	4,43	1,655			
TZKY6	TZ Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri	MARMARA Bölgesi	107	4,97	1,394	-2,785	0,006	E
		Diğer Bölgeler	51	4,31	1,378			
TZKY7	Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi	MARMARA Bölgesi	107	4,65	1,514	-1,816	0,071	H
		Diğer Bölgeler	51	4,18	1,565			
TZKY8	Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı	MARMARA Bölgesi	107	5,12	1,554	-2,435	0,016	E
		Diğer Bölgeler	51	4,46	1,679			

E : Evet H : Hayır

İşletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin veriler, işletmenin faaliyet gösterdiği bölgeye göre incelendiğinde, salt LD3 (İşbirliğini Teşvik) boyutundaki farklılık anlamlı görülmektedir (Tablo 6.12).

TZKY performans kriterlerine ilişkin veriler, işletmelerin faaliyet gösterdiği bölgeye göre incelendiğinde; TZKY7(Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı) dışındaki tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık gözlenmektedir (*p ≤ 0,05) (Tablo 6.13).

Çalışmanın bundan sonraki 7. bölümünde, araştırmanın gizil değişkenleri Dönüşümcü Liderlik ve Tedarik Zinciri Kalite Yönetimi'ne ilişkin, yukarıda ayrı ayrı ele alınan araştırma bulguları arasındaki teorik ilişki Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak analiz edilecek ve araştırma hipotezimizin geçerliliği test edilecektir.

7. BÖLÜM

YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE HİPOTEZ TESTİ

Bu bölümde, önce tez çalışmasında ortaya konulan kuramsal modelin analizi ve hipotez testinde kullanılacak olan "Yapısal Eşitlik Modellemesi-YEM (*Structural Equation Modeling)*" tanıtılmakta, ardından uygulama ve sonuçlar aktarılmaktadır.

7.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

YEM, açık (gözlenen, ölçülen) ve gizli (gözlenemeyen, doğrudan ölçülemeyen) değişkenler arasındaki nedensel ve korelasyonel ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistik yaklaşımdır (Hoyle, 1995).

Nedensel modeller tarihsel bir düzende gelişme göstermiştir, bu modeller; Regresyon Analizi (*Regresion Analysis*), Yol Analizi (*Path Analysis*), Doğrulayıcı Faktör Analizi – DFA (*Confirmatory Factor Analysis - CFA*) ve Yapısal Eşitlik Modellemesi – YEM (*Structural Equation Modeling – SEM*) dir.

İlk model doğrusal regresyon modellerini içermektedir. Regresyon modeli, gözlenen bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken(ler) arasındaki ortalama ilişkinin matematiksel bir fonksiyonla ifadesidir.

Yol analizini bir biyometrisyen olan Wright (1934) geliştirmiştir. Yol modelleri, gözlenen değişkenler arasındaki daha karmaşık ilişkilerin modellenmesi için regresyon analizini ve korelasyon katsayılarını kullanır. Wright yol diyagramı kullanarak, model parametreleri için değişkenlerin korelasyonlarını içeren eşitlikler yazılmasına dair bir kurallar seti önermiştir. Yol diyagramı eşanlı eşitlikler sisteminin resimsel bir gösterimi olarak da tanımlanmaktadır.

İlk olarak 20. yüzyılın başlarında Spearman tarafından geliştirilen Faktör Analizi (FA-Factor Analysis), başta sosyal bilimler olmak üzere pek çok alanda sıkça kullanılan, çok değişkenli istatistiksel analiz tekniklerinden biridir. Temel olarak, birbiri ile ilişkili

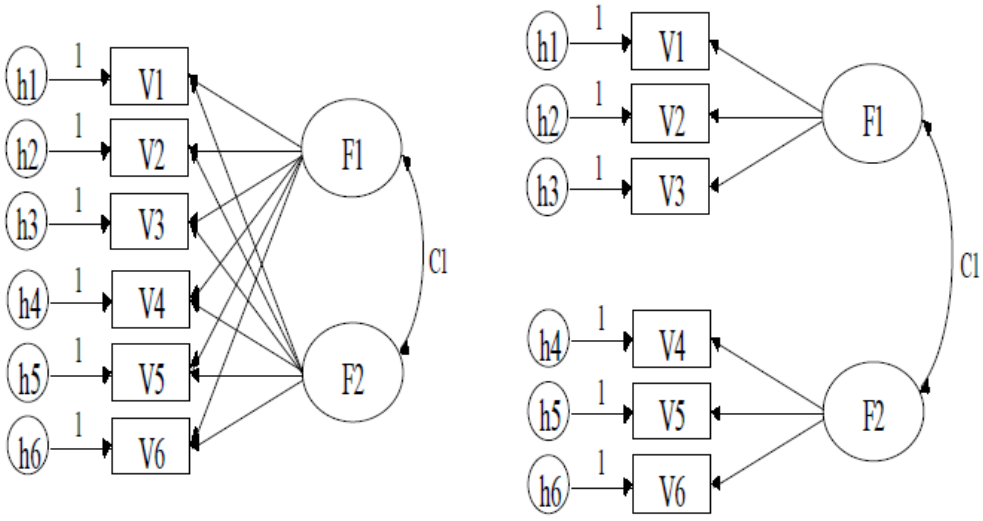
çok sayıda değişkenin bir araya getirilerek, birbiri ile ilişkisiz daha az sayıda yeni ortak değişken (faktör, boyut) elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik tekniktir.

Faktör analizinin iki temel amacı bulunmaktadır:

1. Değişken sayısını azaltmak,

2. Değişkenler arası ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır.

Faktör analizinin amacı dikkate alındığında açıklayıcı (keşfedici - *exploratory*) ve doğrulayıcı (teyit edici - *confirmatory*) olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)' nde, değişkenler arası ilişkilerden hareketle faktör bulmaya, teori üretmeye yönelik bir işlem, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)'nde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan hipotezlerin test edilmesi söz konusudur.



Şekil 7.1. Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerine İlişkin Grafik Gösterim (Sharma, 1996, s.444)

İlk genel Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Karl Jöreskog (1970, 1973), Keesling (1972) ve Wiley (1973) tarafından geliştirilmiştir. YEM, nedensel ilişkiler hakkıında varsayılan modelleri göstermek için path diyagramlarını kullanmaktadır. Ancak, Wright'ın yol analizi, göz önünde bulundurulan varsayımsal bir nedensel yapının test edilebilmesi yeteneğinden yoksundur. Yol analizine ek olarak, gizli değişken ve ölçüm modellerinin kavramsal sentezi, çağdaş YEM'in temelini oluşturmuştur. YEM modelleri gerçekte doğrulayıcı faktör modelleri ve yol modellerini birleştirmektedir.

YEM, basit doğrusal regresyon analizine benzemekle birlikte, kuramsal yapılar arasındaki etkileşimleri, yapılara ölçme hatalarını ve hatalar arasındaki ilişkileri de dahil ederek modelleyen çok değişkenli istatistiksel bir yaklaşımdır (Çelik ve Yılmaz, 2013).

YEM, regresyon modelindeki değişkenler arasındaki nedensel yapısal ilişkiyle, faktör analizindeki gizli faktör yapılarını kapsamlı tek bir analizde birleştirmektedir. Diğer bir deyişle YEM, ortaya konan ilişkisel modellerin, faktör analizi ve regresyonun bir arada kullanılarak test edilebilmesini kolaylaştıran bir metodlar dizisidir.

YEM yapılar arasındaki potansiyel içsel ilişkiler hakkındaki hipotetik iddiaların olası testleri ve ölçümlerinin gerçekleştirilmesi için kullanılabilir. Bu iddiaların, ilişkilerin ve tahmin sürecinin karmaşık matematiksel yapısından dolayı hazır yazılımları YEM uygulamalarında kullanmak gerekmektedir.

Modern YEM orjinal olarak JKW (Jöreskog-Keesling-Wiley) modeli olarak bilinmektedir. Fakat daha sonradan 1973 yılında Karl Jöreskog tarafından ilk hazır yazılım olan LISREL'in geliştirilmesi ile "Doğrusal Yapısal İlişkiler Analizi (LISREL)" olarak da adlandırılmıştır.

LISREL programı ilk YEM hazır yazılımı olmakla beraber, diğer yazılımlar 1980'lerin ortalarından itibaren geliştirilmeye başlanmıştır. YEM ve DFA, LISREL dışında başta EQS, MPLUS, PROC CALIS ve AMOS olmak üzere çok sayıda istatistik programıyla da yapılabilmektedir.

7.1.1. YEM Kullanılmasının Nedenleri

YEM'in üstünlükleri ve faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bollen, 1989 ; Loehlin, 2004 ; Hoyle, 1995)

- İstatistiksel analizlerin dayandığı varsayımların açık ve test edilebilir olması, araştırmacılara tam kontrol imkanı verirken aynı zamanda analizlerin daha anlaşılır olmasını da sağlayabilmektedir.
- Grafik tasarım arayüzü, yaratıcılığı tetiklemekte ve modelin daha hızlı şekillendirilmesine imkan vermektedir.

- YEM programları modelin bütünsel uygunluğunu ve parametre tahminlerini eş zamanlı olarak test etmektedir. Regresyon katsayıları, ortalamalar ve sapmalar eş zamanlı olarak karşılaştırılabilir.
- Hataların azaltılması için doğrulayıcı faktör analizleri kullanılabilir. Modelin ölçüm hatalarından arındırılması gizli değişkenler arasında var olduğu tahmin edilen ilişkilerin daha net ölçülmesini sağlar.
- YEM, esnek ve güçlü yazılımlara adapte edilen bütünleşik yapısı ile sayısız doğrusal modelde uygulanabilmektedir.

Araştırmacılar, zeka, güdü, duygu, tutum gibi soyut kavramları ya da psikolojik yapıları araştırmak istediklerinde bazı kavramların doğrudan ölçülmesi mümkün olmayabilir. Bu yapılar ancak dolaylı olarak, belirli davranışlar ya da göstergeler temelinde ifade edilen maddeler yardımıyla ölçülebilir. Bu yüzden, araştırmacı, zeka, güdü, duygu, tutum, davranış biçimi gibi gizli değişkenleri ölçmek için gizil değişkeni gözlenebilir değişkenlerle ilişkilendirmek zorundadır. Bahsedilen gizli yapıların bir model yardımıyla ölçülmesi ve onu etkileyen faktörlerle ilişkisi YEM'de yapılabilmektedir (Yılmaz, ve ark. , 2009)

Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM), özellikle kuramsal bir temeli olan, nedensel ilişkilerden oluşan modellerin test edilmesinde yaygın olarak kullanılmakta, kuramsal yapıların formüle edilmesiyle ilgili karşılaşılan problemlerin çözümünde yarar sağlayabilmektedir.

YEM, üzerinde çalışılan bir olgu hakkındaki hipotetik veya anlamlı bilginin bir model aracılığıyla betimlenmesi için kullanılabilir. Modeller, genellikle var olan veya varsayımsal teoriler temellidir. Bu teoriler araştırmadaki olguları açıklamakta ve tanımlamaktadır. İgilenilen olgu hakkında geliştirilen teori YEM kullanılarak deneysel verilerle test edilebilir. Bu test süreci YEM uygulamalarında doğrulama biçimi olarak adlandırılmaktadır. Yapısal modellerin benzer bir kullanımı da yapı geçerliliğidir. Bu uygulamalarda araştırmacılar temel olarak varsayımlarını sağlayan bir ölçme aracı ile ölçülmüş bir gizli değişkenin boyutunu değerlendirmektedirler. YEM'in bu yaklaşımı, bir ölçme aracının psikometrik özellikleri incelendiğinde kullanılmaktadır.

Bu çalışmada, yöneticilerin dönüşümcü liderlik yönlü davranış özelliklerinin kurumun iç ve dış tedarik zinciri kalite yönetimi performans kriterleri üzerindeki etkisinin bir

model önerilerek araştırılması amaçlanmıştır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için, faktörler arasındaki nedensellik ilişkilerini bir model yardımıyla betimleyen ve önerilen araştırma modelinin istatistiksel uyumunu çeşitli uyum ölçütlerine göre test eden YEM kullanımı tercih edilmiştir.

7.1.2. YEM Uygulama Aşamaları

YEM'in uygulamaya dair aşamaları sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- Kuramsal bir modelin geliştirilmesi
- Geliştirilen model için nedensel ilişkileri gösteren yol diyagramının çizilmesi
- Çizilen yol diyagramına ait yapısal ve ölçüm modellerinin ayrıştırılması
- Modelin tanımlanması
- Önerilen modele ilişkin tahminlerin elde edilmesi
- Modelin uygunluk ölçülerinin hesaplanması ve değerlendirilmesi
- Gerekiyorsa modelin iyileştirilmesi
- Sonuçların yorumlanması

7.1.2.1. Kuramsal Modelin Oluşturulması

Yapısal eşitlik modeli her zaman bir modelin belirlenmesiyle başlar. Modelde bulunan değişkenler iki farklı grupta toplanırlar. Birinci tip değişkenler; gizli yada gizil değişkenler dediğimiz doğrudan ölçülemeyen veya gözlenemeyen değişkenlerdir (*latent variables*). Açık değişkenler dediğimiz ikinci tip değişkenler ise ölçülebilir veya gözlenebilir (belirleyici) değişkenlerdir (*manifest variables*). Bu değişkenler, gizli değişkenlerin birinci faktör olarak belirlenmesine yardımcı olan veya gizli değişkenlerin ölçeklenmesine katkıda bulunan gözlenebilir değişkenlerdir.

Gözlenen değişken araştırmacının doğrudan ölçebildiği değişkeni ifade eder. Bir gizli değişken en az iki gözlenen değişken tarafından tanımlanır. YEM'de model belirleme, gizli değişkenler arasındaki ya da bir gizli değişkenin göstergesi olmayan gözlenen değişkenlerle gizli değişkenler arasındaki ilişki ya da ilişkilerin açıklanması anlamına gelir. Geleneksel YEM yaklaşımında modelde yer alan değişkenler arasındaki bütün ilişkilerin doğrusal olduğu varsayılır. Bir modelde değişkenler arasında iki tür doğrusal

ilişki olabilir; Tek yönlü oklarla gösterilen ilişki, bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisini ifade eder. Bu etki doğrudan ya da başka değişken(ler) aracılığıyla dolaylı bir etki olabilir. İki yönlü oklarla gösterilen ilişki, nedensel olmayan yönsüz ilişkidir. Gizli değişkenler arasındaki korelasyonlara karşılık gelir ve bu durumda bir etkiden bahsedilemez (korelasyonel ilişki). Model kurma aşamasında, bağımsız değişkenler arasında yönü olmayan (korelasyonel) ilişki, bağımlı değişkenler arasında doğrudan veya dolaylı olarak yönü belirli bir ilişki önerilmektedir.

YEM'de değişkenler arasındaki ilişki yapısal parametrelerle özetlenmektedir. Gözlenen değişkenler arasındaki, gözlenemeyen değişkenler arasındaki veya gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi tanımlayan yapısal parametreler değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri veren değişmez sabitlerdir. Bir anlamda YEM'de model kurma, modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin bütün parametrelerin ayrıntılı olarak açıklanması anlamında gelir. Bu parametreler kabaca sabit (*fixed*) ve serbest (*free*) parametreler olarak ikiye ayrılırlar. Sabit parametre veriden hesaplanmaz ve bu parametrenin sayısal değeri genellikle sıfıra eşitlenir. Bazı durumlarda parametrelere sıfır dışında belirli değerler de atanabilir. Model belirleme sürecinde bütün bu değerlerin açıklanması gerekir. Serbest parametre ise veriden hesaplanan ve değerinin "sıfır" olmadığına inandığı parametredir. Modelde tek ve çift yönlü oklarla gösterilen bütün ilişkiler serbest parametreleri gösterir. Sabit ve serbest parametreler, YEM'in iki temel unsuru olan "ölçüm modeli" ve "yapısal modeli" belirlemek için de kullanılır. Yapısal eşitlikler sistemi;

1) Ölçüm Modeli

2) Yapısal Model olmak üzere iki alt sisteme sahiptir.

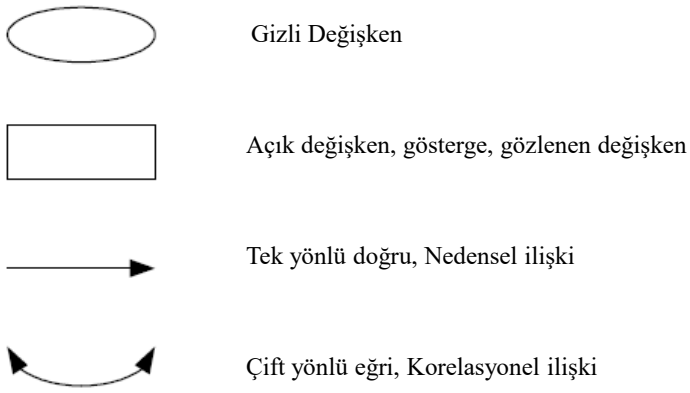
Ölçüm modeli gizli değişkenlerin tanımlandığı ve bütün değişkenler arasındaki yönü tanımlanmamış ilişkilerin (korelasyonların) hesaplandığı modeldir ve bu modelde bütün parametreler serbest bırakılmıştır. İyi bir YEM analizinin ölçüm modeliyle başlaması gerekir (Anderson ve Gerbing, 1988).

Yapısal model ise gizli değişkenler ve bir gizli değişkenin göstergesi olmayan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünün betimlendiği ve bazı parametrelerin sabitlendiği modeldir.

7.1.2.2. Modelin Şekil Gösterimi – Yol Diyagramı (*Path Diagram*)

Yapısal eşitlikler sistemi kurulmuş bir modelde, değişkenler arasındaki ilişkilerin görsel şekilde sunulmasını sağlayan grafik gösterime "Yol Diyagramı (*Path Diagram*)" denir.

Yol diyagramında, gizli değişkenler daire veya elipsle, açık değişkenler dikdörtgenle, değişkenler arasındaki ilişkiler ise tek yönlü veya iki yönlü doğrularla ifade edilirler.



Şekil 7.2. Yol Diyagramında Değişkenler ve Değişkenler Arası İlişkilerin Gösterimi (Eroğlu, 2003, s.162)

Yol diyagramında model belirlenirken dışsal değişkenlerin içsel değişkenler üzerindeki etkilerinin yönü belirlenerek analiz yapılır.

- Dışsal değişken, bağımsız değişken, (*exogenous variable*)
- İçsel değişken, bağımlı değişken, (*endogenous variable*)

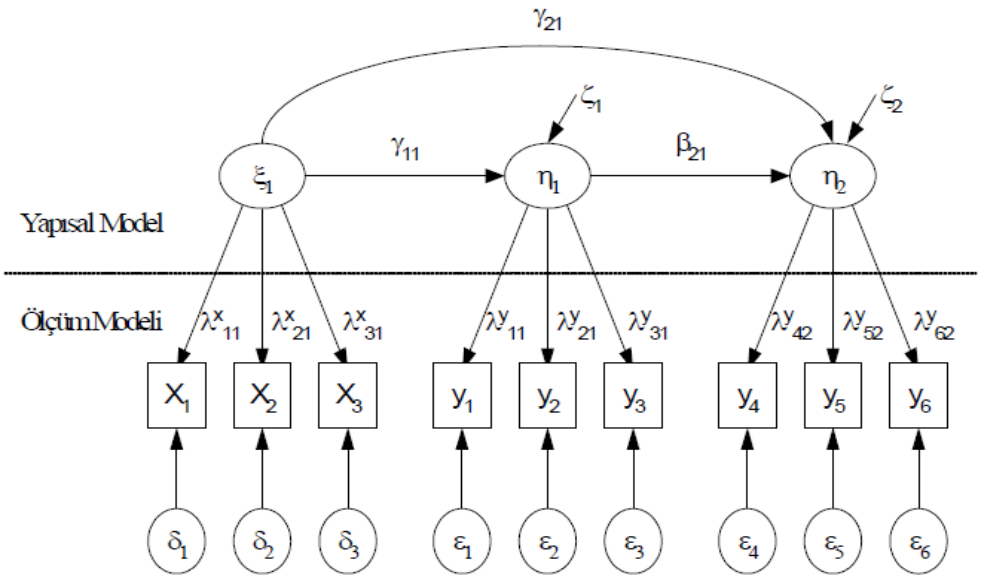
İçsel değişkenler modelin içinde tanımlanır ve modelin içindeki diğer değişkenlerden etkilenmektedir. İçsel değişkenler kendilerini gösteren tek yönlü oklara sahiptirler. Dışsal açıklayıcı değişkenler ise önceden belirlenmiş gibi ele alınır ve sadece modelin dışında tutulan değişkenlerden etkilenirler. Bunlar genellikle tek yönlü oka sahip değildirler, bunun yerine analiz edilmemiş ilişkileri göstermek için iki yönlü oka sahip eğri çizgilerle bağlanırlar.

Yol katsayılarının belirlenmesi için modelde yer alan değişkenler arasındaki korelasyonlar hesaplanmalıdır. Hesaplanan yol katsayıları, dışsal değişkendeki bir birimlik bir değişime bağlı olarak içsel değişkende beklenen değişim miktarını

göstermektedir. Yol katsayıları standartlaştırılmış regresyon katsayıları olarak da adlandırılmaktadır (Loehlin, 2004).

YEM modelinin betimlenmesinde gizli değişkenler arasındaki ilişkilere ait parametrelerin yanı sıra modelde yer alan bütün gösterge değişkenlerin ve hata varyanslarının belirlenmesi gerekir. Göstergelere dışarıdan uzanan tek yönlü oklar ise bunların hata varyansını betimlemektedir.

Şekil 7.3'de YEM'in grafiksel gösterimi olarak adlandırılan bir örnek yol diyagramı verilmiştir.



Şekil 7.3. Örnek Yapısal Eşitlik Modeli (Grafik Gösterim)
(Sharma, 1996, s.427)

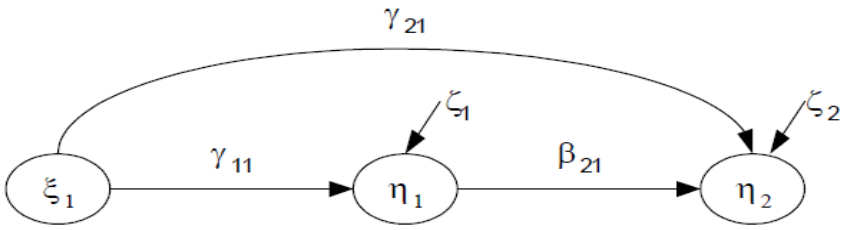
7.1.2.3. Model Parametrelerinin Belirlenmesi

Bu aşamada modelin grafik gösteriminde yer alan ölçüm modeli ve yapısal modele ilişkin parametreler tanımlanmalı ve doğrusal eşitliklerle formüle edilmelidir.

Şekil 7.3'de gösterilen örnek modelde; biri dışsal (egzojen), ikisi içsel (endojen) olmak üzere üç gizli değişken bulunmaktadır. Dışsal gizli değişkeni ξ (ksi) ile, içsel gizli değişkenler ise η (eta) harfi ile gösterilmektedir. Dışsal değişkene ilişkin açık değişkenler (gözlenen değişkenler, gösterge) x ile içsel değişkene ilişkin açık değişkenler ise y ile gösterilmektedir. YEM, hiçbir gösterge değişkenin mükemmel

olarak ölçülemeyeceğini kabul eder ve göstergelerin hata varyanslarını da hesaplamalara dahil eder. Dışsal değişkenlere ilişkin ölçüm hataları δ (delta) ile, içsel değişkenlere ilişkin ölçüm hataları ise ε (epsilon) ile gösterilmektedir. Gizli değişkenlerle açık değişkenler arasındaki faktör yükleri ise λ^x ve λ^y (lambda x ve lambda y) ile gösterilmektedir. Ayrıca içsel değişkenle dışsal değişken arasındaki regresyon katsayıları γ (gamma) ile, içsel değişkenler arasındaki regresyon katsayıları ise β (beta) ile gösterilmektedir. İçsel değişkenler için konulmuş olan, yukarıdan uzanan tek yönlü oklar ise o gizli değişkenlerdeki ondan önce gelen dışsal gizli değişkenler tarafından etkilenmeyen hata varyansına karşılık gelir ve ζ (zeta) ile gösterilir. Daha önce bahsedildiği gibi yapısal eşitlik modeli iki kısımdan oluşmaktadır (Byrne, 1989).

Yapısal Model : Gizli değişkenler arasındaki ilişkilerin gösterildiği yapısal modelin grafik gösterimi ve yapısal eşitlikleri betimleyen ilgili eşitlikler aşağıda açıklanmaktadır.



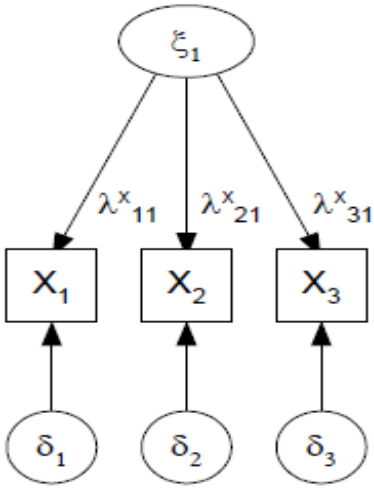
Şekil 7.4. Yapısal Model (Sharma, 1996, s.444)

$$\eta = \Gamma \cdot \xi + B \cdot \eta + \zeta$$

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \varsigma$$

$$\eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \beta_{21}\eta_1 + \varsigma$$

Ölçüm Modeli : Ölçüm modeli gözlenen değişkenler ile gizli değişkenler arasındaki bağlantıyı gösteren yapısal eşitliklere sahiptir. Her bir gizli değişken çeşitli gözlenen değişkenlerce ölçülür. Şekil 7.3 de yer alan genel gösterim için dışsal gizil değişkene dair ölçüm modeli Şekil 7.5'deki gibidir;



Şekil 7.5. ξ_1 Değişkenine Ait Ölçüm Modeli (Sharma, 1996, s.444).

Ölçüm modeli için yapısal eşitlik aşağıdaki matematiksel formüller ve semboller ile ifade edilir;

Dışsal (egzojen) değişkenler için oluşturulan doğrusal eşitlikler:

$$x = \Lambda^x . \xi + \delta$$

$$x_1 = \lambda^x_{11} . \xi_1 + \delta_1$$
$$x_2 = \lambda^x_{21} . \xi_1 + \delta_2$$
$$x_3 = \lambda^x_{31} . \xi_1 + \delta_3$$

İçsel (endojen) değişkenler için oluşturulan doğrusal eşitlikler:

$$y = \Lambda^y \cdot \eta + \varepsilon$$

$$y_1 = \lambda^y_{11} . \eta_1 + \varepsilon_1$$
$$y_2 = \lambda^y_{21} . \eta_1 + \varepsilon_2$$
$$y_3 = \lambda^y_{31} . \eta_1 + \varepsilon_3$$
$$y_4 = \lambda^y_{42} . \eta_2 + \varepsilon_4$$
$$y_5 = \lambda^y_{52} . \eta_2 + \varepsilon_5$$
$$y_6 = \lambda^y_{62} . \eta_2 + \varepsilon_6$$

7.1.2.4. Modelin Tanımlanması

Bir modeldeki bütün parametrelerin belirlenmesinin ardından ve istenilen kovaryans matrisinin hesaplanması ve modelin test edilmesi ancak önerilen modelin tanımlanması ile mümkündür. Modeldeki her bir parametre için tek bir sayısal çözüm

varsa ya da sayısal bir değer verilebiliyorsa model tanımlanmış olarak kabul edilir. Model tanımlamada ilk aşama veri matrisindeki bütün sayısal değerleri ve ölçülecek parametre sayısını tespit etmektir. Bu sayı toplam varyans ve kovaryans sayısına eşittir.

Bir modelde yer alan bilinen veri değerleri (girdi matrisindeki varyans ve kovaryanslar) sayısı (s) ile tahmin edilecek (serbest) parametre sayısı (t) arasındaki farklılık ne tür bir modelin tanımlandığını gösterir.

$t < s$ koşulu sağlandığında "fazla tanımlanmış (*over-identified*)"

$t = s$ koşulu sağlandığında "tam tanımlanmış (*just-identified*)"

$t > s$ koşulu sağlandığında " yetersiz tanımlanmış (*under-identified*)"

bir model söz konusudur.

Tam tanımlanmış bir modelde hesaplanan eşitlik sayısı, modeldeki olası bütün parametrelerin sayısına eşittir. Tam tanımlanmış model ($t=s$) , parametrelerin tahmini için mümkün olan tüm göstergelerin modele dahil edilmiş olduğunu, modelin testine yardımcı olacak herhangi bir verinin dışarıda kalmadığını işaret eder.

Aşırı tanımlanmış model, parametre hesaplanması için gerekli olandan daha fazla eşitlik kullanılan modellerdir. Aşırı tanımlanmış bir modelde ($t<s$) pozitif serbestlik söz konusudur ve modelin test edilmesi için bir kısım veri dışarıda bırakılabilir.

Yetersiz tanımlanmış modeller ise parametre hesaplanması için yeterli bilgiye, veriye sahip olmayan modellerdir. Bu modellerde hesaplanacak (serbest) parametre sayısı veriden elde edilebilecek eşitlik sayısından fazla olduğu için modeli test etmek ve bir çözüm elde etmek mümkün değildir. Yetersiz tanımlanmış bir modelde ($t>s$) bazı parametreler tanımlanmış ve tahmin edilebilir olsa da tüm parametrelerin tanımlanması için bazı şartların sağlanması gerekir. Bunun için a) gözlenen değişken sayısını arttırmak b) bazı parametreleri sıfıra eşitlemek veya c) parametreleri birbirine eşitlemek yöntemlerinden birisi uygulanmalıdır (Diamantopoulos, 1994). Yetersiz tanımlanmış bir model örneklem verileri için uyum sağlayamaz. Model tanımlama, aynı zamanda, sonraki bölümlerde anlatılacak olan, model anlamlılık testinde (χ^2) kullanılacak olan serbestlik derecesinin hesaplanmasını da kapsar.

7.1.2.5. Modelin Tahmini

Gözlenen değişkenlerin gizli değişkenlerle bağlı olduğu varsayımı yapılmış yapıyı gösteren modelin tanımlanmasının ardından eldeki veri üzerinden model parametreleri hesaplanır. Veri, örnek olarak seçilmiş kişilerden alınan gözlenen değişkenlerle ilgili ölçüm skorlarıdır. Hata, gözlenen veri ile varsayımı yapılmış model arasındaki farkı ifade eder (Byrne, 1998). Hesaplanan hata değeri "0" ise, önerilen modelle elde edilen veri arasında mükemmel bir uyum söz konusudur. Ancak model ile gözlenen veriler arasında mükemmel uygunluk beklenemez.

YEM'de parametre tahminlerinin güvenilirliği, geçerliliği ve model değerlendirme kriterlerinin uygunluğu, örnek hacminin büyüklüğüne önemli ölçüde bağlıdır. Merkezi limit teoremine göre, örnek hacmi büyüdükçe örnekleme dağılımı normal dağılıma benzemekte ve değişkenlik azalmaktadır. YEM analizinde model uygunluğu ve güvenilirliği açısından örnek hacminin ne olması gerektiği konusunda farklı görüşler ortaya atılmıştır. Bentler ve Chou (1987)'ye göre, analizde kullanılacak model değişkenlerine ait verilerin normal dağılıma uyduğu ve kaybolan veri olmadığı durumda, örnek hacmi, modelde hesaplanması gereken değişken sayısının beş katı kadar olmalıdır. Loehlin (1992)'in yargısına göre, YEM kullanılarak yapılan çok değişkenli analizlerde örnek hacmi 200 -500 arasında olmalıdır. Örnek hacmi 200'den 500'e doğru arttıkça, modelin uygunluğu ve güvenilirliği aynı oranda artmaktadır. Stevans (1996) ise, örnek hacminin araştırma modelinde bulunan değişken sayısının 8-15 katı olması gerektiğini belirtmiştir.

7.1.2.6. Modelin Uygunluğunun Değerlendirilmesi

YEM sınanmasında kullanılan farklı istatistik programları farklı sayıda ve türde uyum istatistiği vermektedir. Çoğu paket program başlangıçta en genel uyum istatistiği olan χ^2 uyumu anlamlılık testini verir. Bu test en basit anlamıyla örneğe ait kovaryans matrisi ile modele ilişkin tahmini (*implied*) kovaryans matrisi arasındaki uyum değerinin, kullanılan veri sayısı eksi bir ile çarpılmasından elde edilir. Elde edilen sonuç χ^2 dağılımı olarak hesaplanır. Bu hesaplamada verinin çok değişkenli istatistiklerin genel varsayımı olan "çok değişkenli normallik" varsayımına uyup uymadığına bakılır. Eğer veri ile model arasında uyum mükemmel ise elde edilen değerin "0"a yakın olması gerekir. Bu nedenle, elde edilen büyük χ^2 değerleri elde

edilen uyumun ne kadar "kötü" olduğunu gösterir ve χ^2 testine bir anlamda "kötülük uyumu testi de" (*badness-of-fit*) denilebilir (Hoyle, 1995). χ^2 testi örneklem yeterince genişse ve veri çok değişkenli istatistiğin temel varsayımlarını tam olarak karşılıyorsa doğru bir ölçüm verir. Serbestlik derecesi (sd) de χ^2 testinde önemli bir ölçüttür. Serbestlik derecesinin büyük olduğu durumlarda da χ^2 anlamlı sonuçlar verme eğilimdedir. Bu nedenle bazı durumlarda, sd'nin χ^2'ye oranı da uyum yeterliliği için bir ölçüt olarak kullanılabilir. 1/3 ve daha düşük oranlar iyi uyum, 1/5'e kadar olan oranlarda yeterli uyum olarak kabul edilir.

İkinci grup testler olarak adlandırılan çok sayıda uyum ve anlamlılık testi geliştirilmiştir. YEM'de model uyumunun değerlendirilmesinde en çok kullanılan istatistiksel ölçütler ve modelin uygunluğu açısından iyi ve kabul edilebilir değerler Tablo 7.1'de belirtilmektedir.

Tablo 7.1. Ölçüm Modeli ve Yapısal Model için Uygunluk Ölçütleri
(Schermelleh-Engel ve ark., 2003)

Model Uyum Ölçüsü		**İyi Uyum Değeri** (Schermelleh-Engel et al., 2003)	**Yeterli Uyum Değeri** (Schermelleh-Engel et al., 2003)
Ki-Kare Uyum Ölçüsü / Serbestlik Derecesi (*Chi-Square Goodness of Fit Measure / Degree of Freedom*)	*χ2 / df*	≤ 2.00	≤ 3.00
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (*Root Mean Square Error of Approximaton*)	RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08
Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (*Standardized Root Mean Square Residual*)	SRMR	≤ 0.05	≤ 0.10
Uyum İyiliği Indeksi (*Goodnes-of-Fit Index*)	GFI	≥ 0.95	≥ 0.90
Düzeltilmiş Uyum İyiliği Indeksi (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*)	AGFI	≥ 0.90	≥ 0.85
Normlaştırılmış Uyum Indeksi (*Normed Fit Index*)	NFI	≥ 0.95	≥ 0.90
Karşılaştırmalı Uyum Indeksi (*Comperative Fit Index*)	CFI	≥ 0.97	≥ 0.95

Tablo 7.1'de verilen uyum ölçütleri bir bütün olarak modelin kabul edilebilirliğini göstermektedir. Ancak modelin genel kabulü, modelde yer alan tüm içsel ilişkilerin anlamlı olduğunu göstermemektedir. Ölçüm modelinde her gizil faktörün uygunluğu ayrı ayrı değerlendirildiğinde; ilk olarak gizil değişkenler altında tanımlanan gözlenen değişkenlerin faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Her bir gözlenen değişkenin faktör yükü için hesaplanan *t* değeri, kritik *t* değerinden büyük ise faktör yükünün istatistiksel olarak anlamlı olduğuna karar verilir.

İkinci olarak gizil değişkenler altında tanımlanan gözlenen değişkenlerin ilgili oldukları yapıları betimleyip betimlemediklerini değerlendirmek için gizil faktörlerin güvenilirlik ve geçerliliğinin test edilmesi gerekir. Bu ölçümler için "Yapı Güvenilirliği (*Composite Reliability – CR*)" ve "Açıklanan Varyans Değerleri (*Average Variance Extracted – AVE*)" hesaplanmalıdır. Hair ve ark. (2010) ölçek güvenilirliği için güvenilirlik ölçümüne ilişkin tahminlerin 0.70'in ve açıklanan varyans ölçümüne ilişkin tahminin ise 0.50'nin üstünde olması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

"Yapı Güvenilirliği (CR)" değerinin hesaplanması (Hair ve ark. , 2010)

$$CR = \frac{(\text{Standartlaştırılmış Faktör Yükleri Toplamı})^2}{(\text{Standartlaştırılmış Faktör Yükleri Toplamı})^2 + (\text{Gözlenen Değişkenlerin Ölçüm Hataları Toplamı})}$$

"Açıklanan Varyans (AVE)" değerinin hesaplanması (Hair ve ark. , 2010)

$$AVE = \frac{\text{Standartlaştırılmış Faktör Yükleri Karelerinin Toplamı}}{(\text{Standartlaştırılmış Faktör Yükleri Karelerinin Toplamı}) + (\text{Gözlenen Değişkenlerin Ölçüm Hataları Toplamı})}$$

Tablo 7.1'de yer almayan uyum ölçütlerinden birisi de araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği "Kritik N (*Critical N – CN*) değeridir. Araştırma örneklem sayısının hesaplanan CN değerinden büyük olması örneklem sayısı açısından model uygunluğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1996)

7.1.2.7. Modelin Modifikasyonu

Düzeltme İndeksleri (*Modification Indices - MI*), gösterge ve gizli değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak araştırmacıya modele ilişkin ayrıntılı olarak düzeltmeler önerir. Bu düzeltmeler genellikle hata matrisleri temelinde oluşturulur ve modelde orjinal olarak öngörülmeyen, ancak eklenmesi ya da çıkarılması durumunda modelde kazanılacak χ^2 miktarını gösterir. Düzeltme indeksleri iki kısımda ele alınmaktadır. Birinci kısımda bulunan düzeltme indeksleri gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Bu bölümdeki düzeltme önerileri, bir gizil değişken ile ilişkili olmayan başka gizil değişken(ler) altında tanımlanmış gözlenen değişkenin(lerin) bu gizil değişkenle ilişkilendirildiğinde model uyumunun değerlendirilmesi için hesaplanacak χ^2 değerindeki düşüşü göstermektedir.

İkinci kısımda yer alan düzeltme indeksleri ise gözlenen değişkenlere ait hata terimleri arasındaki önerilen ilişkileri içermektedir (Jöreskog ve Sörbom, 2005).

Düzeltme indekslerinin tek başına modeli daha da geliştirmek ya da uyum indekslerini artırmak için bir rehber olarak kullanıldığı durumlar YEM'in temel amaçlarına aykırıdır. MI temelinde yapılacak her tür modifikasyon ya da revizyon mutlaka kuramsal bir gerekçeye dayanmalıdır; aksi halde model test etmenin bir anlamı kalmaz. Özellikle, MI tarafından önerilen bir değişiklik modelin χ^2 değerinde çok büyük bir düşmeye karşılık geliyorsa bu önerilen modifikasyonun model açısından çok kritik bir değişiklik olduğunu gösterir (Sümer, 2000).

YEM'in temel varsayımlarından biri değişkenlere ilişkin hataların birbirinden bağımsız olmasıdır (Bollen, 1989). Değişkenlerin hataları birbirleriyle ilişkili olduğunda, her bir gizil değişkenin kuramsal yapısının bozulduğu ve ölçüm modelini oluşturan gizil değişkenlerin birbirinden bağımsız olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle araştırmacılara düzeltme indekslerinin adım adım uygulanması ve düzeltmelerin öncelikle aynı gizil değişkene ait gözlenen değişkenlerle sınırlı kalması tavsiye edilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 2005).

7.1.3. LISREL (*LInear Structural RELationships*) Yazılımı

1972 yılında Jöreskog ve van Thillo'nun bir matris komut dili kullanarak geliştirdikleri LISREL hazır yazılımının ilk kullanılabilir sürümü, LISREL III 1976'da yayınlanmıştır. 1993'te yayınlanan LISREL 8'de değişkenlerin adlarının yazıldığı eşitliklere dair SIMPLIS komut diline yer verilmiştir. 1999'da yayınlanan LISREL 9.1 LISREL'in ilk etkileşimli sürümüdür. LISREL programı, teorik olarak doğru olduğu varsayılan bir yapının, elde edilen verilerle tutarlılık derecesini ölçmektedir. Program bu ölçümü yaparken, tanımlanan model kapsamındaki eşdeğişkenli matrislerle ve deneysel verilere dayanan matrisleri karşılaştırmaktadır (Diamantopoulos, 1994)

Araştırmacı ilk olarak teorik modeli oluşturduktan sonra, gözlenen değişkenlerin ölçüm metodunu belirler, verileri toplar ve bu ham verileri LISREL yazılımına aktarır. Program, aktarılan verileri (genellikle araştırma esnasında ölçülen değişkenlere verilen puanların oluşturduğu veriler) eşdeğişkenli bir matrise dönüştürür ve "run" komutu ile

birlikte sonuç analizlerini (modelin bütünsel uygunluk istatistikleri ve parametre değerleri) yapar.

7.2. Uygulama ve Hipotez Testi

YEM'de bütünleşik modelin uyum analizi ve ilgili testleri iki aşamalı ve tek aşamalı analiz olmak üzere iki faklı yöntemle yapılabilmektedir.

Tek aşamalı yaklaşımda önsel olarak oluşturulan kuramsal araştırma modelinin tüm unsurları (yapısal ve ölçüm kısımları) aynı anda analiz safhasına ilave edilerek YEM'e ilişkin sonuçların tamamının ilk aşamada elde edilmesi sağlanır.

İki aşamalı yaklaşımda ise modelin yapısal ve ölçüm kısımları ayrı ayrı test edilmektedir. Bu yaklaşımda öncelikle ölçüm modeli, kabul edilebilir uyum değerlerini üretecek şekilde düzeltme ölçütleri kullanılarak geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ölçüm modelinin uygunluğu istatistiksel olaral değerlendirildikten sonra yapısal modele ilişkin analizlerin yapılması için ikinci safhaya geçilmektedir. İki aşamalı yaklaşımın ilk aşaması DFA olarak da ele alınabilir (Loehlin, 2004).

Bu çalışmada, ölçümlenen gözlenen değişkenlerin ilgili olduğu gizil değişken üzerindeki etkilerinin ayrıntılı olarak incelenmesi ve ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğinin sınanması amacıyla iki kademeli yaklaşım uygulanmaktadır. İlk aşamada LD ve TZKY gizil değişkenlerine ilişkin ölçüm modellerinin uygunluğu ve güvenilirliği Hair ve arkadaşları (2010) tarafından tanımlanan DFA yöntemi kullanılarak ayrı ayrı yapılacak, ikinci aşamada bütünleşik YEM modeli ve hipotez testine geçilecektir.

Bu çalışmada; oluşturulan ölçüm ve yapısal modellerin analizi, ve hipotez testi, LISREL hazır yazılımının 9.1 (öğrenci) sürümü kullanılarak (http://www.lisrel.com) "Maksimum Olasılıklı Tahmin (*Maximum Likelihood Estimation*)" metoduna göre yapılmıştır.

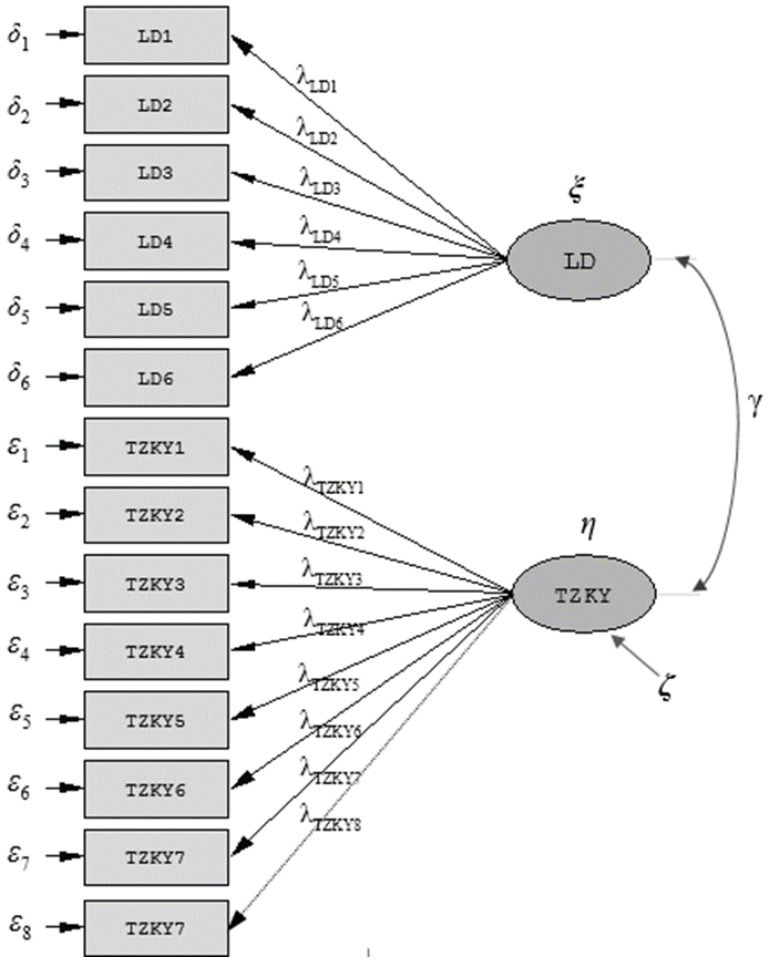
7.2.1. Ölçüm Modeli ve Yapısal Model

Araştırmamızda dışsal gizil değişken olarak incelenen LD olgusunun, içsel gizil değişken olarak ele alınan TZKY performansı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Buna göre yapısal araştırma modeli Şekil 7.6'deki gösterimle ifade edilmektedir.



Şekil 7.6. Araştırmanın Yapısal Modeli

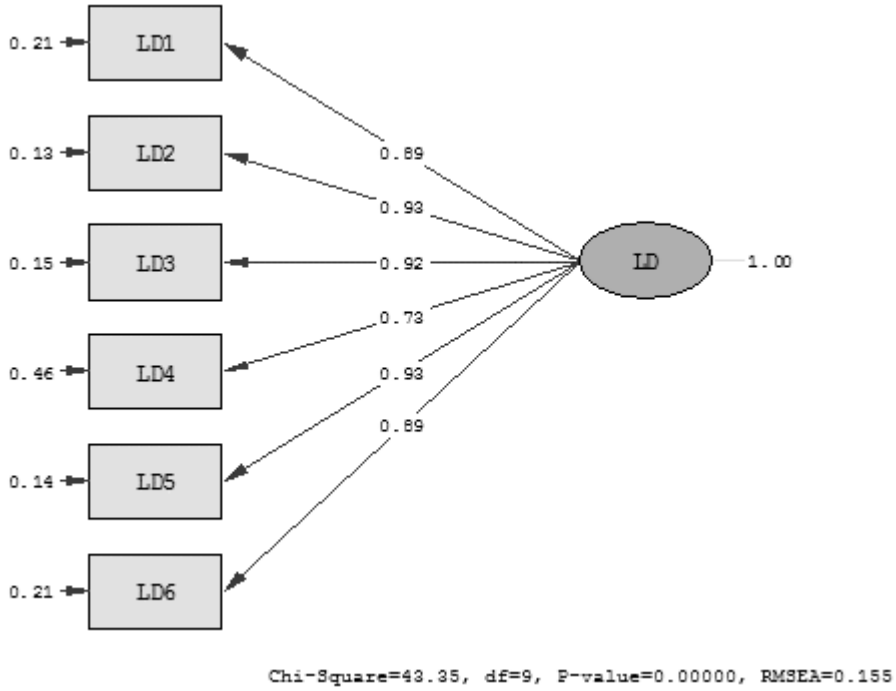
Araştırmanın dışsal gizil değişkeni LD, LD1, LD2, LD3, LD4, LD5 ve LD6 olarak kodlanan 6 gözlenen değişkenle, içsel gizil değişken TZKY ise TZKY1, TZKY2, TZKY3, TZKY4, TZKY5, TZKY6 ve TZKY7 olarak kodlanan 7 gözlenen değişkenle ölçülmektedir. Gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki bağlantıyı gösteren yapısal eşitlikler Şekil 7.7'deki yol diyagramı ile gösterilmektedir.



Şekil 7.7. Araştırmanın Ölçüm Modeli

7.2.2. LD Dışsal Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Model Uygunluğunun Değerlendirmesi

LD gizil değişkenine ilişkin olarak LISREL 9.1 programında elde edilen ölçüm modeli path analizi sonuçları Şekil 7.8'de gösterilmektedir.



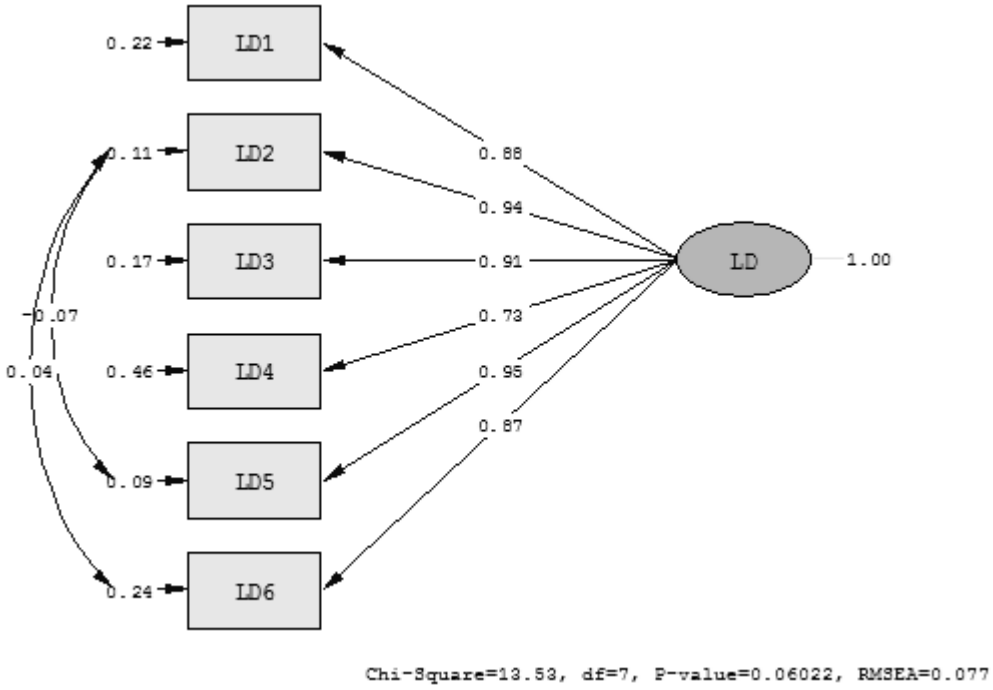
Şekil 7.8. LD Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Standartlaştırılmış Sonuçlar

Elde edilen ilk sonuçlara göre χ^2 / df = 4.82 > 3.00 ve RMSEA > 0.08 olduğundan ölçüm modeli bu haliyle uygun olmayıp iyileştirilmesi gerekmektedir.

Modification Indices Suggest to add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
LD5*	LD2*	19.3	-0.17
LD6*	LD2*	11.0	0.14
LD5	LD4	11.9	0.20

Modele ilişkin modifikasyon önerileri incelendiğinde LD2 değişkenine ilişkin kovaryans hata ölçümünün LD5 ve LD6 değişkenleri ile ilişkili olduğu, LD2 değişkeni ölçekten çıkarıldığında veya LD5 ve LD6 değişkenleri ile yapısal ilişki sağlandığında χ^2 değerinde 30.3 birim azalma olacağı görülmektedir. LD5 ve LD4 değişkenleri arasında da benzer bir ilişki söz konusu olup χ^2 değerinde 11.9 birimlik bir azalmaya işaret etmektedir. İkinci adımda öncelikle yukarıda (*) işaretlenen hata kovaryansları ilişkilendirilerek modelin uygunluğu sağlanmaya çalışılacaktır (Şekil 7.9)



Şekil 7.9. LD Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Hata Düzeltmeleri

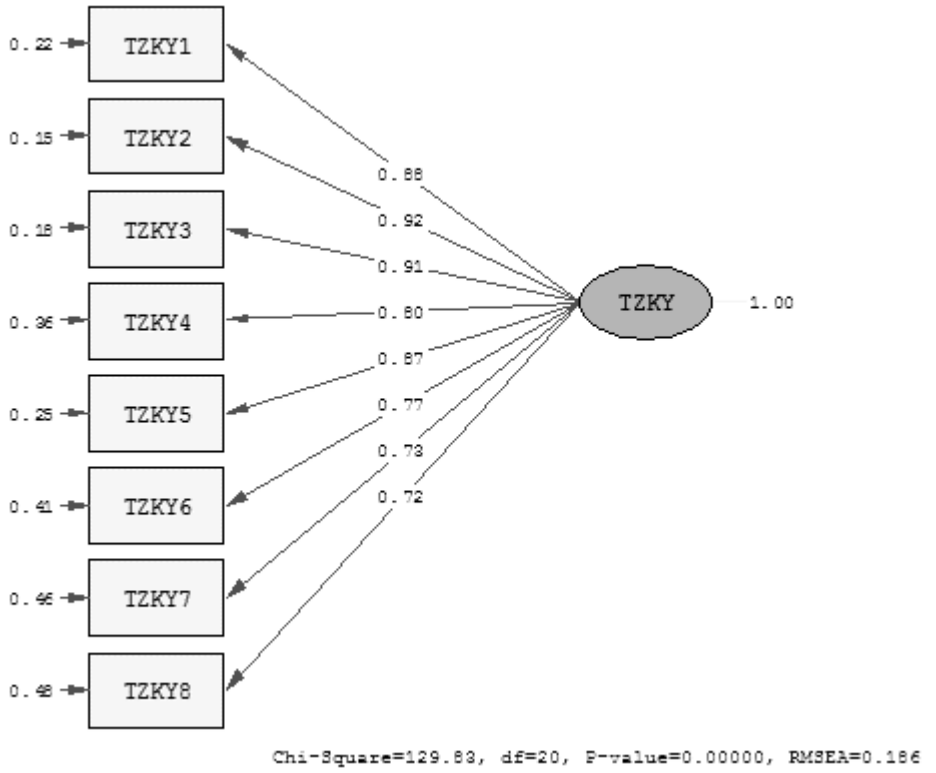
Modifikasyon sonrası χ^2 / df = 1.93 < 3.00 ve RMSEA 0.077 < 0.08 olduğundan temel uygunluk şartları sağlanmıştır. LD4 ve LD5 değişkenleri arasında önerilen modifikasyona gerek görülmemiştir. Bütün faktör yükleri 0.70'in üzerinde ve ölçülen *t* değerlerine göre de istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer istatistiksel uyum ölçütleri Tablo 7.2'de gösterilmektedir.

Tablo 7.2. LD Değişkeni Ölçüm Modeli Uyum İstatistiklerinin Değerlendirmesi

Model İyilik Uyum İstatistikleri		**İyi Uyum** Değeri (Schermelleh-Engel et al., 2003)	**Yeterli Uyum Değeri** (Schermelleh-Engel et al., 2003)	**Model Ölçümü**	**Sonuç**
Ki-Kare Uyum Ölçüsü / Serbestlik Derecesi (*Chi-Square Goodness of Fit Measure / Degree of Freedom*)	*χ2 / df*	≤ 2.00	≤ 3.00	1.933	iyi
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (*Root Mean Square Error of Approximaton*)	RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	0.077	yeterli
Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (*Standardized Root Mean Square Residual*)	SRMR	≤ 0.05	≤ 0.10	0.015	iyi
Uyum İyiliği Indeksi (*Goodnes-of-Fit Index*)	GFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.972	iyi
Düzeltilmiş Uyum İyiliği Indeksi (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*)	AGFI	≥ 0.90	≥ 0.85	0.915	iyi
Normlaştırılmış Uyum Indeksi (*Normed Fit Index*)	NFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.991	iyi
Karşılaştırmalı Uyum Indeksi (*Comperative Fit Index*)	CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.992	iyi
			(Hair et al., 2010)		
Yapı Güvenilirliği (*Composite Reliability*)	CR		≥ 0.70	0.96	uygun
Açıklanan Varyans (*Average Variance Extracted*)	AVE		≥ 0.50	0.78	uygun

7.2.3. TZKY İçsel Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Model Uygunluğunun Değerlendirmesi

TZKY gizil değişkenine ilişkin olarak LISREL 9.1 programında elde edilen ölçüm modeli path analizi sonuçları Şekil 7.10'de gösterilmektedir.



Şekil 7.10. TZKY Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Standartlaştırılmış Sonuçlar

Elde edilen ilk sonuçlara göre χ^2 / df = 6.49 > 3.00 ve RMSEA > 0.08 olduğundan ölçüm modeli bu haliyle uygun olmayıp, iyileştirilmesi gerekmektedir.

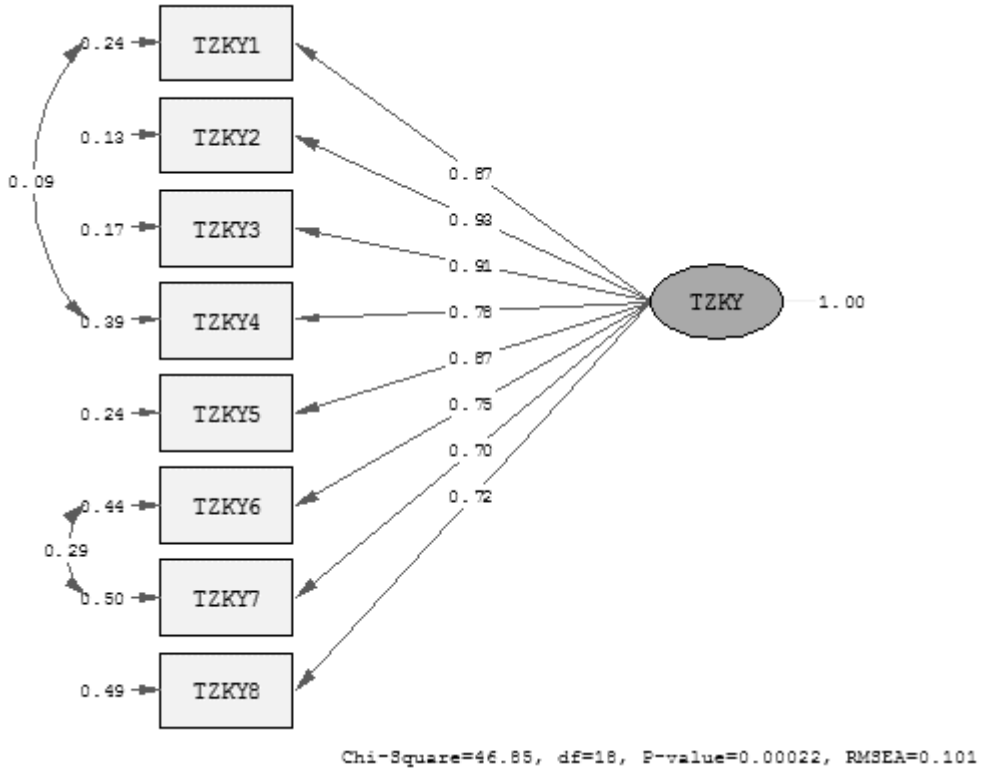
Modification Indices Suggest to add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
TZKY4*	TZKY1*	13.5	0.25
TZKY7	TZKY2	9.8	-0.19
TZKY7*	TZKY6*	60.7	0.63

Modele ilişkin modifikasyon önerileri incelendiğinde TZKY7 değişkenine ilişkin hata teriminin TZKY2 ve TZKY6 değişkenleri ile ilişkili olduğu, TZKY7 değişkeni ölçekten çıkarıldığında veya TZKY2 ve TZKY6 değişkenleri ile yapısal ilişki sağlandığında χ^2 değerinde 70.5 birim azalma olacağı görülmektedir. TZKY1 ve

TZKY4 değişkenleri arasında da benzer bir ilişki önerilmekte ve bu değişkenlerin hata terimlerinin ilişkilendirildiğinde χ^2 değerinde 13.5 birim azalmaya işaret edilmektedir.

İkinci adımda öncelikle yukarıda (*) işaretlenen değişkenlerin hata terimleri ilişkilendirilerek modelin uygunluğu sağlanmaya çalışılacaktır (Şekil 7.11)



Şekil 7.11. TZKY Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Hata Düzeltmeleri - I

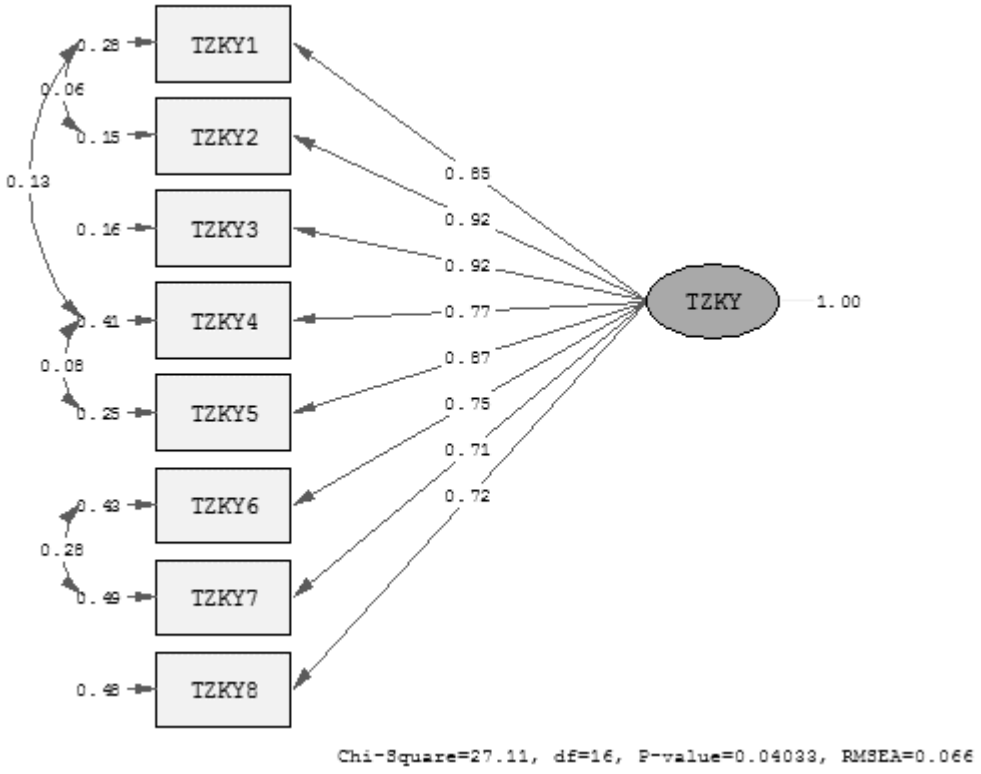
Modifikasyon sonrasında χ^2 / df = 2.60 < 3.00 uygunluk şartı yeterli düzeyde sağlanmasına karşın RMSEA 0.101 değeri 0.08 den büyüktür. Bu değer RMSEA ölçütü açısından zayıf bir uyuma işaret etmektedir.

Modification Indices Suggest to add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
TZKY2*	TZKY1*	10.5	0.16
TZKY4	TZKY2	8.2	-0.15
TZKY5*	TZKY4*	11.0	0.22

Bu aşamadaki modifikasyon önerileri incelendiğinde TZKY4 değişkeni ile TZKY2 ve TZKY5 değişkenleri hata terimlerinin ilişkilendirilmesi durumunda da χ^2 değerinde 19.2 birim azalma öngörülmektedir. TZKY1 ve TZKY2 değişkenleri arasında da benzer bir ilişki önerilmekte ve bu değişkenlerin hata terimlerinin ilişkilendirilmesi sonucu χ^2 değerinde 10.5 birim azalmaya işaret edilmektedir.

Analizin bu aşamasında yukarıda (*) işaretlenen değişkenlerin hata terimleri ilişkilendirilerek modelin uygunluğu sağlanmaya çalışılacaktır (Şekil 7.12)



Şekil 7.12. TZKY Gizil Değişkeni Ölçüm Modeli Hata Düzeltmeleri – II

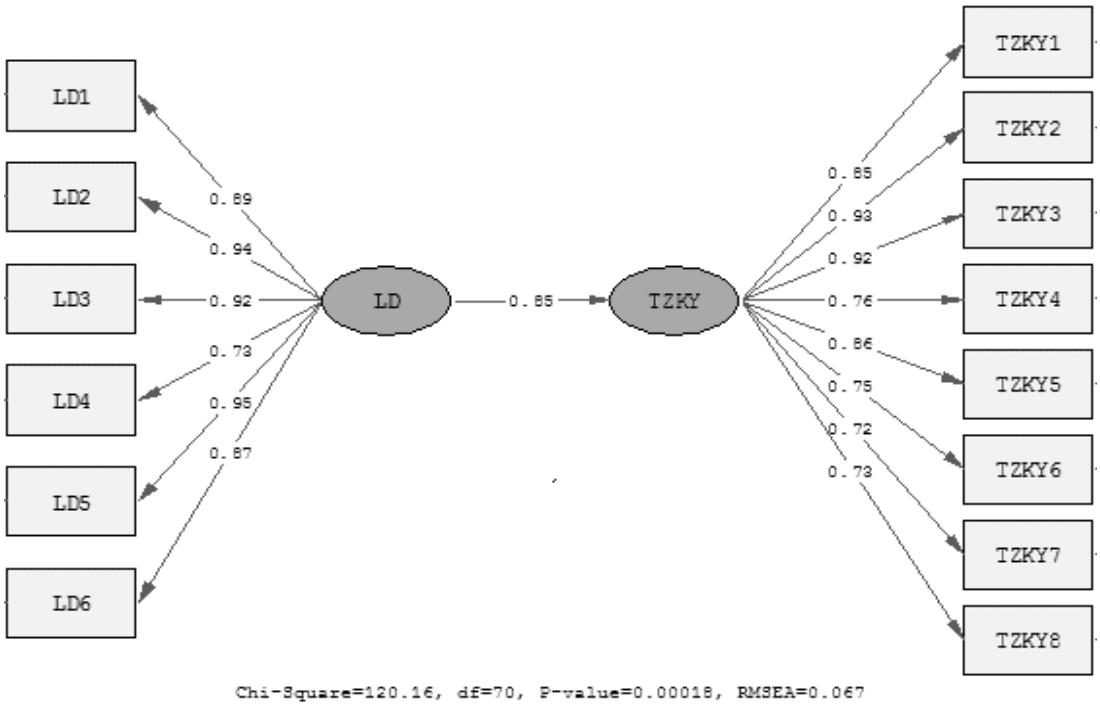
Tablo 7.3. TZKY Değişkeni Ölçüm Modeli Uyum İstatistikleri Değerlendirmesi

Model İyilik Uyum İstatistikleri		**İyi Uyum** Değeri (Schermelleh-Engel et al., 2003)	**Yeterli Uyum Değeri** (Schermelleh-Engel et al., 2003)	**Model Ölçümü**	**Sonuç**
Ki-Kare Uyum Ölçüsü / Serbestlik Derecesi (*Chi-Square Goodness of Fit Measure / Degree of Freedom*)	χ^2 / df	≤ 2.00	≤ 3.00	1.694	iyi
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (*Root Mean Square Error of Approximaton*)	RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	0.066	yeterli
Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (*Standardized Root Mean Square Residual*)	SRMR	≤ 0.05	≤ 0.10	0.028	iyi
Uyum İyiliği Indeksi (*Goodnes-of-Fit Index*)	GFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.958	iyi
Düzeltilmiş Uyum İyiliği Indeksi (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*)	AGFI	≥ 0.90	≥ 0.85	0.906	iyi
Normlaştırılmış Uyum Indeksi (*Normed Fit Index*)	NFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.987	iyi
Karşılaştırmalı Uyum Indeksi (*Comperative Fit Index*)	CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.995	iyi
			(Hair et al., 2010)		
Yapı Güvenilirliği (*Composite Reliability*)	CR		≥ 0.70	0.941	uygun
Açıklanan Varyans (*Average Variance Extracted*)	AVE		≥ 0.50	0.668	uygun

Modifikasyon sonrası χ^2 / df = 1.69 < 3.00 ve RMSEA 0.066 < 0.08 olduğundan temel uygunluk şartları sağlanmıştır. Bütün standartlaştırılmış faktör yükleri 0.70'in üzerinde ve *t* değerleri ölçümüne göre de istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer istatistiksel uyum ölçütleri Tablo 7.3'de gösterilmektedir.

7.2.4. Model Uygunluk Ölçümü ve Hipotez Testi

Modelin tüm değişkenleri ile birlikte oluşturulan yapısal modele ilişkin standartlaştırılmış tahminler Şekil 7.13' de gösterilmektedir.



Şekil 7.13. Yapısal Eşitlik Modeli Standartlaştırılmış Sonuçlar

Tüm standartlaştırılmış faktör yükleri 0.70'in üzerinde olup istatistiksel olarak anlamlıdır ($p <= 0.01$). Ölçüm modeli ve yapısal model arasındaki faktör tahminleri arasında önemli bir fark bulunmaması ölçülen değişkenler arasındaki tutarlılığı ve ölçüm modelinin geçerliliğini destekler (Hair ve ark., 2010).

LD dışsal gizil değişkeni ile TZKY içsel gizil değişkeni arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin değeri 0.85 tür. Bu değer LD' deki bir puanlık artışın TZKY'de 0.85 puanlık artışa veya tam tersi LD'deki azalışın TZKY'de azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

Bu sonuç araştırma hipotezimizin kabul edildiğini göstermektedir.

7.2.5. Modelin İyilik Uyum İstatistikleri

Tablo 7.4'de verilen uyum ölçütleri, araştırma modelinin bir bütün olarak kabul edilebilirliğini göstermektedir.

Tablo 7.4. Modelin İyilik Uyum İstatistikleri Değerlendirmesi

Model İyilik Uyum İstatistikleri		**İyi Uyum** Değeri (Schermelleh-Engel et al., 2003)	**Yeterli Uyum Değeri** (Schermelleh-Engel et al., 2003)	**Model Ölçümü**	**Sonuç**
Ki-Kare Uyum Ölçüsü / Serbestlik Derecesi (*Chi-Square Goodness of Fit Measure / Degree of Freedom*)	χ^2 / df	≤ 2.00	≤ 3.00	1.716	iyi
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (*Root Mean Square Error of Approximaton*)	RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	0.067	yeterli
Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (*Standardized Root Mean Square Residual*)	SRMR	≤ 0.05	≤ 0.10	0.029	iyi
Uyum İyiliği Indeksi (*Goodnes-of-Fit Index*)	GFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.905	yeterli
Düzeltilmiş Uyum İyiliği Indeksi (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*)	AGFI	≥ 0.90	≥ 0.85	0.858	yeterli
Normlaştırılmış Uyum Indeksi (*Normed Fit Index*)	NFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.981	iyi
Karşılaştırmalı Uyum Indeksi (*Comperative Fit Index*)	CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.992	iyi

Yapısal model için yukarıdaki uyum ölçütlerine ilave olarak hesaplanan KritikN (CN) değeri 132 dir. Bu değer araştırmada kullanılan 158 birimlik örneklem hacminin yeterli olduğuna işaret etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1996).

7.3. Sonuçlar

Analiz sonuçlarına göre, işletme yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik karekterine uygun davranış özelliklerinin işletmelerin Tedarik Zinciri Kalite Yönetimi ve bu temelde uygulanan mükemmellik modellerindeki performansını olumlu yönde etkilediğini ileri sürdüğümüz hipotezimiz, p<=0,01 anlamlılık seviyesinde kabul edilmektedir.

Araştırmamızın dışsal değişkeni Dönüşümcü Liderlik ve içsel değişkeni TZKY arasındaki regresyon katsayısı 0,85 olarak belirlenmiştir. Buna göre, işletme yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik karekteri ile uyumlu davranışlarındaki bir birimlik artışın, işletmenin TZKY performansını 0,85 birim arttıracağı görülmektedir. Bu sonuç değişkenler arasında oldukça güçlü bir etkileşime işaret etmektedir.

Modelimizde yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik karekterinin belirleyicisi durumundaki davranış boyutlarından, LD2(Rol Modellik), LD3(İşbirliğini Teşvik) ve LD5(Entelektüel Uyarım) boyutlarının regresyon katsayısı 0,90'ın üzerindedir. Başka bir ifade ile, bu üç davranış boyutu, yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik karekterinin en güçlü belirleyicisi ve dolayısıyla işletmenin TZKY performansı üzerindeki en önemli etkenlerdir.

Modelimizde işletmelerin TZKY performansının belirleyicisi durumundaki kriterlerden, TZKY2(İnsan Kaynaklarına Verilen Önem) ve TZKY3(Toplam Katılım ve Takım Çalışmaları) kriterlerinin regresyon katsayısı 0,90'ın üzerindedir. Başka bir ifade ile, bu kriterlerde göstereceği performans, işletmenin genel TZKY performansı üzerinde en güçlü etkiyi yaratmaktadır.

Çalışmanın sekizinci ve son bölümünde, buraya kadar yapılan tüm analiz sonuçları yorumlanmakta ve araştırmanın genel sonuçları tartışılmaktadır.

8. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, kalitenin bir yönetim sorunu olduğu, ve kalitenin ancak dönüşümcü liderlik yeteneklerine sahip yöneticilerle sağlanabileceği ve sürdürülebileceği tezini sorgulamaktadır. Bugüne kadar yapılan birçok araştırmada, dönüşümcü lider olarak adlandırılan yönetici modelinin astların performansı üzerindeki olumlu etkisi ve bu etkinin işletmelerin ürün ve hizmet kalitesine yansıması üzerinde durulmaktadır. Ancak, firmaların ürün, hizmet, sistem ve insan gücünde dış kaynaklara giderek daha fazla yönelmesi ile birlikte, kalitede içe dönük bakış açısı yetersiz kalmış, tedarik zincirinin bütününe yayılan kalite anlayışı önem kazanmıştır. Kalite yönetiminde liderlik etkisini ele alan araştırmaların tedarik zinciri boyutunda yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu çalışmada, TKY'nin klasik unsurlarından ziyade TZKY kapsamındaki güncel unsurlar ön plana alınmakta, bu suretle işletmelerin kalite performansında yöneticilerin liderlik rolünün sadece astlar üzerindeki değil tedarik zincirinin tüm paydaşları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışmanın bu yönüyle literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

Elde edilen bulgular araştırmanın temel hipotezini desteklemekte ve işletmelerin TZKY performansına ve yöneticilerin liderlik yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunacak bazı önemli sonuçlar ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, aşağıda sıralanan davranış özellikleri yöneticilerin dönüşümcü liderlik karakterinin en güçlü belirleyicisidir;

- Tüm çalışanlar tarafından takdir görecek ve örnek alınacak tutum ve davranışlar sergilemek.
- Çalışanların fikir ve düşüncelerini çekinmeden ve açıklıkla paylaşabileceği bir ortam yaratmak. Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim sınırlarını ortadan kaldırmak.
- Çalışanlar arasında takım ruhu ve davranışlarını geliştirmek. Tüm çalışanları birer takım oyuncusu olmaları için desteklemek ve yönlendirmek.

- Çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmayı teşvik etmek. Kişisel hedeflere değil grup hedeflerine odaklanmalarını sağlamak.
- Çalışanları iş alışkanlıklarını ve anlayışlarını gözden geçirmeleri ve gerekiyorsa daha verimli olabilecekleri yönde değiştirmeleri için teşvik etmek ve cesaretlendirmek.
- Çalışanlara, karşılaştıkları rutin problemleri farklı bir bakış açısıyla ele almaları ve çözümü için yeni yöntemler denemeleri için fikir vermek ve yol göstermek.

Dönüşümcü Liderlik davranış boyutları içerisinde işletme yöneticilerinin en çok performans ve başarıda sürekliliğe odaklı davranış boyutunu sergiledikleri gözlenmektedir. Ancak, araştırmamızda bu boyutun belirleyicisi durumundaki iki alt boyuta ilişkin veriler incelendiğinde bu sonucun ağırlıklı olarak çalışanlardan beklenen başarı ve performansla ilişkili olduğu, yöneticilerin işletmenin bütünsel başarısı ve liderliği konusunda aynı istek ve kararlılığı göstermediği algısı hakimdir. Esasen, başarıyı sadece çalışanların performansında arayan bu yaklaşımın, bulgulara göre yöneticilerin en az başarı gösterdikleri "Vizyonerlik" boyutu ile ilişkili bir liderlik sorununa işaret ettiği düşünülmektedir. Buna göre, yöneticilerin çalışanlarına karşı en çok sürekli başarıyı arayan, onları her zaman daha iyisini yapmaya teşvik edici davranışlar sergiledikleri ancak bu konuda onları motive edecek ve harekete geçirecek güçlü bir vizyon ortaya koyamadıkları görülmektedir. İleriye dönük kazanımları konusunda yeterli inanca sahip olmayan çalışanlardan sürekli daha iyisini isteyen ve bekleyen yöneticilerin motive edici olmaktan ziyade baskıcı bir yaklaşım gösterdikleri söylenebilir. Çalışanların algılarında vizyonerlik konusundaki belirgin farklılaşma, yöneticilerin liderlik karekteri arasındaki farkın doğal yansıması olarak değerlendirilmektedir.

Alt boyutlar arasındaki benzer ilişki, çalışanların birbirine en yakın değerlendirmeyi yaptığı "Rol Modellik" boyutunda da ortaya çıkmaktadır. Bu boyuttaki genel algı, yöneticilerin örnek alınan davranışları ve takdir gören uygulamalarının, tüm kademeler arasındaki iletişim sınırlarını ortadan kaldırma, fikir ve düşüncelerin açıkça paylaşılabileceği güvene dayalı bir ortam yaratma çabası ile sınırlı olduğu, yöneticilerin bunun dışındaki davranışları ve uygulamalarının çalışanlarca yeterli derecede benimsenmediği yönündedir.

Öte yandan, "Bireysel İlgi ve Destek" boyutunda, yöneticilerin genel olarak çalışanların duygu ve düşüncelerine saygı gösteren, alınacak kararlarda çalışanların istek ve ihtiyaçlarını da dikkate alan bir tutum sergilemekle birlikte, bu tutumu çalışanlar arasındaki farklılıkları gözeterek bireysel düzeye indirgeme konusunda gerekli hassasiyeti göstermedikleri görülmektedir.

Sonuç olarak, işletme yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin hiçbir boyutuyla tam uyumlu davranışlar sergilediğini söylemek mümkün değildir. Özellikle "Vizyonerlik", "İşbirliğini Teşvik", "Bireysel İlgi ve Destek" ve çalışanlara yol gösterici, eğitici ve verimliliklerini arttırıcı yönde teşvik etmeye yönelik "Entelektüel Uyarım" yönlü davranış boyutlarında yetersizlik görülmektedir.

İşletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış boyutlarına ilişkin bulgular demografik gruplar bazında incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşmaktayız;

- Yöneticilerin dönüşümcü liderlik karekterine en yakın olduğu grup yabancı sermayeye sahip işletmeler, en uzak olduğu grup kamu işletmeleridir.
- Özel işletme yöneticilerinin özellikle "Vizyonerlik", "İşbirliğini Teşvik" ve "Sürekli Başarıya Odaklanma" yönlü davranışlarının kamu işletmeleri yöneticilerine göre daha ağır bastığı görülmektedir. Esasen kamu işletmelerinde hakim, kısa vadeli hedeflere odaklı geleneksel hiyerarşik yönetim anlayışının dönüşümcü liderlikten ziyade işlevsel liderliği işaret etmesi doğaldır.
- Üretim işletmelerinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik karekteri hizmet işletmelerine göre daha belirgindir. Bu sonuç büyük ölçüde, yöneticilerin, çalışanların fikir ve düşüncelerini çekinmeden ve açıklıkla paylaşabileceği bir ortam yaratma ve çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim sınırlarını ortadan kaldırma yönlü davranışlarından kaynaklanmaktadır. Üretim işletmelerinde yönetim ve çalışanlar arasında daha yakın ve yapıcı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.
- Yöneticilerin vizyonerlik ve işbirliğini teşvik yönlü davranışlarının yanısıra, çalışanları iş alışkanlıklarını ve anlayışlarını gözden geçirmeleri ve gerekiyorsa daha verimli olabilecekleri yönde değiştirmeleri için teşvik eden ve cesaretlendiren; çalışanlara, karşılaştıkları rutin problemleri farklı bir bakış açısıyla ele almaları ve çözümü için yeni yöntemler denemeleri için fikir veren ve

yol gösteren “Entelektüel Uyarım” davranış boyutunun sadece dönüşümcü liderlik karekterini en fazla yansıtan yabancı sermayeli işletmelerde ön plana çıkması ilgi çekicidir.

- Bu araştırmanın amacı açısından en önemli bulgulardan birisi, herhangi bir kalite programını uygulayarak belge sahibi olmaya hak kazanmış ve/veya halen herhangi bir kalite programını sürdürmekte olan işletmelerde yöneticilerin dönüşümcü liderlik karekterine çok daha yakın davranışlar sergiliyor olmalarıdır. Bu başarı büyük ölçüde yöneticilerin, aynı zamanda kalite yönetiminin temel başarı kriterlerinden olan işbirliği ve takım çalışmasını teşvik, başarı ve gelişimde sürekliliğe odaklı davranışlarından kaynaklanmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin TZKY performansı üzerinde en güçlü etkiyi yaratan uygulamalar şunlardır;

- İşletmede, çalışanların fikir ve düşüncelerini açıklıkla ortaya koyarak kalite gelişim sürecine katkıda bulunmaları ve kalite bilincini geliştirmelerinin sağlanması.
- İşletmede, çalışanların eğitimi ve yeteneklerinin gelişimi desteklenmesi ve kalite geliştirme sürecine katkısının ödüllerle teşvik edilmesi.
- İşletmede, kalite geliştirme konusunda farklı departman mensuplarından oluşan takım çalışmaları ve ortak hedefleri desteklenmesi.
- İşletmede, çalışanlar ve departmanlar arasındaki iletişim ve koordinasyonun üst düzeye çıkarılması, herkesin işbirliği ve uyum içerisinde çalışabileceği bir ortam yaratılması.

İşletmelerin TZKY’de en iyi performans gösterdikleri boyut “Müşteri Odaklılık”, en başarısız olduğu boyut ise “Toplam Katılım ve Takım Çalışması”dır.

Müşteri odaklılık boyutunun belirleyicisi durumundaki iki alt boyuta ilişkin veriler incelendiğinde, işletmelerin kalite çalışmalarının temelinde müşteri ve pazar odaklı stratejilere yer verildiği, müşteri talep ve gereksinimlerinin yakından takip edildiği ve kalite ile ilgili tüm kararlarda müşteri memnuniyetinin esas alındığı anlaşılmaktadır. Bu TZKY açısından oldukça olumlu bir bulgudur.

İşletme yöneticilerinin kalite konusundaki inanç ve kararlılığı, ortaya koyduğu güçlü vizyon ve bu vizyonun tüm çalışanlarca ortak değer olarak benimsenmesi konularında konularında gözlenen olumlu tablo, takım çalışması, toplam katılım, koordinasyon ve iletişim konularındaki yetersizlikler nedenleri ile uygulamaya yansımamaktadır.

Tedarikçi ve lojistik iş ortakları seçimi ve uzun vadeli stratejik ilişkilerde kalite kriterine önem verilmekte ancak kalite çalışmalarında işbirliği konusunda yetersizlik göze çarpmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilirlik, çevre ve toplum sağlığı konularında belirli düzeyde duyarlılığa sahip oldukları ancak sosyal çalışmalar ve sivil toplum örgütleriyle ilişkilerde aynı hassasiyeti göstermedikleri görülmektedir.

Sonuç olarak, işletmelerin TZKY'nde "Müşteri Odaklılık" boyutuyla sınırlı bir başarı gösterdiği, özellikle, kalitede tüm tedarik zinciri boyutunda bütünsel başarıyı sağlayacak "İnsan Kaynaklarına Verilen Önem", "Toplam Katılım ve Takım Çalışması" ve "Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi" konularında yetersizlikler olduğu anlaşılmaktadır. TZKY'de gelişim gerektiren bu konuların tümünün, yöneticilerin iç ve dış paydaşlarla ilişkilerinde dönüşümcü liderlik boyutundaki davranışları ile bağlantılı olduğu açıktır. Bu sonuç, araştırmamızın temel hipotezini de desteklemektedir.

TZKY performans kriterlerine ilişkin bulgular farklı özelliklerdeki işletmeler açısından incelendiğinde de aşağıdaki sonuçlara ulaşmaktayız;

- TZKY performansı açısından en başarılı işletmelerin aynen dönüşümcü liderlikteki gibi yabancı sermayeye sahip işletmeler, en başarısız işletmelerin kamu işletmeleri olduğu görülmektedir. Bu bulgu, Dönüşümcü Liderlik ve TZKY performansı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmamız açısından oldukça anlamlıdır.
- Yabancı sermaye payına sahip işletmelerin TZKY'nin özellikle "İnsan Kaynaklarına Verilen Önem", "Toplam Katılım ve Takım Çalışmaları", "Müşteri Odaklılık" ve "İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci" boyutlarında başarı gösterdiği gözlenmektedir.
- TZKY'de üretim işletmelerinin hizmet işletmelerine göre daha yüksek performans gösterdiği, bunun nedeninin "Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği", "Müşteri

Odaklılık", "İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci" ve "TZ Dış Paydaşları ile İlişkiler ve İşbirlikleri" konularına verilen önemden kaynaklandığı görülmektedir. Ancak, hizmet işletmelerinde "Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı" faktörünün diğer boyutlara nazaran ön plana çıkması ve üretim şirketleri performansına yaklaşması dikkat çekicidir.

- Özel İşletmeler TZKY'nde kamu işletmelerine göre oldukça üstün bir performans göstermektedir. Özellikle TZKY'nin temel performans göstergeleri olarak kabul edilen "Müşteri Odaklılık", "İyileştirme ve Gelişimde Süreklilik Bilinci", "Üst Yönetim Kalite Vizyonu ve Liderliği" ve "Tedarik Zinciri ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi" boyutlarında kamu işletmelerinin çok zayıf bir konumda olduğu görülmektedir. Özel işletmelerde ise "Toplam Katılım ve Takım Çalışmaları" boyutunda sorun yaşandığı söylenebilir.
- Sonuçlar, herhangi bir kalite belgesine sahip ve/veya kalite odaklı programlar uygulayan işletmelerde TZKY'nin hemen tüm performans boyutlarına uygun çalışmalar yapıldığını teyit etmektedir.
- TZKY performansı açısından Marmara bölgesi işletmelerinde diğer bölgelere nazaran daha başarılı sonuçlar alınabildiği, bu işletmelerin TZKY'nin özellikle "Toplam Katılım ve Takım Çalışmaları" ve "Sürdürülebilirlik, Çevre ve Toplum Duyarlılığı" kriterlerine diğer bölgelerdeki işletmelere göre daha fazla uyum gösterdiği görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırma kapsamındaki işletmelerin TZKY performansında, "İnsan Kaynaklarına Verilen Önem", "Toplam Katılım ve Takım Çalışmaları" ve "Tedarikçi ve Lojistik İş Ortakları Kalite Yönetimi" konularındaki başarısızlık, işletmelerde ciddi bir iletişim ve yönetim sorununa işaret etmektedir. Yöneticilerde zayıf olduğu görülen; "Vizyonerlik", "İşbirliğini Teşvik" ve "Bireysel İlgi ve Destek" yönlü dönüşümcü lider davranışlarının geliştirilmesi bu sorunların çözümüne yardımcı olacaktır.

Son olarak bu çalışmanın bazı kısıtlarına ve bundan sonraki araştırmalara ışık tutacak birkaç öneriye değinmek istiyorum.

Türkiye çapında yapılan bu araştırmada, örneklem hacmi ve demografik dağılımının mümkün olduğunca geniş olması hedeflendiğinden, örneklem seçiminde işletme

özellikleri açısından herhangi bir kısıtlamaya gerek duyulmamıştır. Araştırmanın temel hipotez testinde kullanılan veriler bu anlamda yeterli düzeydedir. Ancak, farklı demografik özellikteki işletmelere ilişkin örneklem hacmi, bulguların işletme özellikleri bazında daha sağlıklı olarak değerlendirilebilmesi için yeterli düzeyde değildir. Bu araştırmanın, örneğin kamu işletmelerinin liderlik ve TZKY performansında gözlenen sorunların detaylı analizi için, sadece kamu işletmelerine yönelik daha geniş bir örneklem hacmi ile tekararlanması önerilmektedir. Aynı şekilde, bu araştırma ana iş kolu veya sektör bazında daha geniş bir örneklem hacmi ile tekrarlandığında bu işletmelere özgü olarak daha anlamlı sonuçlar elde edilmesi mümkündür.

Araştırma modelinde, kalite yönetimi ile yüksek etkileşimi olduğu öngörülen "dönüşümcü liderlik" tarzı tek bağımsız değişken olarak ele alınmış, "işlevsel liderlik" tarzına ilişkin davranış boyutlarına değinilmemiştir. Literatürde bir kısım yazarların, işletmenin kalite performansının bazı boyutlarında yöneticilerin işlevsel liderlik yönlü davranışlarının olumlu etkilerinden bir diğer kısmının ise olumsuz etkilerinden söz ettiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle, "işlevsel liderlik" ve hatta "pasif liderlik" davranış boyutlarının da araştırma modeline dahil edilmesi, işletmelerde hakim lider profilinin daha net olarak belirlenmesine ve aynı zamanda bu iki ilave bağımsız değişkenin kalite performansı üzerine etkilerinin test edilmesine olanak sağlayacaktır.

Araştırma modelimizin iki temel değişkeninden birisi olan Tedarik Zinciri Kalite Yönetim performansının ölçümünde ele alınan kriterler, Toplam Kalite Yönetimi temel unsurlarının iç ve dış tedarik zinciri boyutundaki etkileri dikkate alınarak belirlenmiştir. Öte yandan, Amerika ve Avrupa ülkelerinde, tedarik zinciri operasyonlarının verimliliği ve kalitesinin arttırılmasına, ve tedarik zinciri paydaşları arasındaki entegrasyon, iletişim ve işbirliklerinin arttırılmasına yönelik olarak Supply-Chain Council tarafından yayınlanan SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) modelinde de tedarik zincirlerinde operasyonel kalite ve iş mükemmeliyeti ile ilişkilendirilen on adet performans ölçütü tanımlanmaktadır. Tedarik zinciri yöneticilerinin liderlik tarzı ve düzeyinin SCOR modeli performans kriterleri üzerindeki etkilerinin test edilebileceği bir araştırmanın literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Acar, A. Z. (2012). Organizational Culture, leadership stsyles and organizational commitment in Turkish Logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* 58, 217-226

Adam, E.E.Jr., Corbett, L.M., Flores, B.E., Harrison, N.J., Lee, T.S., Rho, B.H., Ribera, J., Samson, D., & Westbrook, R. (1997). An international study of quality improvement approach and firm performance. *Int. Journal of Op. Production Management, 17:842–873*

Agus, A. (2001). A Linear Structural Modeling of Total Quality Management Practices in Manufacturing Companies in Malaysia", *Total Quality Management,* Vol:12, No:5, s.561-573.

Agus, A., & Sagır, R.M. (2001). The Structural Relations Between Total Quality Management, Competitive Advantage and Bottom Line Financial Performance: An Ampirical Study of Malaysian Manufacturing Companies, *Journal of Total Quality Management,* Vol.12, No:7-8, s.1018-1024.

Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences 27,* no. 1:23-56

Ahire, S.L., & O'Shaughnessy, K.C. (1998). The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry. *Int. Journal of Quality Science* 3:5–37

Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2000). The impact of design management and process management on quality: An empirical investigation. *Journal of Operations Management,* 18, 549–575.

Alharbi, M., & Yusoff, R. Z. (2012). Leadership Styles, and their Relationship with Quality Management Practices in Public Hospitals in Saudi Arabia. *International Journal of Economics and Management Sciences,* Vol. 1, No. 10, pp. 59-67

Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step Approach. *Psychological Bulletin,* 103, 1988, s.411-423.

Anderson, J.C. & Schoreder, R.G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review,* Vol. 19 No. 3, pp. 472-509

Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G., & Devaraj, S. (1995). A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings. *Decision Science* 26:637–658

Anderson, R.D., Jerman, R.E., & Crum, M.R. (1998). Quality management influences on logistics performance. *Logistics and Transport Review,* Vol. 34, No. 2, pp, 137-148

Anderson, S.W., Daniel, D.J., & Johnson, M.F. (1999). Why firms seek ISO 9000 certification: Regulatory compliance or competitive advantage. *Production and Operations Management* 8, 28–43.

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295

Ardıç, K. 2006. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri. *www.bilgiyönetimi.org.*

Atilla, A. (2000). 2000 Yılında ISO 9000, 9001-9004 Kalite Yönetim Sistemi Standardları. *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, Yayın No: 331, Ablak Matbaası, Mayıs 2000*.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462

Balcı, A. (2002). Implementation of Total Quality Management in Public Sector: An empirical analysis of a Turkish case. *Yayınlanmış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002*

Baila, D.L. (1996). The Deming Prize. *The Journal for Quality and Participation*, 19(4), 16,

Barchiesi, M. A., & La Bella, A. (2007). Leadership Styles of World's most Admired Companies: A holistic Approach to Measuring Leadership Effectiveness. *Proceedings to International Conference on Management Science & Engineering, China*

Barman, S., Hanna, M.D., & LaForge, R.L. (2001). Perceived relevance and quality of POM journals: A decade later. *Journal of Operations Management*, 19, 367–385.

Bass, B. M. (1981). Stogdill's Handbook of Leadership. *New-York. Free Press*

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *London, The Free Press a division of Macmillan*

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Vol 18, Issue 3, p 19-32

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development, *in: Woodman, R. W. & Passmore, W. A. (Eds.), Research in Organizational Change and Development*, 4, pp. 231-272 *(Greenwich: JAI Press).*

Bass, B.M., & Avolio B.J. (1994). Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership. *Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.*

Bass, B.M., & Avolio B.J. (1997). Full range leadership development: *Manual for the multifactor leadership questionnaire. California: Mind Gorden, Inc.*

Bass, B.M. (1999) . Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8, no. 1:9-32.

Beamon, B.M., & Ware, T.M. (1998). A process quality model for the analysis, improvement and control of supply chain systems. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 28, 704–715.

Bennett, T.M. (2009). A Study of the Management Leadership Style Preferred by Its Subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict,* Volume 13, No: 2

Benson G.P., Saraph J.V., & Schroeder R.G. (1991). The effects of organizational context on quality management: An empirical investigation. *Management Science,* 37(9), 1107-11 24

Bentler, P.M. (1980). Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling", *Annual Review of Psychology,* Sayı:31, s.419-456.

Bentler, P.M., & Chou, C.P. (1987). Practical Issues in Structural Equation Modeling. *Sociological Methods and Research,* 16(1), s.78-117.

Bessant, J., Levy, P., Sang, B., & Lamming, R. (1994). Managing successful total quality relationships in the supply chain. *European Journal of Purchasing and Supply Management,* 1(1), 7-17

Birasnav, M. (2013). Implementation of Supply Chain Management Practices: The Role of Transformational Leadership. *Global Business Review, 14(2), 329-342*

Black, S.A., & Porter, L.J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Science*, 27(1), 1-21.

Bollen, K.A. (1989). Structural Equations with Latent Variables. *Wiley, New York,* 514p.

Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., & Beltran-Martin, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. Journal of Operations Management 27, 1-22

Brewer, P.C., & Speh, T.W. (2000). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics,* 21, 75–93.

Burns, M.G. (1978). Leadership. Harper-Row, New York.

Büyüköztürk, Ş. (2006). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, SBE*.

Byrne, B.M. (1989). A Primer of LISREL: Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analytic Modes. *Springer Verlag Inc., NewYork.*

Byrne, B.M. (1998). Structural Equation Modeling with LISREL, PIRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications and Programming. *Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ,* 412 p.

Celik, H.E., & Yılmaz, V. (2013). LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi. *Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara/Türkiye*

Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,* Kış 2007, 5(1), 73-112

Chin, K.S., et al. (2004). A study on supply chain management practices The Hong Kong manufacturing perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 34 (6), 505–524.

Choi, T.Y., & Hartley, J.L. (1996). An exploration of supplier selection practices across the supply chain. *Journal of Operations Management,* 14, 333–343.

Choi, T.Y.& Behling, O.C. (1997). Top managers and TQM success: one more look after all these years. *Academy of Management Executive*, 11(1), pp. 37–47.

Choi, T.Y., & Eboch, K. (1998). The TQM paradox: Relations among TQM practices, plant performance and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 17, 59–75.

Choi, T.Y., & Rungtusanatham, M. (1999). Comparison of quality management practices: Across the supply chain and industries. *Journal of Supply Chain Management* , 20–27.

Crosby, P.B. (1984). Quality Without Tears. *McGraw-Hill Book Company, New York.*

Civcisa, G. (2007). A Comparison of Terms Leadership and Management within Quality Systems. *Riga Technical University Economics and Management:* 2007.12, ISSN 1822-6515

Croom, S.R., Romano, P., & Giannakis, M. (2000). Supply chain management: An analytical framework for critical literature review. *European Journal of Purchasing and Supply*, 6, 67–83.

Crosby, P.B. (1984). Quality Without Tears. *McGraw-Hill Book Company, New York.*

Crosby, L., & LeMay, S.A. (1998). Empirical determination of shipper requirements for motor carrier services: SERVQUAL, direct questioning and policy capturing methods. *J. Business Logistics,* 19(1), 139–153.

Curkovic, S., Vickery, S., & Droge, C. (2000). Quality-related action programs: Their impact on quality performance and firm performance. *Decision Sciences,* 31 (4), 885–905.

Das, A., Paul, H., & Swierczek, F.W. (2008). Developing and validating TQM constructs in the context of Thailand's manufacturing industry. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 52-72

Das, A., Kumar, V., & Kumar, U. (2011). The role of leadership competencies for implementing TQM An empirical study in Thai manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 195-219

Dahlgaard, J. J., Larsen, H. Z., & Norgaard, A. (1997). Leadership profiles in Quality Management: A Danish perspective. *Total Quality Management,* Vol. 8, S16-S30

Dean, J., & Bowen, D. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review* 19, no. 3:392-418.

Defee, C. C., Stank, T. P., & Esper, T. (2010). Performance implications of transformational supply chain leadership and followership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* Vol. 40, No : 10, pp. 763-791

Deming, W. E., & Orsini, J.C. (Ed.). (2013). The Essential Deming: Leadership Principles form the Father of Quality. *United States: McGraw-Hill.*

Deming, W.E. (1994). Out of the Crises. *Nineteenth Edition. Cambridge University Press. USA.*

Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim Dergisi,* Yıl:19, Sayı:61, Ekim 2008

Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance. Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management,* Vol. 17, No. 6, pp. 829-847

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. Journal of *Occupational and Organizational Psychology,* 70, 19-34

Diamantopoulos, A., Modelling with LISREL: A Guide for the Uninitiated. (1994). *Journal of Marketing Management,* 10, 105-156

Dow, D., Samson, D., & Ford, S. (1999). Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance? *Production and Operations Management* 8, 1–27.

EFQM (European Foundation for Quality Management) (2012). www.efqm.org

Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development,* Vol.27, No: 7, pp. 708-726

Eroglu, E. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi. *Yayınlanmış Doktora Tezi, İÜ, SBE.*

Erturgut, R. (2009). Toplam kalite yönelimli eğitim kurumlarında eğitim yöneticilerinin dönüştürücü ve sürdürümcü liderlik düzeylerinin karşılaştırılması: M.E.B. Merkez ve taşra teşkiletındaki örgütlerde ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* Güz-2009, C.8, S.30, 181-199

Erturgut, R. (2012). Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik. Ankara: *Seçkin Yayıncılık*

Evans, J.R., & Dean Jr., J.W. (2000). Total Quality: Management, Organization and Strategy, *second ed. South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.*

Feigenbaum, A.V. (1983). Total Quality Control. *New York, Mc-Graw Hill.*

Ferdows, K., Lewis, M.A., & Machuca, J.A.D. (2004). Rapid-fire fulfillment. *Harvard Business Review,* 82(11), 104–110.

Flynn, B.B., Schroeder, R.G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management,* 11 (4), 339–366.

Flynn, B.B., Sakakibara, S., & Schroeder, R.G. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences,* 26, no. 5:659-691.

Flynn, B.B., & Saladin, B. (2001). Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria. *Journal of Operations Management,* 19(6), 617–652.

Flynn, B.B., & Flynn, E.J. (2005). Synergies between supply chain management and quality management: emerging implications. *International Journal of Production Research,* 43, 3421-3436.

Forker, L.B., Mendez, D., & Hershauer, J.C. (1997). Total quality management in the supply chain: What is its impact on performance. *International Journal of Production Research,* 35, 1681–1701.

Forza, C. (1996). Achieving superior operating performance from integrated pipeline management: an empirical study. *Int. Journal of Physical Distribution Logistics Management* 26:36–63

Forza, C., & Filippini, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model. *International Journal of Production Economics,* 55, 1–20.

Foster Jr, S. T., (2008). Towards an understanding of Supply Chain Quality Management, *Journal of Operations Management,* 26 (2008), 461-467

Fynes, B., & Voss, C. (2002). The moderating effect of buyer–- supplier relationships on quality practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management,* 22, 589–613.

Fynes, B., Voss, C., & Búrca, S.D. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance. *Int. Journal of Production Economics* 96:339–354

Garvin, D.A. (1983). Quality on the Line. *Harvard Business Review,* 61, 65–75.

Garvin, D.A. (1984). What does product quality really mean. *Sloan Management Review,* 26, 25–43.

Gefen, D., Straub, D.W., & Boudreau, M.C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Comminication of Association for Information Systems,* Vol:4, Article:7, s.1-23.

Genç, N., & Halis, M. (2006). Kalite Liderliği. *İstanbul: Timaş Yayınları*

Gillam, S., & Siriwardena, A. N. (2013). Leadership and Management for Quality. *Quality in Primary Care 2013;* 21: 253-9, *Radcliffe Publishing*

Gimenez, C. (2004). Supply chain management implementation in the Spanish grocery sector: an exploratory study. *International Journal of Integrated Supply Management,* 1 (1), 98–114.

Gotzamani, K.D., & Tsiotras, G.D. (2001). An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Production Management,* 21, 1326–1342.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Commitment. *Journal of Business Research,* 62 (2009), 461-473

Gunasekaran, A., & McGaughey, R.E. (2003). TQM in supply chain management. *The TQM Magazine,* 15 (6), 361–363.

Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R.E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics,* 87, 333–347.

Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management,* 21 (1/2), 71–87.

Gümüşlüoğlu, L., & İlsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research,* 62, 461-473

Hair, J.F., Black, W.C, Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. *Seventh Edition by Pearson Prentice Hall.*

Handfield, R., Ghosh, S., & Fawcett, S. (1998). Quality-driven change and its effects on financial performance. *Quality Management Journal,* 5(3), 13-30

Heiko, L. (1990). Production lead time minimisation and just-in-time. *Operations Management Review.3* (3 & 4), 19–23.

Hetland, H., & Sandal, G.M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12, no. 2:147-170.

Holmberg, S. (2000). A systems perspective on supply chain measurements. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 30, 847–868.

Howard, H. (1992). The CEO as Organizational Architect: An Interview with Xerox's Paul Allaire. *Harvard Business Review,* 70, 106–121.

Howard, L.W., & Foster, S.T. (1999). The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment to quality. *Journal of Quality Management* 4, no. 1:5-22

Hoyer, R.W., & Hoyer, B.B.Y. (2001). What is quality. *Quality Progress,* 34, 53–62.

Hoyle, R.H. (1995). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Application. *SAGE Publications, London.*

Hu, L., & Bentler, P.M. (1995). Evaluating model fit. In: Hoyle RH(ed) SEM concepts, issues and applications. *Sage Publications, Thousand Oaks,* pp 76–99

Hui, K. H., & Chuan, K. T. (2002). Nine Approaches to Organizational Excellence, *Journal of Organizational Excellence, Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com)* DOl: 10.1002/npr.l0053, pp 53-65

Hung, C.T., & Lin, C.D. (1998). The Analysis of Accredited Condtuction Companies in ISO 9000. *Proceedings of Public Engineering Quality, 1998, s.27-34.*

Idris, F., & Mohd Ali, K. A. (2008). The impacts of leadership style and best practices on company performances: Empirical evidence from business firms in Malaysia. *Total Quality Management,* Vol. 19, Nos. 1-2, 163-171

Imai, M. (1994). Kaizen:Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. *Brisa Yayınları, İstanbul,* 1994.

Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. *The Kaizen Institute Inc., Japan,* 1986, s.4.

Ishikawa, K. (1985). What is total quality control?: The Japanese Way. *Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.*

Jacobs, D.G. (2003). Anatomy of a supply chain. *Transportation & Distribution,* 44 (6), 60–63.

Johnson, D. (2002). Empirical study of second-tier automotive suppliers achieving QS-9000 reference no. 718. *International Journal of Operations & Production Management,* 22, 909–928.

Jöreskog, K. G. (1973). A General Method for Estimating a Linear Structural Equation System, *in A. S. Goldberger & O. D. Duncan (Eds.), Structural Equation Models in Social Sciences, Academic, New York,* s.85-112.

Jöreskog, K.G., & Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural Equation Model with The SIMPLIS Command Language. *Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillside, NewJersey.*

Jurison, J. (1998). Quality,productivity,and information systems, in: *C.N. Madu (Ed.), Handbook of TQM, Kluwer Academic, London,* 260-274

Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544

Juran, J.M. (1989). Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook. *New York: Free Press ve London:Collier Macmillan*

Juran, J.M. (1992). Juran on Quality by Design – the new steps for planning quality into goods and services". *The Free Press, New York.*

Juran, J.M (1994) The quality trilogy: a universal approach for managing for quality, in: H. Costin (Ed.) *Total Quality Management (New York: Dryden).*

Kanji, G.K. (1998). Measurement of business excellence. *Total Quality Management,* Vol. 9, No. 7, 633-643.

Kanji, G.K. (2001). Forces of excellence in Kanji's Business Excellence Model. *Total Quality Management,* Vol. 12, No. 2, 259-272

Kanji, G.K., & Wallace, W. (2000). Business excellence through customer satisfaction. *Total Quality Management,* Vol. 11, No. 7, 979-998

Kanji, G. K., & Wong, A. (1999). Business Excellence model for supply chain management. *Total Quality Management,* Vol. 10, No. 8, 1147-1168

Kanji, G.K. (2002). Business excellence : make it happen. *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 8, 1115-1124

Kanji, G.K. (2005). Sustainable Growth and Business Excellence. *Total Quality Management,* Vol. 16, No. 8-9, 1069-1078

Kanji, G.K. (2008). Leadership is prime: How do you measure Leadership Excellence. *Total Quality Management,* Vol. 19, No. 4, 417-427

Kanji, G.K., & Mouro E Sa, P. (2001). Measuring leadership excellence. *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 6, 701-718

Kanji, G.K., & Mouro E Sa, P. (2002). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management,* Vol. 13, No. 1, 13-27

Kanji, G.K., & Wong, A. (1999). Business excellence model for supply chain management. *Total Quality Management*, 10, 1147–1168.

Kannan, V.R., & Tan, K.C. (2005). Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*, 33, 153 – 162

Kannan, V.R., Tan, K.C., & Handfield, R.B. (1998). Managing competition, quality, customer relations, and the supply base, and its impact on Firm. *Proceedings of the Decision Science Institute*, pp. 1259–1261.

Kathuria, R., & Davis, E.B. (2001). Quality and work force management practices: The managerial performance implication. *Production and Operations Management 10*, no. 4 (Winter):460-477.

Kavrakoğlu, İ. (1994). Toplam Kalite Yönetimi. *KalDer Yayınları, No:2, 2.Basım, Nisan 1994.*

Kaynak, H. (2003). The relationship between Total Quality Management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21 (2003), 405-435

Kaynak, H., & Hartley, J. L. (2008). A Replication and Extension of Quality Management into the Supply Chain. *Journal of Operations Management*, 26 (2008), 468-489

Kelloway, E. K. (1998). Using Lısrel for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide, *SAGE Publications, Thousand Oaks.*

Khan, J.H. (2003). Impact of total quality management on productivity. *The TQM Magazine, 15 (6), 374–380.*

Khouja, M. (2003). The impact of quality considerations on material flow in two-stage inventory systems. *International Journal of Production Research,* 41, 1533–1547.

Kim, J., & Mueller, C.W. (1987). Introduction to Factor Analysis, What is it and How to do it. *SAGE Publications, Beverlu Hills, London.*

Kinsella, B. (2003). The Wal-Mart factor. *Industrial Engineer,* 35, 32–36.

Kline, P. (1994). An Easy Guide to Factor Analysis. *Routlegde Press, London*

Kobu, B. (1999). Üretim Yönetimi. *Onuncu Baskı, Avcıol Basım Yayın, İÜ İşletme Fak. Yayın no:04, İstanbul, 1999.*

Krause, D.R., Pagell, M., & Curkovic, S. (1998). Purchasing strategy: An empirical analysis. *Proceedings of the Decision Science Institute,* pp. 1227–1229.

Krause, D.R., Scannell, T.V., & Calantone, R.J. (2000). A structural analys is of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance. *Decision Sciences,* 31(1), 33-55

Kuei, C., Madu, C.N., Lin, C., & Chow, W.S. (2002). Developing supply chain strategies based on the survey of supply chain quality and technology management. *The International Journal of Quality& Reliability Management,* 19 (7), 889–901.

Kuei, C.H., & Madu, N.C. (2001). Identifying critical success factors for supply chain quality management (SCQM). *Asia Pacific Management Review,* 6 (4), 409–423.

Kuei, C.H., Madu, N.C., & Lin, C. (2001). The relationship between supply chain quality management practices and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management,* 18 (8), 864–872.

Lakshman, C. (2006). A Theory of Leadership for Quality: Lessons from TQM for Leadership Theory 1. *Total Quality Management,* Vol. 17, No. 1, 41-60

Laohavichien, T., Fredendall, L. D., & Cantrell, R. S. (2009). The effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement. *Quality Management Journal, Vol. 16, No. 2*

Lapide, L. (2000). True measures of supply chain performance. *Supply Chain Management Review (July/August),* 25–28.

Lee, H.L. (2000). Creating value through supply chain integration. *Supply Chain Management Review ,* 30–36.

Levy, P. (1998) Total quality management in the supply chain, in: C.N. Madu (Ed.) *Handbook of TQM,* Kluwer Academic, London, 275-303

Li, S., et al. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega,* 34 (2), 107–124.

Lin, C., Chow, S. W., Madu, C. N., Kuei, C. H., & Yu, P. P. (2005). A Structural Equation Model of Supply Chain Quality Management and Organizational Performance. *Int. Journal of Production Economics,* 96, 355-365

Loehlin, J.C. (1992). Latent Variable Analysis, An Introduction to Factor, Path, and Structural Analysis. *Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, NewJersey.*

Loehlin, J.C. (2004). Latent variable models: an introduction to factor, path, and structural analysis. *Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associates,* 317 p.

Loke, S.P., Downe, A.G., Sambasivan, M., & Khalid, K. (2012). A structural approach to integrating total quality management and knowledge management with supply chain learning. *Journal of Business Economics and Management,* Vol. 13(4): 776-800

Long, J.S. (1983). Covariance Structure Models, An Introduction to LISREL. *SAGE Publications, California*.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesman Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 29, No. 2, pages 115-134

Mac Callum, R.C., Roznowski, M., & Necowitz, L. B. (1992). Model Modification in Covariance Structure Analysis: The Problem of Capitalization on Chance. *Psychological Bulletin,* 111, 1992, s.490-504.

Madu, C.N., Kuei,C., & Lin.C.A. (1995). Comparative Analysis of Quality Practice in Manufacturing Firms in The U.S. and Taiwan. *Decision Science,* Vol:26, No:5.

Madu, C.N., & Madu, A.A. (2003). E-quality in an integrated enterprise, *The TQM Magazine*, 15(3), 127-136.

Malhotra, M.K., Steele, D.C., & Grover, V. (1994). Important strategic and tactical manufacturing issues in the 1990s. *Decision Sciences,* 25, 189–215.

MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) (2001). *www.nist.gov*

Mangiameli, P., & Roethlein, C.J. (2001). An examination of quality performance at different levels in a connected supply chain: A preliminary case study. *Integrated Manufacturing Systems,* 12, 126–133.

Maruyama, G.M. (1997). Basics of Structural Equation Modeling. *SAGE Publications, California.*

Marco Perles, G. S. (2002). The Ethical Dimension of Leadership in the Programmes of Total Quality Management. *Journal of Business Ethics,* 39, 59-66

Matthews, C.R. (2006). Linking the supply chain to TQM. *Quality Progress,* 39 (11), 29–35.

Mefford, R.M. (1989). The productivity nexus of new inventory and quality control techniques. *Eng. Costs & Prod. Econ.,* 17, 21–28.

Mehra, S., Hoffman, J.M., & Danilo, S. (2001). TQM as a management strategy for the next millennia. *International Journal of Operations & Production Management,* 21, 855–876.

Moore, J.F. (1993). The evolution of Wal-Mart: Savvy expansion and leadership. *Harvard Business Review*, 71 (3), 82–84.

Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance-implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management* 24, 948–975

Nakdiyok, A., & İşcan, F. (2005). Insight of Transformational Leadership for Global Business – An Application among large scale organizations of Turkey. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt: 19, Eylül 2005, Sayı: 2

Narasimhan, R., & Jayaram, J. (1998). Causal linkages in supply chain management: An exploratory study of North American manufacturing firms. *Decision Sciences 29, 579–605.*

Olhager, J., & Selldin, E. (2004). Supply chain management survey of Swedish manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 89, 353–361.

Park, S., Hartley, J.L., & Wilson, D. (2001). Quality management practices and their relationship to buyer's supplier ratings: A study in the Korean automotive industry. *Journal of Operations Management*, 19, 695–712.

Paşa, F. S., Kabasakal, H. & Bodur, M. (2001). Society, Organisations, and Leadership in Turkey. *Applied Psychology : An International Review*, 50 (4), 559-589

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management,* Vol. 22, No. 2, 259-298

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly,* 1(2), 107-142

Powell, T.C. 1995. Total Quality Management as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal,* Vol:16, 15-37

Rago, W.V. (1996). Struggles in transformation: a study in TQM, leadership, and organizational culture in a government agency, *Public Administration Review*, 56(3), pp. 227–234

Rao, A., Carr, P.L., Dambolena, I., & Kopp, R.J. (1996). Total Quality Management: A Cross Functional Perspective. *John Wiley and Sons Inc., NewYork, 1996*.

Repenning, N.P. & Sterman, J.D. (2002). Capability traps and self-confirming attribution errors in the dynamics of process improvement, *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 265–295.

Robinson, C.J., & Malhotra, M.K. (2005). Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice. *International Journal of Production Economics*, 96, 315–377.

Roethlein, C., Mangiameli, P., & Ebrahimpour, P. (2002). Quality in U.S. manufacturing industries: An empirical study. *Quality Management Journal* 9, no. 3:48-66.

Romano, P. (2002). Impact of supply chain sensitivity to quality certification on quality management practices and performances. *Total Quality Management,* 13, 981–1000.

Romano, P., & Vinelli, A. (2001). Quality management in a supply chain perspective, strategies and operative choices in a textile-apparel network. *International Journal of Operations & Production Management,* 21, 446–460.

Rosenzweig, E.D., Roth, A.V., & Dean Jr., J.W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management,* 21, 437–456.

Ross, D.F. (1998) Competing through Supply Chain Management. *Chapman & Hall, New York*

Routhieaux, R. L., & Gutek, B.A. (1998). TQM/CQI effectiveness at team and department levels. *Journal of Quality Management* 3, no. 1:39-62.

Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R., & Anderson, J.C. (1998). A replication study of theory of quality management underlying the Deming management method: insights from an Italian context. *Journal of Operations Managemen*t 17:77-95.

Rungtusanatham, M., Salvador, F., Forza, C., & Choi, T.Y. (2003). Supply chain linkages and operational performance: a resource-based perspective. *Int. Journal of Operations and Production Management* 23:1084–1099

Rusjan, B. (2005). Usefulnes of the EFQM Excellence Model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management,* Vol. 16, No. 3, 363-380

Salvador, F., Forza, C., Rungtusanatham, M., & Choi, T.Y. (2001). Supply chain interactions and time-related performances, an operations management perspective. *International Journal of Operations & Production Management,* 21, 461–475.

Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management,* 17, 393–409.

Saraph, J.V., Benson, P.G., & Schroeder, R.G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences 20 (4), 810–829.*

Savolainen, T. (2000). Leadership strategies for gaining business excellence through total quality management: a Finnish case. *Total Quality Management,* Vol. 11, No. 2, 211-226

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodnes-of-fit measures. *Methods of Psychological Research-Online* 8(2), 23-74

Schriesheim, C. A., Wu, J. B., & Scandura, T. A. (2009). A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly,* 20, 604-616

Serinkan, C. (2005). İşletmelerde liderlik tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi,* Yıl: 16, Sayı: 50

Sharma, S. (1996). Applied multivariate techniques. *John Wiley and Sons Inc,* 493

Shea, C. M., & Howell, J.M. (1998). Organizational antecedents to the successful implementation of total quality management: A social cognitive perspective. *Journal of Quality Management* 3, no. 1:3-24.

Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2003). Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries. *International Journal of Production Research* 41, no. 2:235-268.

Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations and Production Management* 24, 1123–1155

Sila, I., Ebrahimpour, M., & Birkholz, C. (2006). Quality in supply chains: an empirical analysis. *Supply Chain Management Int. Journal* 11:491–502

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2000). Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies. *Irwin McGraw-Hill, Boston, MA.*

Singer, M., Donoso, P., & Traverso, P. (2003). Quality strategies in supply chain alliances of disposable items. *Omega,* 31, 499–509.

Sosik, J. J., & Dionne, S. D. (1997). Leadership Styles and Deming's Behavior Factors. *Journal of Business and Psychology,* Vol. 11, No. 4

Sousa, R.V., & Voss, C.A. (2002). Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management,* 20, 91–109.

Stanley, L.L., & Wisner, J.D. (2001). Service quality along the supply chain: Implications for purchasing. *Journal of Operations Management 19, 287–306.*

Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları, ,* 3 (6), s.49-74.

Taguchi, G. (1986). Introduction to quality engineering (*White Plains, NY: Asian Productivity Organization, Unipub/Kraus International Publications*).

Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2010). Integrating Total Quality Management and Supply Chain Management: Similarities and Benefits. *Journal of Information Technology and Economic Development,* 1(1), 53-85

Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2011). A study of total quality management and supply chain management practices. *International Journal of Productivity and Performance Management,* Vol. 60, No. 3, pp. 268-288

Tan, K.C. (2001). A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing and Supply*, 7, 39–48.

Tan, K.C. (2001). A structural equation model of new product design and development. *Decision Sciences*, 32 (2), 195–226.

Tan, K.C., Handfield, R.B., & Krause, D.R. (1998). Enhancing the firm's performance through quality and supply base management: An empirical study. *International Journal of Production Research,* 36, 2813–2837.

Tan, K.-C., Kannan, V.R., Handfield, R.B., & Ghosh, S. (1999). Supply chain management: An empirical study of its impact on performance. International *Journal of Operations & Production Management,* 19, 1034–1052.

Tan, K.C., Lyman, S.B., & Wisner, J.D. (2002). Supply chain management: A strategic perspective. *International Journal of Operations & Production Management,* 22, 614–631.

Tatlıdil, H. (1996). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz. *Akademi Matbaası, Ankara,* Eylül 1996, s. 167.

Tejeda, M.J., Scandura, T.A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly* 12:31-52.

Terziovski, M., Power, D., & Sohal, A.S. (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of Operational Research,* 146, 580–595.

Tracey, M., & Tan, C.L. (2001). Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction, and firm performance. *Supply Chain Management Int.* J 6:174–188

Trofino, A. J. (2000). Transformational Leadership: moving Total Quality Management to World-Class Organizations. *International Nursing Review,* 47, 232-242

Uçar, A. C., Eren, E, & Erzengin, E. (2012). Determination of the Relationships Between Leadership Perceptions of Blue Collars and Organizational Outcomes by Using MLQ Analysis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences,* 41, 196-208

Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management, 5 (2000), 247-272*

Ulusoy, G. (2003). An assessment of supply chain and innovation management practices in the manufacturing industries in Turkey. *International Journal of Production Economics,* 86, 251–270.

Vanichchinchai, A., & Igel, B. (2009). Total quality management and supply chain management: Similarities and differences. *The TQM Journal,* 21 (3), 249–260.

Vanichchinchai, A., & Igel, B. (2011). The impact of total quality management on supply chain management and firm's supply performance. *International Journal of Production Research,* Vol. 49, No. 11, 3405–3424

Vonderembse, M.A., & Tracey, M. (1999). The impact of the supplier selection criteria and supplier involvement on manufacturing performance. *The Journal of Supply Chain Management,* 35 (3), 33–39.

Vij, S., & Faroog, R. (2014). Knowledge Sharing Orientation and its Relationship with Business Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *The IUP Journal of Knowledge Management,* Vol. XII, No. 3

Waldman, D.A. (1993). A Theoretical consideration of Leadership and Total Quality Management. *Leadership Quarterly,* 4(1), 65-79

Waldman, D.A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review* 19, no. 3:510-536.

Waldman, D.A., et.al (1998). A Qualitative Analysis of Leadership and Quality Improvement. *Leadership Quarterly,* 9(2), 177-201

Waterson, P.E., Clegg, C.W., Bolder, R., Pepper, K., Warr,P.B., & Wall, T.D., 1999. The use and effectivness of modern manufacturing practices: a survey of UK industry. *International Journal of Production Research* 37, 2271–2292.

Wilkinson, A., & Witcher, B. (1993). Holistic TQM must take account of politic process. *Total Quality Management,* 4(1), 47-56

Wong, A. (2001). Leadership for effective supply chain partnership. *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7-8, 913-919

Wong, A. (2003). Achieving Supply Chain Management Excellence. *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 2, 151-159

Wong, A., & Fung, P. (1999). Total quality management in the construction industry in Hong Kong: A supply chain management perspective. *Total Quality Management*, 10, 199–208.

Wong, A., Tjosvold, D., Wong, W.Y.L., & Liu, C.K. (1999). Relationships for quality improvement in the Hong Kong– China supply chain. *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 16 (1), 24–41.

Viator, R.E. (2001). The relevance of transformational leadership to nontraditional accounting service: information systems assurance and business consulting. *Journal of Information Systems* 15, no. 2:99-125

Yeung, A.C.L., Lee, T.S., & Chan, L.Y. (2003). Senior management perspectives and ISO 9000 effectiveness: An empirical research. *International Journal of Production Research,* 41, 545–569.

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8, no. 1:33-48

Yılmaz, V., Çelik, H.E., & Yağızer, C. (2009). Çevresel duyarlılık ve çevresel davranışın ekolojik ürün satın alma davranışına etkilerinin yapısal eşitlik modeliyle araştırılması. *Anadolu University Journal of Social Sciences,* Cilt/Vol. 9, Sayı. 2, 1-14

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldili, B. (2011). The effects of Ledaership Styles and Organizational Culture over firm performance: Multi-National Companies in İstanbul. *Procedia Social and Behavioral Sciences,* 24 (2011), Vol. 20, 1460-1474

Zang, D., Linderman, K., & Schroeder, R.G. (2014). Customizing Quality Management Practices: A Conceptual and Measurement Framework. *Decision Sciences,* Volume 45, Number 1.

Zeng, J., Phan, C.A., & Matsui, Y. (2013). Supply chain quality management practices and performance: An empirical study. *Operations Management Res.* 6:19-31, published online: 13 January 2013

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ

LİDERLİK VE KALİTE ANKETİ

GENEL BİLGİLER

Çalıştığınız firma...

1. **Özel Kurum** ☐ **Kamu Kurumu** ☐

2. **Faaliyet Sahası**

   Üretim ☐ Hizmet ☐ Ticaret (Alım-Satım) ☐

3. **Faaliyet gösterdiği sektör**

   Otomotiv ☐ Lojistik ☐ İnşaat ☐ Eğitim ☐ Sağlık ☐ Gıda ☐

   Turizm ☐ Enerji ☐ Elektronik ☐ Tekstil ☐ IT/Yazılım ☐ Diğer (belirtiniz) ☐

4. **Merkezi hangi bölgededir?**

   Marmara ☐ Ege ☐ İç Anadolu ☐ Karadeniz ☐ Güney A. ☐ Doğu A. ☐ Güneydoğu A. ☐

5. **Çalışan sayısı**

   1 – 20 ☐ 21 – 50 ☐ 51 – 100 ☐ 101 – 250 ☐ 251 – 500 ☐ 500 üzeri ☐

6. **Yabancı ortaklığı**

   Yok ☐ Var ☐ varsa yabancı sermaye payı : % ☐

7. **Herhangi bir kalite belgesine sahip mi?**

   Yok ☐ Var ☐ varsa belirtiniz : 1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐

8. **Halihazırda herhangi bir resmi kalite programı uygulanıyor mu ?**

   Hayır ☐ Evet ☐ uygulanıyorsa adı : ☐ ve kaç yıldır uygulandığı : ☐

9. **Çalıştığınız bölüm** ☐ **Ünvanınız** ☐

10. **Bağlı olduğunuz ilk yöneticinin ünvanı** ☐

LİDERLİK VE KALİTE ANKETİ

BÖLÜM . I

Lütfen, her soruyu sağ kolonda yer alan yedi kademeli derecelendirmeye göre sizce uygun olan rakamı yuvarlak içine alarak cevaplandırınız.
1. kademe, sorudaki ifadeye "Kesinlikle Katılmadığınızı", 7. kademe "Kesinlikle Katıldığınızı", 4. kademe "Kararsız" kaldığınızı, 2. ve 3. ara kademeler sorudaki ifadeye "ne derecede Katılmadığınızı", 5. ve 6. ara kademeler ise sorudaki ifadeye "ne derecede Katıldığınızı" belirleyecektir.

	Görev yaptığım firmadaki / kurumdaki yöneticilerim...	**Kesinlikle Katılmıyorum**						**Kesinlikle Katılıyorum**
1.	Tüm çalışanlar tarafından benimsenen bir vizyona sahiptir. Geleceğe ilişkin planlarını ve hayallerini çevresindeki herkese aşılayarak onları teşvik eder ve ilham verir.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Çalışanları gelecekte ulaşabilecekleri noktayı ve kazanımlarını açıklayarak cesaretlendirir ve motive eder. Herkesin bu hedefe inanç ve kararlılıkla yürümesini sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Fikirleri ve davranışları tüm çalışanlar tarafından takdirle karşılanır. Yaklaşımları ve uygulamaları en iyi örnek olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Çalışanların fikir ve düşüncelerini çekinmeden ve açıklıkla paylaşabileceği bir ortam yaratır. Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim sınırlarını ortadan kaldırır.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Çalışanlar arasında takım ruhu ve davranışlarını geliştirir. Tüm çalışanları birer takım oyuncusu olmaları için destekler ve yönlendirir.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmayı teşvik eder. Kişisel hedeflere değil grup hedeflerine odaklanmalarını sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Gösterdiğimiz performansla yetinmememiz gerektiğini, bizden her zaman daha fazlasını, daha iyisini beklediğini ifade eder.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Onun için başarının tek göstergesi en iyi olmak yani liderliktir. Elde edilen sonuçlar ne kadar iyi olursa olsun ikinciliğe asla razı olmaz.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Çalışanları iş alışkanlıklarını ve anlayışlarını gözden geçirmeleri ve gerekiyorsa daha verimli olabilecekleri yönde değiştirmeleri için teşvik eder ve cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Çalışanlara, karşılaştıkları rutin problemleri farklı bir bakış açısıyla ele almaları ve çözümü için yeni yöntemler denemeleri için fikir verir ve yol gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Çalışanların duygu ve düşüncelerine saygı gösterir. Davranış ve kararlarında çalışanların kişisel istek ve ihtiyaçlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Çalışanlar arasındaki farklılıkların bilincindedir. Her bir çalışanın sorunları ve ihtiyaçları ile ayrı ayrı ilgilenir. Kendilerini geliştirmeleri için destek olur ve yönlendirir.	1	2	3	4	5	6	7

LİDERLİK VE KALİTE ANKETİ

BÖLÜM : II

	Görev yaptığım Firmada / Kurumda...	Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum
13.	Bütün yöneticilerimiz kaliteli ürün, kaliteli hizmet ve kalite gelişim konularına odaklanmıştır ve kalite konusunu büyük bir inanç ve kararlılıkla ele almaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Kalite anlayışı tüm çalışanlar tarafından ortak değer olarak benimsenmiştir. Yöneticilerimiz çalışanların kalite konusundaki tüm çabalarını desteklemekte ve önderlik etmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Çalışanların fikir ve düşüncelerini açıklıkla ortaya koyarak kalite gelişim sürecine katkıda bulunmaları ve kalite bilincini geliştirmeleri sağlanır.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Çalışanların eğitimi ve yeteneklerinin gelişimi desteklenir ve kalite geliştirme sürecine katkısı ödüllerle teşvik edilir.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Kalite geliştirme konusunda farklı departman mensuplarından oluşan takım çalışmaları ve ortak hedefleri desteklenmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Çalışanlar ve departmanlar arasındaki iletişim ve koordinasyon sorunsuzdur. Hemen herkes işbirliği ve uyum içerisinde çalışmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Müşterilerimizin talep ve gereksinimleri kalite hedeflerimizin temeli olarak kabul edilir. "Kaliteyi müşteri belirler" anlayışı hakimdir.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Müşteriler ve pazarla ilgili bilgiler yakından takip edilir ve güncellenir. Ürün veya hizmetler şekillendirilirken müşterilerin görüş ve önerilerine başvurulur.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Kalite performans ölçüm ve analizlerinde bilimsel yöntemlere dayanan gerçek verilerden ve bilgi teknolojilerinden faydalanılır.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Hataların sonuçlara yansımadan henüz işlem aşamasında düzeltilebilmesi için, çalışanlar kalite problemlerinin çözüm yöntemleri konusunda sürekli olarak eğitilir ve yetkelendirilir.	1	2	3	4	5	6	7

Bundan sonraki sorularda;
A - üretimde kulllanılmak üzere hammadde veya ara mamul satın aldığınız firmalar
B - perakende satış amacıyla bitmiş toptan mamul satın aldığınız firmalar
C - hizmet (nakliye, depolama, güvenlik, IT hizmeti gibi) satın aldığınız firmalar
D - ürün veya hizmetlerinizin satış, dağıtım veya pazarlamasını yapan firmalar (bayi, acenta gibi)
"TEDARİKÇİ" olarak değerlendirilmelidir.

23.	Tedarikçilerle güven, bilgi paylaşımı ve ortak hedeflere dayanan işbirlikleri geliştirilmesi esastır. Ürün ve/veya hizmet dizaynında ve kararlarda tedarikçilerin beklenti ve ihtiyaçları da dikkate alınır.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Az sayıda ama kalite standardı yüksek tedarikçilerle uzun vadeli ve sağlam temelli stratejik işbirlikleri tesis edilir.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Tedarikçi seçiminde temel kriter fiyat değil kalitedir. Kalite standardı yeterli olmayan ve/veya uygun kalite belgesine sahip olmayan tedarikçiler dikkate alınmaz.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Tedarikçilerimiz kalite geliştirme çalışmalarında aktif rol alır. Tedarikçilerle kalitenin arttırılmasına yönelik ortak projeler ve takım çalışmaları gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Kurumumuz çevre ve topluma karşı duyarlıdır. Enerji kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması, doğal dengenin korunması, çevre kirliliği ve toplum sağlığına yönelik olumsuzluklara karşı her türlü önlemi almaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Kurumumuz sivil toplum örgütleri ile ilişkilere önem vermekte ve sosyal sorumluluk projelerinde aktif olarak yer almaktadır.	1	2	3	4	5	6	7

EK 2. ÖRNEK BAZINDA ÖLÇEK VERİLER

	LD1	LD2	LD3	LD4	LD5	LD6	TZKY1	TZKY2	TZKY3	TZKY4	TZKY5	TZKY6	TZKY7	TZKY8
1	2,00	2,00	2,00	3,50	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,50	2,50	3,00
2	5,50	3,50	5,50	7,00	6,50	3,00	5,00	3,00	2,00	3,50	4,50	5,50	5,00	3,50
3	5,00	6,00	7,00	4,50	4,50	6,00	6,00	7,00	3,00	5,00	7,00	3,00	1,50	2,00
4	5,00	5,50	5,50	4,50	5,00	4,50	6,00	5,50	6,00	6,50	6,50	6,00	6,00	6,50
5	2,00	1,00	1,50	7,00	3,00	2,00	2,00	3,50	2,00	3,50	4,00	2,50	2,50	2,00
6	4,50	6,00	4,00	5,50	5,00	4,50	5,00	4,50	5,50	6,00	5,50	5,00	6,00	7,00
7	5,50	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50	4,50	4,50	5,00	4,00	5,00	4,50	4,50	4,00
8	3,50	3,50	3,50	4,50	4,00	3,00	4,00	2,50	3,00	4,50	2,00	3,00	4,00	3,00
9	6,00	7,00	6,00	6,00	6,00	6,50	6,50	6,00	6,00	6,50	6,00	7,00	7,00	6,00
10	6,50	7,00	6,50	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,50	7,00	6,50	6,50	7,00	6,50
11	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	4,00	4,00
12	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,50	2,00	5,00	4,00	4,00	3,50	3,50
13	1,50	4,50	5,00	3,00	3,00	6,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00
14	4,50	5,00	4,00	5,00	4,50	4,00	5,00	4,00	4,50	6,00	5,50	4,50	5,50	5,50
15	3,00	4,50	5,00	5,00	5,00	3,00	7,00	7,00	6,50	7,00	7,00	6,00	6,00	6,00
16	7,00	5,50	7,00	5,00	6,50	7,00	7,00	5,50	5,00	6,50	5,00	6,00	3,50	6,00
17	1,50	2,00	1,50	1,00	1,00	1,00	6,00	3,50	4,50	6,00	4,50	6,00	4,50	6,50
18	4,00	5,50	4,50	5,00	6,00	6,00	5,00	4,00	4,00	6,00	4,50	4,50	5,00	5,50
19	7,00	6,50	6,00	6,00	6,50	6,50	6,00	5,50	6,00	7,00	6,50	7,00	7,00	7,00
20	7,00	6,50	7,00	6,50	7,00	7,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	7,00
21	1,50	2,00	2,50	1,50	1,50	2,00	1,50	3,50	2,00	3,00	3,00	3,50	1,50	4,00
22	6,00	6,00	7,00	5,00	6,00	6,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,50
23	4,50	3,50	3,00	4,50	4,00	4,50	4,50	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
24	7,00	6,00	6,00	5,50	7,00	6,00	5,00	5,00	5,50	6,00	6,00	5,00	4,50	6,00
25	3,00	3,50	1,50	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	5,00	3,50	7,00
26	5,50	5,50	7,00	6,50	6,00	5,00	7,00	5,50	4,50	7,00	7,00	4,50	4,00	4,00
27	6,00	6,50	6,00	6,00	5,50	6,00	7,00	6,00	6,00	7,00	7,00	7,00	6,00	4,50
28	4,00	4,50	4,00	4,50	3,50	4,00	4,50	4,00	3,50	4,50	3,50	3,00	3,50	5,00
29	5,00	6,00	6,00	6,00	5,50	6,00	6,00	6,00	6,50	7,00	6,50	5,50	5,50	6,00
30	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,50	5,00	4,50	7,00	6,50	5,50	5,50	5,50
31	3,00	2,50	3,00	5,00	2,50	2,50	3,00	3,00	3,00	3,50	2,50	3,50	2,50	3,50
32	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,50	6,00	5,00	5,50	6,00
33	4,00	2,50	2,50	3,50	4,50	4,50	4,50	5,00	3,50	5,50	5,50	4,50	3,50	6,50
34	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,50	6,00	5,00
35	7,00	6,00	6,50	6,50	7,00	6,00	6,50	7,00	6,50	6,00	6,50	6,50	7,00	6,50
36	2,00	2,50	2,50	3,50	4,00	4,50	3,00	3,00	2,50	2,00	2,00	1,50	1,50	4,50
37	5,00	6,00	6,00	6,00	6,50	4,50	6,00	6,50	6,50	6,50	6,00	4,50	4,00	4,50
38	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	5,50	6,50	6,00	6,50	6,50	6,00	7,00
39	2,00	1,00	1,00	1,50	2,50	2,00	2,50	2,00	1,50	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00
40	7,00	7,00	7,00	7,00	6,50	6,50	7,00	7,00	7,00	3,00	7,00	5,00	7,00	7,00
41	5,50	5,50	6,50	6,00	5,50	4,50	7,00	6,00	5,50	7,00	5,50	6,00	6,50	6,50
42	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	4,00	4,50	3,00	3,00	4,00
43	4,50	4,00	4,00	4,00	3,50	3,00	3,50	3,00	3,00	4,50	3,50	3,50	4,00	3,00
44	5,00	5,00	6,50	5,50	7,00	5,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	5,00	6,00
45	6,00	6,00	6,00	7,00	6,50	5,50	5,50	6,00	5,50	5,50	6,00	5,00	5,00	6,00
46	5,50	5,50	5,00	4,50	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,50	4,00	4,00	4,50	4,00
47	5,50	5,00	6,50	4,00	5,00	3,50	6,50	3,50	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	3,00
48	5,50	3,50	5,00	4,50	6,00	3,50	4,50	5,00	5,50	4,50	4,50	6,50	4,00	6,50
49	2,00	2,50	2,00	2,00	2,00	2,50	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,50	2,00
50	4,50	4,00	5,50	4,00	3,50	4,00	5,50	6,50	6,50	6,50	6,50	5,50	6,00	5,50
51	1,50	2,50	2,00	1,50	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,50	2,00	4,00	5,50	2,00
52	6,50	6,50	6,50	4,50	6,00	6,50	6,50	7,00	6,50	6,50	7,00	5,50	6,00	6,00
53	3,00	2,50	3,50	3,00	3,00	2,50	4,50	4,00	2,50	6,00	4,00	4,50	5,00	1,50
54	6,00	6,00	6,00	5,50	5,50	5,00	4,00	4,00	2,50	5,00	4,50	6,00	6,00	5,50
55	5,50	5,50	6,00	5,50	5,50	5,00	7,00	7,00	6,00	7,00	6,50	6,50	5,50	6,50
56	6,00	6,00	6,50	6,00	6,50	6,00	7,00	6,00	5,50	6,00	3,50	5,00	3,50	7,00
57	3,00	3,50	3,00	3,50	2,50	1,50	2,00	2,00	1,50	2,00	1,50	4,50	4,00	2,50
58	2,50	3,50	3,50	3,50	2,50	5,50	2,00	3,50	2,50	2,00	3,00	6,00	5,00	3,00
59	1,00	2,50	1,50	3,00	1,00	1,50	5,50	3,00	2,50	6,50	1,50	2,50	1,00	1,00
60	6,50	4,50	5,50	7,00	5,50	6,50	5,00	5,50	5,50	5,00	4,00	5,50	4,00	3,50
61	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
62	3,50	5,00	5,50	4,50	3,50	4,50	3,00	4,00	4,00	3,50	3,00	5,00	5,00	6,00
63	6,00	6,50	5,50	6,00	7,00	6,50	6,50	6,50	5,50	7,00	6,00	6,00	6,50	5,50
64	4,50	3,50	3,50	3,50	4,00	3,50	6,00	6,00	5,00	6,00	5,50	4,00	3,50	5,50
65	3,00	3,50	4,00	7,00	3,50	4,00	1,50	2,00	2,50	6,00	2,00	2,50	3,50	3,50
66	5,00	4,50	5,00	5,00	4,50	4,00	5,00	4,50	4,50	4,00	5,00	3,50	3,00	4,50
67	5,50	5,00	3,00	7,00	7,00	7,00	7,00	5,50	4,00	5,50	5,50	5,00	7,00	6,00
68	2,50	2,50	1,50	4,50	3,00	1,00	1,00	1,50	1,00	1,50	1,50	2,00	1,50	1,00
69	6,50	6,50	7,00	7,00	6,50	7,00	7,00	7,00	6,50	7,00	7,00	6,00	4,00	6,00
70	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	5,00	2,00	2,00	5,00	2,00	4,00	4,00	7,00
71	6,00	6,00	5,50	6,50	6,00	6,00	6,00	6,50	6,00	6,50	6,50	6,50	5,50	6,50
72	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,50	2,00	2,00	2,00
73	3,50	3,50	3,50	4,00	3,50	3,00	3,50	4,00	3,00	4,50	4,00	3,50	2,50	5,00
74	2,00	4,00	3,50	2,50	3,50	3,50	2,50	3,50	4,00	3,50	2,50	2,00	1,50	4,00
75	6,00	5,50	5,00	6,00	5,00	6,00	7,00	6,50	6,00	6,50	5,00	6,50	6,50	7,00
76	4,50	5,00	5,00	6,00	5,00	4,50	6,50	6,00	6,00	5,50	6,50	6,00	6,00	6,50
77	2,50	3,50	3,50	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,50	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
78	1,50	4,00	2,00	5,00	3,50	5,50	5,50	6,00	2,50	6,00	5,00	5,50	5,50	3,50
79	4,50	6,00	5,50	5,00	6,00	6,00	5,50	5,00	4,50	6,50	6,00	4,00	4,50	6,00
80	5,00	6,00	4,50	7,00	4,00	6,00	6,50	5,00	4,50	7,00	5,50	7,00	6,00	7,00

81	5,50	4,50	5,00	7,00	5,50	5,50	5,00	4,50	4,00	3,00	3,00	6,00	6,50	7,00
82	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
83	3,00	3,50	3,00	5,00	3,00	3,00	5,50	4,50	3,50	5,50	6,00	6,50	6,00	5,00
84	5,50	5,00	5,50	5,50	5,50	4,50	4,50	5,00	6,00	4,00	5,50	4,00	4,50	4,50
85	6,00	5,00	5,50	6,00	6,00	5,50	4,50	4,50	5,50	5,50	5,50	5,50	6,00	7,00
86	2,00	2,00	2,50	6,00	3,50	2,50	3,50	2,50	2,00	5,00	2,00	3,50	4,00	3,00
87	5,00	5,00	5,50	6,00	6,00	6,00	6,50	5,50	5,00	7,00	6,00	5,50	6,00	6,00
88	6,50	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,50	5,50	5,00	6,00	5,50	5,00	3,50	6,00
89	6,50	5,50	6,00	5,50	6,50	7,00	7,00	6,50	5,50	5,50	5,50	6,00	5,00	6,50
90	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
91	5,50	6,00	5,50	7,00	6,50	7,00	5,00	6,00	6,50	6,50	6,00	6,50	5,00	4,50
92	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00
93	4,00	4,00	5,00	4,50	4,50	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,50	4,50	3,50	6,00
94	3,50	4,50	3,50	3,50	3,50	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,50	2,50	4,00
95	4,00	4,50	4,00	5,50	4,00	4,50	3,50	4,00	3,50	4,50	4,50	4,50	4,50	5,00
96	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
97	2,50	2,50	1,00	2,50	2,50	2,00	1,00	1,00	1,50	1,00	2,50	1,50	1,00	1,00
98	2,50	2,50	2,50	6,00	3,00	2,50	3,00	1,50	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	3,50
99	5,00	5,50	7,00	5,50	6,00	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,50	6,50	6,50
100	5,50	5,50	6,00	6,00	5,50	5,50	7,00	5,50	5,00	6,00	5,50	5,50	5,50	6,00
101	2,50	3,50	3,00	4,00	3,00	3,50	6,00	4,00	3,50	3,50	5,50	4,50	3,00	3,50
102	2,00	4,50	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,50	6,00	5,00	3,50	3,00	2,00
103	5,00	4,50	5,00	6,50	4,00	2,50	3,50	3,00	3,50	4,50	4,00	4,00	5,00	3,50
104	3,00	4,50	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,50	4,00	3,50	4,00	5,00
105	7,00	6,50	7,00	6,50	6,50	7,00	7,00	6,50	5,50	6,50	6,50	6,50	6,50	7,00
106	2,50	4,50	3,50	2,50	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	1,00	7,00	7,00	1,00
107	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
108	3,00	4,50	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,50	3,50	6,00	4,50	4,00	4,50	4,00
109	6,00	5,50	5,00	5,50	6,00	5,50	6,00	5,00	4,50	5,50	5,50	5,00	5,00	5,00
110	5,00	5,00	4,00	5,00	4,50	4,50	7,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00
111	6,00	6,50	5,50	6,50	6,00	6,00	7,00	7,00	6,50	7,00	7,00	6,50	5,00	7,00
112	6,50	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,50	7,00	6,50	7,00	7,00	7,00	6,50	6,50
113	4,00	4,00	3,50	2,00	2,50	3,00	4,00	3,50	3,50	2,00	3,50	2,00	3,00	3,00
114	4,50	4,00	4,00	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50	4,00	5,50	4,50	4,00	5,00	4,50
115	2,50	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,50	4,50	2,50	4,50	6,00	3,50	2,00	3,00
116	5,00	5,00	5,00	6,00	5,00	4,50	4,50	5,00	4,50	5,50	5,50	4,50	4,00	5,50
117	2,00	4,00	4,50	4,50	4,50	5,00	4,50	4,50	4,00	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00
118	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00
119	3,50	4,50	4,50	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,50	6,50
120	4,50	4,50	4,00	4,50	3,00	3,00	6,00	5,50	5,00	6,50	6,00	6,00	6,00	6,00
121	6,50	6,00	6,00	5,50	6,00	5,00	5,00	5,50	5,50	6,00	6,00	5,50	5,00	6,50
122	5,50	5,50	5,50	5,00	5,50	5,50	4,50	4,50	4,00	5,50	5,00	4,50	4,50	5,00
123	7,00	7,00	6,50	5,50	7,00	7,00	5,50	6,00	6,00	7,00	6,50	7,00	6,50	7,00
124	4,50	4,50	5,50	5,50	4,50	4,00	7,00	5,50	4,50	6,00	4,50	4,00	4,00	4,00
125	6,00	5,50	6,00	7,00	4,00	4,00	3,00	3,50	3,50	4,00	3,50	6,50	3,50	6,00
126	5,50	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
127	5,50	4,00	3,00	5,50	4,00	4,50	3,00	3,00	2,50	3,00	5,00	3,50	3,50	5,50
128	6,00	6,50	7,00	2,50	5,50	6,00	6,00	6,50	6,50	6,50	6,00	4,50	6,50	7,00
129	2,00	2,00	3,00	1,50	3,50	2,00	4,50	2,50	4,00	7,00	6,50	5,50	4,50	6,00
130	6,00	6,50	6,00	5,50	6,00	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,50	6,00
131	5,50	5,50	5,50	6,50	6,00	5,00	6,00	5,50	6,00	6,50	6,00	4,00	3,50	3,50
132	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,50	4,50	5,00	5,00	4,50	5,00	5,50	5,50
133	6,00	5,50	5,50	6,00	5,00	5,50	6,00	6,00	4,50	6,00	6,00	6,50	6,00	6,00
134	3,00	4,00	4,00	5,00	3,50	4,50	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	3,50	3,00	4,00
135	5,50	6,00	6,00	6,50	6,00	7,00	4,50	4,00	5,00	5,50	5,50	5,00	6,00	5,00
136	5,00	4,50	2,00	3,50	2,50	3,50	4,00	2,50	4,50	6,00	3,00	3,50	3,50	2,50
137	5,00	3,00	4,00	4,00	4,50	4,00	4,00	3,50	3,50	5,00	5,00	2,50	2,00	5,00
138	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	6,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	2,50	3,00
139	2,00	2,00	3,00	7,00	2,50	4,00	2,50	4,00	4,00	5,00	5,50	3,00	3,00	2,50
140	4,50	4,00	4,00	5,00	3,50	3,50	5,00	4,50	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
141	2,00	2,00	1,50	1,50	2,00	2,50	2,00	2,50	2,00	1,50	1,00	2,00	2,00	3,00
142	2,00	2,00	2,50	3,50	1,00	1,00	1,00	2,00	1,50	3,00	2,50	2,00	1,50	2,00
143	6,00	5,00	5,00	6,00	5,00	4,50	4,50	4,50	4,50	4,00	4,00	4,00	3,50	5,50
144	4,50	6,00	4,50	6,00	5,00	6,50	5,00	5,00	4,00	7,00	5,00	4,50	4,50	5,50
145	1,00	2,00	1,50	2,50	1,00	2,50	3,00	3,00	2,50	3,50	3,50	4,50	1,00	2,00
146	2,00	5,50	6,00	7,00	6,50	4,50	6,00	5,50	4,50	7,00	5,50	6,50	6,00	4,50
147	6,50	6,00	5,00	7,00	6,00	6,50	6,00	5,50	4,50	7,00	5,50	6,00	4,50	3,00
148	6,00	5,50	5,50	6,00	5,50	6,00	7,00	7,00	6,00	6,50	7,00	6,50	5,50	7,00
149	6,50	5,50	6,00	4,50	5,00	5,50	6,50	6,50	6,00	7,00	6,00	6,50	3,50	7,00
150	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00	6,00	5,00	5,50	5,00	5,50	5,50	5,00	5,50	6,00
151	4,50	5,50	5,00	5,00	6,50	7,00	4,00	3,50	2,00	1,50	1,00	2,50	2,50	3,00
152	6,00	5,50	6,00	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	6,00	6,50	6,00	5,00	5,50	6,50
153	5,50	5,00	4,50	3,50	3,00	4,00	4,00	5,00	3,50	3,50	2,50	5,00	5,00	3,50
154	3,00	2,50	2,00	2,00	2,00	2,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,50	4,50
155	6,00	6,50	6,50	6,00	6,00	6,50	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,50	7,00	7,00
156	6,00	5,50	5,00	5,50	6,00	5,00	6,00	5,50	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
157	6,50	6,00	4,50	5,00	6,00	5,50	5,00	4,50	2,00	2,50	3,50	5,00	3,00	6,00
158	4,00	4,50	4,00	4,50	4,00	4,00	4,50	4,00	5,00	4,50	5,00	5,00	4,50	5,00
ort.	**4,56**	**4,68**	**4,60**	**4,96**	**4,65**	**4,61**	**4,88**	**4,67**	**4,38**	**5,12**	**4,81**	**4,76**	**4,50**	**4,91**

ÖZGEÇMİŞ

1964 yılında Adana'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Ankara'da, lise öğrenimini İstanbul Suadiye Lisesi'nde 1981 yılında tamamladı. Aynı yıl Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünde başladığı üniversite lisans eğitimini 1985 yılında tamamlayarak mezun oldu. 1986-1987 yılları arasında askerlik görevini yedeksubay olarak Antakya'da yerine getirdi.

01.Ocak.1988 tarihinde Koç Grubu'na bağlı otomotiv şirketlerinden Otoyol Pazarlama A.Ş.'de profesyonel çalışma hayatına adım attı. Bölge Satış Sorumlusu olarak göreve başladığı şirkette, satış, ihracat ve ticaret müdürü pozisyonlarında 2001 yılına kadar aralıksız hizmet verdi. 2001-2004 yılları arasında şirketin İtalyan ortağı Iveco SpA. firmasının Türkiye şubesinde Ticaret Direktörü olarak görev yaptı. Bu iki şirketteki çalışma döneminde yurt dışı görevlerde de bulundu. Koç Grubu bünyesinde düzenlenen Yönetici Geliştirme ve İş İngilizcesi programlarının yanısıra İtalyanca eğitim programını Floransa'da tamamladı. 1991 yılında evlendi. 1999 yılında Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde MBA lisans üstü diploması aldı.

2004 yılında Koç Grubu'ndan ayrıldı ve Avusturya merkezli VEGA International Car Transport and Logistics GmbH firmasının Türkiye ve Orta Doğu operasyonlarının Genel Koordinatörü olarak lojistik sektörüne geçiş yaptı. 2006 yılında VEGA ve Fransız şirketi STVA ortaklığında Türkiye'de kurulan VEVA Lojistik A.Ş. şirketinin Genel Müdürlüğüne atandı. Otomobil ve hafif ticari araçların demiryolu ile yurt içi ve uluslararası taşımacılığı alanında Türkiye'deki ilk organizasyonun kurucu ve yönetici kadrosunda yer aldı. 2011 yılında Avusturya merkezli LAGERMAX Autologistik GmbH firmasının Ülke Müdürü olarak Türkiye'deki proje çalışmalarını yönetti.

2012 yılında, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi alanında kurumsal eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermek üzere IDEALOG Lojistik Yönetimi Danışmanlık ve Eğitim şirketini kurdu. Aynı yıl Doğuş Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'nde başladığı Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Doktora Programı'na halen Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde devam etmektedir. 2013 yılında üç akademisyen arkadaşı ile birlikte yazdığı "The impact of barriers and benefits of e-procurement on its adoption decision: An empirical analysis" başlıklı ilk makalesi International Journal of Production Ecomomics'de 2014 yılında yayınlanmıştır.