



K.K.T.C.

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE

PLANLAMASI BİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE STRATEJİK LİDERLİĞİN

YERİ VE ÖNEMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Gökmen DAĞLI

Tez Danışmanı

Yrd.Doç.Dr.Erdal GÜRYAY

Lefkoşa - 2003

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Gökmen Dağlı tarafından hazırlanan “Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Liderliğin Yeri ve Önemi” adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Levent Köker.....

Üye : Prof. Dr. Hüseyin Gökçekuş.....

Üye : Doç. Dr. Halil Aytekin.....

Üye : Doç. Dr. Aydın Ankay.....

Üye : Yrd. Doç. Dr.Erdal Güryay.....

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım
...../...../2003.

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Pehlivan
Enstitü Müdür Yardımcısı

ÖZET

Eğer herhangi bir işletmede müşteriler bir defadan fazla işletmeye uğramıyorsa, çalışanlar kendilerini mutsuz hissediyorsa, kaynaklar verimsiz kullanılıyorsa, o işletme verimsiz çalışıyor demektir. Bu bağlamda kalite olayı doğal olarak kendisini ortaya koymaktadır.

Kalite genel olarak bir mal ya da hizmetin ekonomik ömrü içerisinde kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilmesi olarak tanımlanabilir. Kalite bir tüketicinin ya da müşterinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaya çalışır ve müşteri kraldır felsefesini güder. Bu nedenle müşteriye sunulan her türlü mal ve hizmetler sürekli bir gelişim süreci içerisinde olmalı ve amaç her zaman için daha ileri ve daha iyiye olmalıdır.

Kalitenin daha iyiye doğru gidebilmesi için klasik yönetim modeli bir kenara bırakılarak, doğruyu ilk seferde yapmak, insan ve bilimsellik faktörünün ilk planda olduğu Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ortaya çıkmıştır. TKY, bir kalite kavramı değildir. Bir yönetim yaklaşımı, bir düşünce ve bir yaşam tarzıdır.

TKY uygulanabilecek kadar basit, herkesin katılımına ihtiyaç olduğunu kabul edecek kadar gerçekçi, değişik taleplerin farkına varacak kadar hassas, tüm çalışanları motive etme özelliğine sahip, yeni kavramlar belirleyebilecek yetenekte ve ileriye dönük özelliklere sahip olması gerekir.

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayış ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsar; insan'a en ön sırada değer vermeyi gerektirir; bilimselliği her faaliyette şart koşar.

TKY, liderlik ile başlar ve uzun vadeli bu yolculuğa onunla devam eder. Liderlik gücü her kalite yönetimi sürecinde kendini hissettirmeli ve bu güce üst yönetimin lider gibi davranması ile başlatılmalıdır. Çünkü TKY üretim gibi bir alanda sınırlı kalmaz, işletmenin tepesinde başlaması ve içinden geçerek her bölümüne yayılması gerekir. Bunun içinde yönetimin devamlı gelişime olan inancıyla birlikte liderliğini gerektirir.

Üst yönetimin liderliği ve katılımı, desteği de olmazsa, TKY'ni hayata geçirmek imkansızdır. Çünkü yönetimdeki lider, işletmesinin ölçüsüne, teknolojisine, rekabet ve diğer önemli faktörlerine bağlı olan kalite kültürünü işletmede oluşturur, geliştirir ve kalite çevresi yaşatır. Bunun yanında, işletmede TKY anlayışına uygulama karar verecek, amaç belirleyecek, vizyon oluşturacak, kalite politikasını belirleyecek kişide üst yönetimdeki liderdir.

Strateji, bir örgütün en önemli işlevidir. Çünkü strateji, olumlu yada olumsuz sonuçlanabilecek bir duruma karşı, önceden hazırlık yapılması, taktikler belirlenmesi olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, bir işletme için iyi bir stratejiye sahip olmak, geleceğe yönelik hedefleri belirlemek suretiyle, sürekli bir değişim yaşayarak, gittikçe sertleşen rekabet ortamında daha avantajlı duruma gelebilmek demektir.

Strateji işletmenin seçtiği yolun göstergesidir. Öyle ki, çizilen yöne göre işletmenin gelecekte hangi doğrultuda hareket edeceği açıklığa kavuşacak ve işletme herhangi bir amacı olmadan, rüzgarda uçuşan yapraklar gibi hareket etmek yerine, belli bir rota doğrultusunda hedefine kilitlenecektir.

Açıkça görüldüğü gibi, firmada kalite kültürünün oluşabilmesi için, üst yönetimin konuya canı gönülden inanıp, liderlik etmesi gerekir. Eğer, üst yönetim gerekli inancı taşımaz ve desteği sağlamazsa, firma hedeflenen kalite amaçlarına ulaşamayacaktır. Liderlerin sadece Toplam Kalite için destek olması yeterli değildir. İyi bir lider, aynı zamanda işletmenin geleceğe yönelik olarak izleyeceği stratejilerin ve politikaların belirlenmesinde de aktif rol oynaması gereklidir.

Günümüzdeki değişimler ve hızlı değişimler, liderin bazı yetenek ve eğilimlerini geliştirmeleri gerekli kılmaktadır. Evrensellik, çok boyutlu düşünebilme, vizyon sahibi olma, esneklik ve dinamizm bunlardan bazılarıdır. Bu bağlamda KKTC'de turizm sektöründe en başarılı otel işletmeciliğini, TKY uygulayan Just Mine Court, Palm Beach ve Salamis otellerinde iyi bir seviyede uyguladıklarını yapılan anketler neticesinde görmekteyiz. KKTC'de TKY'ne geçmiş bu üç otelin başarıları, diğer otellere nazaran çok daha iyi seviyede olduğunu söyleyebiliriz.

ABSTRACT

If a customer only visits you once, your workers feel unhappy, your resource are insufficient, then that place of work is unprofitable. In this respect the quality policy naturally prevails.

The quality concept is generally defined as either a product or a service that functions successfully in its economical life span. The quality means; in the best possible manner to make them feel important, products services are getting better, continually striving for excellents.

For quality to progress all classical methods are put aside and Total Quality Management (TQM) has been introduced taking into consideration technical and human factors. Total quality is not a concept, it is an approach, a way of thinking and a way of life.

The application of TQM is very simple. It involves all employee, is sensitive to all changes and motivates the employees.

When compared to the classic methods for Total Quality System can only be effective when all aspects are understanding, philosophy, organization, management and systems. The human factor is the most important, together with being scientific knowledge and experience.

TQM starts with leadership and continues with them thought out. Total quality starts not only on the production line but, at the top of the leadership chain and its to be made its present felt. TQM system must cover all departments. If leadership continuously improves the total quality management system means that, the leadership have done their mission and that they have a good vision.

Upper management must support the total quality concept for it to be effective. This inturn measures the efficiency of the company, its technology againts it's competition and other factors. TQM means; quality target, vision, mission and quality policy, start with the correct leadership.

Strategy is most important function of any company. The asseses the tactical levels used. These are preperation of contincency plan, which tactical level is to be used.

The strategy to be used depends on the target of the company. To get an advantageous position a good feed-back monitoring system should be established. So as alteration methods can be applied.

Due to todays, constantly changing relevant technology and knowledge, upper management must be competant and versatile to adoption to managing systems and be open minded, have to be ability to vitalise the future, be versitile and dynamic.

In The Turkish Republic Of Northern Cyprus we can see through public surveys that the turism sector and hotels have used the TQM systems. The Jasmine Court, Bilfer Palm Beach and Salamis Bay Conty hotels, produced positive results then other hotels.

ÖNSÖZ

Rekabetçi işletmeler yaratmak her şeyin ötesinde sürekli gelişme ile mümkün olabilir. Bu bir tür mükemmellik arayışıdır. Devamlı canlı tutulması gereken bir olgudur. Bu da ancak paylaşılan, katılan, düşünen, düşündüren, öncülük eden liderlik ile sağlanabilir. Bu hemen olabilecek bir olay değildir. Ancak etkin liderle, sürekli eğitimle ve kültür değişimi ile bir süreç sonucunda ulaşılabilir.

Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmek için yapacakları yatırımların en iyisi insana, müşteriye ve kaliteye yapacakları yatırımdır. Bunu da tedarikçiden nihai müşteriye kadar sürekli gelişen bir kalite yönetimi zinciri oluşturan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi sağlamaktadır. TKY ile işletmeler, üründe veya hizmette kalitenin iyileştirilmesini sağlayarak kayıpları azaltmakta, etkinliği ve verimliliği artırmakta, yeni teknolojilere esnek yapısıyla hemen adapte olmakta, kaliteli mal üreterek müşterinin memnuniyetini sağlamakta, çalışanları işletmeye bağlamakta ve bunun gibi çeşitli avantajları işletmeye getirerek rekabet gücünün kazanılması sağlamaktadır.

Bu tez çalışması, Bilfer Palm Beach, Jusmine Court ve Salamis Bay Conti otellerinde uygulanan TKY'nin mevcut durumunu, uygulama farklılıklarını tespit ederek, sürekli iyileştirme ve geliştirme hedefi doğrultusunda, gelecekteki faaliyet ve düzenlemelerin önceliğini belirlemek maksadıyla yapılmıştır.

Tezin hazırlanmasında bilgi ve katkılarıyla beni yönlendiren Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Erdal GÜRYAY'a, tez süresince uygulamalarını incelediğim otel müdür ve çalışanlarına içtenlikle teşekkür ederim.

Gökmen DAĞLI

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR CETVELİ.....	XII
TABLolar CETVELİ.....	XIII
ŞEKİLLER CETVELİ.....	XIV
GİRİŞ.....	1
Çalışmanın Amacı ve Önemi.....	1
Kapsam ve Sınırlılıklar.....	2
Varsayımlar ve Sayıtlar.....	2
Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	3
Yöntem.....	4
Veri Toplama Tekniği.....	5

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE

TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDE KALİTENİN GELİŞİMİ

I.1. KALİTE İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	7
I.1.1. Kalite Tanımları.....	7
I.1.2. Kalite Türleri	10
I.1.2.1. Tasarım/Yeniden Tasarım Kalitesi.....	11
I.1.2.2. Uygunluk Kalitesi.....	12
I.1.2.3. Performans Kalitesi.....	13
I.1.3. Yönetim, Yönetici.....	14
I.1.4. Liderlik Ve Lider.....	15
I.1.5. Müşteri Ve Müşteri Memnuniyeti.....	15

I.1.6. Kalite Güvencesi.....	16
I.2. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	17
I.2.1. Kalite Yönetiminin Başlıca Aşamaları.....	19
I.2.1.1. Muayene Aşaması.....	19
I.2.1.2. İstatistiksel Kalite Kontrolü Aşaması.....	20
I.2.1.3. Kalite Güvencesi Aşaması.....	22
I.2.1.4 Toplam Kalite Yönetimi Aşaması.....	25
I.2.2. Kalite Kontrolden Toplam Kalite Kontrole Geçiş Ve Kalite Teorisyenlerinin Katkıları.....	29
I.2.1. Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı.....	30
I.2.2. Joseph M. Juran'ın Kalite Yaklaşımı.....	32
I.2.3. Deming'in Kalite Yaklaşımı.....	33
I.2.4. Philip B. Crosby'nin Kalite Yaklaşımı.....	35
I.2.5. Ishikawa Kalite Yaklaşımı.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

II.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI.....	38
II.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMAÇ VE FELSEFESİ	40
II.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ŞİRKET KÜLTÜRÜ	43
II.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TEMELLERİ	45
II.4.1. Müşteri Odaklılık	46

II.4.2. Önlemeye Dönük Yaklaşım.....	48
II.4.3. Ölçüm Ve İstatistik.....	49
II.4.4. Tam Katılım.....	50
II.4.5. Sürekli Gelişme (Kaizen).....	52
II.4.6. Üst Yönetimin Liderliği.....	53
II.4.7. Önce İnsan Anlayışı Ve Birey Kalitesi.....	55
II.5. KALİTE ÇEMBERLERİ	57
II.5.1. Kalite Çemberlerinin Amaçları.....	59
II.5.2. Kalite Çemberlerinin Organizasyonu.....	60
II.5.3. Kalite Çemberlerinin İlkeleri.....	61
II.5.4. Kalite Çemberlerinin Yararları.....	62
II.6. TOPLAM KALİTE MODELİ İLE KLASİK YÖNETİM	
ANLAYIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMININ TEMEL ÖĞELERİ ,

STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK LİDERLİK

VE TOPLAM KALİTE LİDERLİĞİ

III.1. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	69
III.1.1. Özellikler Yaklaşımı	69
III.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	71
III.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	71
III.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	72

III.1.2.3. Blake ve Mauton'un Yönetim Kafesi Yaklaşımı.....	73
III.1.2.4. Likert'in Sistem-4 Modeli.....	74
III.1.3. Durumsal Yaklaşımlar.....	76
III.1.3.1. Açık Sistem Yaklaşımı.....	77
III.1.3.2. Robert House'nin Amaç Yol Teorisi.....	77
III.1.3.3. Reddin'nin Üç Boyut Yaklaşımı.....	78
III.1.3.4. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	79
III.1.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Yaklaşımı.....	80
III.1.4. Yeni Yaklaşımlar.....	81
III.1.4.1. Transaksiyonel Liderlik.....	82
III.1.4.2. Transformasyonel Liderlik.....	82
III.1.4.3. Liderliğe İkameleler Yaklaşımı.....	87
III.2. YÖNETİCİ VE LİDER KARŞILAŞTIRILMASI.....	88
III.2.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	89
III.2.2. Yönetici ile Lider Arasındaki İlişki.....	90
III.3. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNDEKİ DEĞİŞİMLER VE STRATEJİK	
LİDERLİK KAVRAMI.....	93
III.4. STRATEJİK YÖNETİM MODELİ.....	96
III.5. STRATEJİK LİDERİN VASIFLARI.....	98
III.6. STRATEJİLER VE GEREKLİ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....	101
III.7. LİDERLİK BECERİLERİ.....	102
III.7.1. Teknik Beceriler.....	103
III.7.2. Beşeri Beceriler	103

III.7.3. Analitik Beceri.....	104
III.8.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÜST YÖNETİMİN	
LİDERLİĞİ VE SORUMLULUĞU.....	105
III.8.1. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlerin Görevleri.....	110
III.8.2.Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Başarıya Ulaşmada Liderlik Adımları.....	110
III.8.2.1. Liderin TKY Ruhunu Özümseyip Öncülük Yapması.....	111
III.8.2.2. Toplam Kalite Yönetimi İçin Amaç Belirlemek.....	112
III.8.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Vizyonunu Oluşturulması.....	112
III.8.2.4. Kalite Stratejisinin Oluşturulması.....	114
III.8.2.5. Kalite Politikasının Saptanması.....	114
III.9. STRATEJİ, LİDERLİK, KALİTE	115
III.10. KALİTENİN FİRMA STRATEJİSİNİN TEMEL UNSURU	
YAPILMASI.....	116
III.11. STRATEJİK MİMARLIK VE STRATEJİK LİDERLİK.....	118
III.12. STRATEJİK LİDERLİK TARZI.....	120
III.12.1. İşletme Sahipliği (Girişimcilik) Modeli.....	120
III.12.2. Uyum Sağlama Modeli.....	121
III.12.3. Planlama Modeli.....	122

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI SONUÇLARI VE ÖNERİLER

IV.1. ALAN ARAŞTIRMASININ AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ.....	124
IV.2. DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER.....	125

IV.3. DEĞERLENDİRME	126
IV.3.1. Yönetici Profili Değerlendirme Anketi.....	126
IV.3.2. Çalışanları Değerlendirme Anketi.....	184
IV.4. GENEL BULGULAR	209
IV.5. SONUÇ VE ÖNERİLER	214
IV.5.1. Sonuçlar.....	214
IV.5.2. Öneriler.....	220
KAYNAKÇA	221
EK-1	229
EK-2	246

KISALTMALAR CETVELİ

KG	- Kalite Güvencesit
TKK	- Toplam Kalite Kontrolü
KGS	- Kalite Güvence Sistemi
QFD	- Kalite Fonksiyonunun Yayılması
TKY	- Toplam Kalite Yönetimi
PYDH	- Planla-Yap-Denetle-Harekete Geç
YHG	- Yapıyı Harekete Geçirme
İDA	- İnsanı Dikkate Alma
SİB	- Stratejik İş Birimleri
QFD	- Tasarımda Kalite
KKTC	- Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

TABLOLAR CETVELİ

Tablo-1	Toplam Kalite Felsefesi ile Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	4
Tablo-2	Likert'in Sistem-4 Modeli.....	75
Tablo-3	Liderlerin ve Yöneticilerin Karşılaştırılması.....	92
Tablo-4	Liderlik Tanımları.....	95
Tablo-5	Stratejiler ve Genel Liderlik Kabiliyetleri.....	102
Tablo-6	Stratejik Liderlik Tarzı.....	122

ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil-1	Kalitenin Sekiz Boyutu.....	9
Şekil-2	Tasarım/Yeniden Tasarım Kalitesi.....	11
Şekil-3	Kalite Kontrol Kavramının Seyri.....	18
Şekil-4	Kalite-Kontrol Kavramının Seyri.....	21
Şekil-5	Kalite Güvence Sisteminin Bileşenleri.....	24
Şekil-6	Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve İlkeleri.....	41
Şekil-7	Toplam Kalite Yönetimi Temelleri.....	45
Şekil-8	Fiziksel ve Kişilik Özellikleri Açısından Lideri İzleyiciden Ayıran Farklar.....	70
Şekil-9	Yönetim Kafesi Yaklaşımı.....	73
Şekil-10	Liderlik Davranışları.....	76
Şekil-11	Amaç Yol Liderlik Süreci.....	78
Şekil-12	Lider Davranışlarının Etkinlik Boyutu.....	79
Şekil-13	Fiedler Lider Modeli.....	80
Şekil-14	Hersey-Blanchard Liderlik Modeli.....	81
Şekil-15	Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki.....	83
Şekil-16	Stratejik Liderliğin Vasıfları.....	101
Şekil-17	Liderlik Becerileri.....	105
Şekil-18	Amaçlar Hiyerarşisi.....	117

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı

Bu çalışma ile KKTC'de turizm sektöründe TKY'ni uygulayan üç otelde (Bilfer Palm Beach, Jasmine Court, Salamis Bay Conti) TKY'nin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yönetim ve organizasyon kapsamında karar mekanizması seviyesinde bulunan stratejik lider konumundaki yöneticilerin her zaman öncülük etmesi, inisiyatif sahibi olması, çalışanların katılım sürecini organizasyon içinde sürekli yaşatması ve TKY'den arzulanan sonuçların alınabilmesi için üst yönetimin bu uygulamayı desteklemesine ilave olarak çalışmalarda liderlik etmesi neticesinde, sürekli iyileştirme ve geliştirme kapsamında gelecekte yapılacak olan faaliyetlerin ve ihtiyaç duyulan düzenlemelerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Bir işletme verimsiz çalışıyor, kaynaklar verimsiz kullanılıyor, müşteriler bir defadan fazla o işletmeye uğramıyor ve çalışanlar kendilerini mutsuz hissediyorlarsa kuşkusuz o işletmede ciddi bir yönetim ve liderlik problemi var demektir. Maalesef çevremizde bu tür işletmeler ve mutsuz insanları görmemek mümkün değildir. Verimsiz işletmelerin imha edici rekabet ortamında uzun süre yaşamaları imkansızdır.

Günümüzde işletmeler hayatta kalabilmek için rekabet üstünlüklerini ellerinde tutmak isterler. Bunu yaparken de bilinen yönetim anlayışlarından yararlanırlar. İşte bunlardan biri de Toplam Kalite Yönetimidir (TKY). TKY, müşteri tatminini hedefleyen ve şirketlere rekabet üstünlüğü sağlayan, çalışanların sürekli eğitimini ve yönetime katılımını öngören çağdaş bir yönetim anlayışıdır.

TKY'ni diğer yönetim anlayışlarından ayıran en önemli özelliği insana verdiği önem ve bilimsel tekniklere dayanmasıdır. Kalite düşüncede oluşan bir

kavramdır. Gerek müşteri tatmininde, gerekse çalışanların katılımında insan unsuru hep ön plandadır. Çalışanların eğitimi, motivasyonu, yönlendirilmesi çok önemlidir. Onların düşüncelerine, hayallerine değer verilir, bunlar işletmeyi geliştirmede bir girdi olarak kullanılır. Kuşkusuz bu da farklı bir liderlik anlayışı gerektirmektedir. TKY'ni daha önce uygulamaya başlayan ülkelerde edinilen genel izlenim başarının gecikmesinin temel nedeni yöneticileri bilgi ve ilgilerinin yetersizliği ve takımlarına uygun tarzda liderlik edememeleri olarak tespit edilmiştir. Oysa TKY yöneticilerin sürekli liderlik etmelerini öngörür. Lider her zaman öncülük etmeli, inisiyatif sahibi olmalı, katılım sürecini organizasyon içinde sürekli yaşatmalıdır.

Kapsam ve Sınırlılıklar

Çalışacağı kademe açısından TKY felsefesi içerisinde olan üç otelin (Salamis Bay Conti, Bilfer Palm Beach, Jasmine Court) yöneticileri ve çalışan personeli ile çalışılmıştır. Veri kaynağı olarak KKTC'de yukarıda arzedilen üç otel ve 2003 yılının Nisan ayına kadar olan uygulamalar tetkik edilerek sınırlı tutulmuştur.

Sayıtlar

Bu çalışmaya anket yoluyla katılan 31 yönetici ve 43 çalışanın ankete verdikleri cevaplar doğru olarak kabul edilmiştir.

Varsayımlar

Toplam Kalite Yönetiminde hedeflenen sonuçların gerçekleşebilmesi için üst yönetimin, yani liderlerin yapılacak olan çalışmaları pozitif yönde desteklemesi ve liderlik etmesi söz konusudur. Üst yönetimin desteği ve liderliği olmadan yapılan çalışmalar genelde başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Öncelikle üst yönetim, bu işin gerekliliğini görecektir ve diğer çalışanları bu sisteme yönlendirecektir. Bu nedenle

TKY'nin başarısı için öncelikle stratejiler oluşturulmalı ve işletmelerin faaliyetlerini stratejik liderler koordine etmelidir. Çünkü stratejilerini ve önceliklerini belirlememiş bir işletme, göstergeleri çalışmayan bir uçak gibidir. Bir yere kadar hislerle ve eski tecrübelerle gidilebilir, ancak bir noktadan sonra ilerleme mümkün olamaz.

Klasik yönetim anlayışında, çalışanlar bir makine gibi görülmekte, yönetim ve üretim kararlarında, düşüncelerine değer verilmeyen emek, işletmeler için önemli bir hal teşkil etmektedir. Toplam kalite yönetimi, klasik yönetim düşüncesinin aksine, insanı bir kaynak olarak görmüş ve onu üretime katkı sağlayacak şekilde yönlendirmeye çalışmıştır. Çünkü toplam kalite yönetimi felsefesinde, "bir işi en iyi, o işi yapan bilir" görüşü hakimdir. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi işgörenin pasif olmaktan çok, aktif olarak üretim sürecine katılmasını öngörmelidir. TKY'ni uygulayan işletmelerde üst yönetim tarafından benimsenerek uygulandığı görülmekte olup, uygulamalarda bazı sorunların olduğu yapılan mülakat ve anketlerden tespit edilmektedir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

KKTC'de turizm sektöründe otel işletmeciliğinde TKY'de stratejik liderliğin yeri ve önemi kapsamında herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olup, birçok otelde TKY hakkında hiçbir bilgilerinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Türkiye'de TKY ile ilgili birçok araştırmaya rastlanmıştır. Bu araştırmalar "Yüksek Lisans Tezi" kapsamında TKY uygulama süreci ile elde edilen iyileştirme sonuçlarını kapsadığı tespit edilmiştir. TKY'de stratejik liderliğin yeri ve önemi kapsamında sonuç ve öneriler içeren araştırmaların olduğu ve Türkiye'de büyük

işletmelerde yönetici profilinin çıkarılmaya çalışıldığı tespit edilmiştir. Bu araştırmaların özeti aşağıda açıklanmıştır.

Türkiye'deki Brisa Bridgestone Lastik Sanayi ve Tic.A.ř.'nin merkez ofisinde yapılan bir araştırmada; 1998 yılında TKY uygulaması sonucunda yönetici profili değerlendirme anketi uygulanarak stratejik liderlerin değerlendirilmesi ortaya konulmuştur.(Yılmaz, 1998)

Yılmaz yaptığı araştırmada TKY kapsamında liderlerin eğitim seviyesinin yeterli seviyede olması ve hatta tümünün yüksek lisanslı olması gerektiği, üst yönetimin astlarına her yönüyle örnek olması gerektiği, liderlik vasıflarının daha da geliştirilmesine ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

TKY'de liderlik anlayışında yapılan bir diğer araştırmada; 1997 yılında Karamürsel tarafından yapılmış ve araştırmada işletmelerin TKY uygulamasında ciddi problemlerin olduğunu, kimi şirketlerin sırf müşteri sorduğu için kısa yoldan kaliteye ulaştıklarını, kimileri taklit etme yolu ile kimileri ise danışman bir firmaya TKY stratejisini tarif eden bir broşür sipariş ettiğini ve hatta TKY'nin iyi bir fikir olduğunu okuyan üst yöneticilerin kapris dolu isteklerinin gündeme geldiğini ortaya koymuştur.(Karamürsel,1997)

Yöntem

Kavramsal çerçeve kapsamında TKY'nin uygulanabilmesi için stratejik liderlerin öncülüğü esastır. Bu amaçla önce literatür araştırması yapılmıştır.

Bu çalışmada öncelikle kalite kavramı üzerinde durulmuş ve ilk bölümde Tarihsel Süreç İçerisinde Kalitenin Gelişimi ve Kalite İle İlgili Temel Kavramlar Konusu açıklanmıştır.

İkinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi konusu bütün yönleriyle ele alınmış ve Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı, Amaç ve Felsefesi açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde Stratejik Liderlik Kavramının Temel Öğeleri, Stratejik Yönetim ana başlığı altında Toplam Kalite Yönetimi çalışması için gereken unsurlar vurgulanmış ayrıca liderlik biçimleri belirtilmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde konunun netleşebilmesi ve sağlam temellere oturtulabilmesi için alan araştırması yapılarak yöneticilerin ortak özelliklerini belirlemek yoluyla bir yönetici prototipi oluşturulmaya çalışılmıştır. Örnek olarak Toplam Kalite Yönetiminin KKTC’de en iyi uygulayan üç turistik otelinde çalışan toplam 31 yönetici üzerinde Yönetici Profili Değerlendirme Anketi uygulanmıştır. Ayrıca bu otellerde çalışan ve Toplam Kalite Yönetiminde görev alan 43 çalışan ile anket yapılarak yöneticilerin verdikleri cevapların uygulanırılığı ortaya konulmuştur

Uygulamanın değerlendirilmesinde ağırlıklı olarak sonuç ve ilişkilerin görülebilmesine imkan veren grafiklerle analiz yöntemi kullanılmıştır. Herbir soru için bir tablo oluşturulmuş ve bu tabloların grafiksel ifadesi yapılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda tespit edilen noksan ve hatalı uygulamalar ve bunların çözüm önerileri anlatılarak sürekli iyileştirme ve geliştirme kapsamında hedef ve vizyonlarının gerçekleştirilmesinde yol gösterici olunmaya çalışılmıştır.

Veri Toplama Tekniği

TKY’de stratejik liderliğin kapsamında literatür taraması, görsel taramalar, gözlem, mülakatlar ve yöneticiler ile çalışanların ayrı ayrı anket çalışması yapılmıştır. Uzman görüşler de alınarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları pekiştirilmiştir. Yöneticilerin TKY kapsamında prototipi çıkarılmaya çalışılmış ve EK-1’deki anket soruları sorulmuştur. Ayrıca çalışanlarla da anket yapılarak çelişkilerin neler olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmış olup, EK-2’de çalışanların değerlendirilmesi ile ilgili anket soruları ile bilgi toplanmıştır.

Anket soruları ve ifadeler, TKY’de stratejik liderliğin yeri ve önemi kapsamında, çalışmanın ikinci bölümünde açıklanan TKY özellikleri gözönünde bulundurularak Saruhan ve Diğerleri’nin (Saruhan ve Diğerleri,1997) örnek anket uygulamalarından faydalanılarak oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE TARİHSEL SÜRECİ İÇİNDE KALİTENİN GELİŞİMİ

1.1. KALİTE İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Kalite ile ilgili temel kavramlar esas itibarıyla, kalitenin çeşitli tanımları ve kalite türlerinin açıklanmasından ibarettir ve aşağıda konunun detayları incelenmiştir.

1.1.1. Kalite Tanımları

İnsanlar kalite kavramını çok sık duyar ve kullanırlar. Ancak bu kavramın günümüzde taşıdığı önemi çok az kişi tahlil eder ve değerlendirir. Zira günümüzde kalite, sadece basit bir teknik yöntem değil, işletmenin müşterilerini memnun etmeye ve işletme içinde tüm birimlerin optimizasyonunu sağlamaya yönelik bir işletme yönetimi aracı olarak görülür (Berthod,1994:30).

Kalite genel olarak bir mal ya da hizmetin ekonomik ömrü içerisinde kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilmesi olarak tanımlanabilir. Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamı olarak da tanımlamak mümkündür.

Yukarıdaki tanımda da anlaşılabacağı gibi kalite, bir sistem yaklaşımı olup, tüketici ihtiyaçlarını karşılamada kusursuzluğu güvence altına alan çok geniş kapsamlı felsefi bir olgudur (Vural,1996:77). Bu güvence kalitenin tanımından ileri gelmektedir. Çünkü kalite daha öncede belirtildiği gibi bir tüketicinin ya da müşterinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaya çalışır ve müşteri kraldır

felsefesini güder. Bu nedenle müşteriye sunulan her türlü mal ve/veya hizmetler sürekli bir gelişim süreci içerisinde olmalı ve amaç her zaman için daha ileri ve daha iyiye olmalıdır.

Sanayinin yanı sıra işletme içinde de farklı anlamlar yüklenen kalite kavramının değişik tanımlarının da yapılacağı açıktır. Kalite, latince "*qualitas*", nasıl oluştuğu anlamına gelen "*qualis*" sözcüğünden gelmektedir (Burnak,1994:107). Kalite çok boyutlu bir kavram olmasından dolayı kalite tanımlarına değişik açılardan yaklaşılmış ve yorumlanmıştır.

Kalite konusunun önde gelen uzmanları ve çeşitli kuruluşlar tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Bozkurt,1994:107):

- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür.(Amerikan Kalite Kontrol Derneği-ASQC)
- Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.(Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu-EOQC)
- Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.(P.Crosby)
- Kalite kullanımına uygunluk(J.M.Juran)
- Kalite ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.(G.Tagochi)

İçinde bulunduğumuz yüzyılda ortaya çıkmış olan değişik kalite tanımları, kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. 1984 yılında D.Garvin kalitenin 8 boyutunu aşağıdaki şekilde gibi tanımlamıştır (Milli Prodüktive Merkezi ,No:8:6).



Şekil-1 : Kalitenin sekiz boyutu

1. Performans : Üründe bulunan birincil özellikler.
2. Estetik : Ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneği.
3. Uygunluk : Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk.
4. Güvenirlilik : Ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliği
5. Dayanıklılık : Ürünün kullanılabilirlik özelliği.
6. Hizmet Görürlük : Ürüne ilişkin sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği.
7. Diğer Unsurlar : Ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil karakteristikler.
8. İtibar : Ürünün ya da diğer kalemalarının geçmiş performansı.

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı gibi kalite mutlak anlamda *en iyi* demek değildir. Çok boyutluluğu kaliteyi bir bileşim olarak ortaya çıkarmaktır. Kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların bir yargısıdır; müşteri ya da kullanıcıların ürün ya da hizmetin gereksinim ve beklentileri karşılamaya olan inançların bir ölçüsüdür. Örneğin bir otomobil satın alan müşterinin kontak anahtarını bir kez çevirmesi ile çalışabilecek motora sahip olması gibi beklentileri vardır. Motor ilk seferinde çalışmadığında müşterinin beklentisi karşılanmamış olacaktır ve müşteri aracın kalitesini yetersiz olarak algılayacaktır. Diğer yandan, bir montaj hattında çalışan işçiye(müşteri) kendisinden önceki

işlemden sorumlu işçiden (tedarikçi) sürekli olarak kusursuz parçalar geliyorsa, o işçinin gereklilikleri karşılanmış olacaktır ve parçaların kalitesi iyi olarak algılanacaktır (Bozkurt,1994:108).

Buraya kadar yapılan tanım ve açıklamalardan da gayet net bir şekilde görüldüğü gibi kalite, işletmeler için büyük önem arz eden stratejik bir silahtır. Çünkü kalite, işletmelere verimlilik ve maliyetler açısından çok önemli katkılar sağlamaktadır. Günümüzde dünya ticaretinin giderek globalleştiği ve sınırların ortadan kalktığı, net olarak görebilen bir gerçektir. Bu şartlar altında malların fiyatı uluslararası piyasalarda aynı olduğuna ve fiyat değişiklikleri birbirlerini izleyeceğine göre firmalar karlılıklarını nasıl artıracaklardır? İşte burada devreye kalite kavramı girmektedir. İşletmeler maliyetlerini aşağı çekerek, çalışanlarının ve makine ile teçhizatlarının verimliliğini artırarak karlılıklarını artırıp pazardaki konumlarını güçlendirebileceklerdir.

I.1.2. Kalite Türleri

Kalite kullanıldığı amaca göre farklı manalara gelebilmektedir. Zira günlük konuşma dilinde kalite, nadir bulunan, fiyatı diğerlerine göre pahalı olan ve ekonomik ömrü daha fazla olan ekonomik mallar için kullanılmaktadır. Ancak konuya teknik açıdan bakıldığında, kalite üretilen mal ya da hizmetin uyması gereken standartlar olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Kuşkusuz bu tanımların hepsinde doğruluk payı vardır. Bu bağlamda kalite için üç farklı türden bahsedilebilir.

I.1.2.1. Tasarım/Yeniden Tasarım Kalitesi

Bir ürün ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir (Kavrakoğlu,1993:13). Örneğin, bir otomobilin otomatik ya da düz vitesli olması bir *tasarım* meselesidir. Aynı otomobilin döşemesinin deri ya da plastik olması da yine bir tasarım konusudur. Benzer şekilde, bir kol saatinin kayışı plastik, deri, çelik ya da altın olabilir. Tasarım kalitesi, müşteri araştırmaları ve hizmet/satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriye tatmin edecek bir ürün/hizmet kavramının belirlenmesi ile sürdürülür. Daha sonra ürün/hizmet kavramı için spesifikasyonlar hazırlanır (Şekil-2). Bir kuruluşta müşteri ve tedarikçileri dış ve iç olarak iki ayrı grupta değerlendirmek gereklidir; Örneğin; satın alma üretimin tedarikçisi, üretim sevkiyatın tedarikçisi, sevkiyat ise üretimin tedarikçisi olarak değerlendirilmelidir (Bozkurt,1994:108).



Şekil-2 : Tasarım/Yeniden Tasarım Kalitesi

I.1.2.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi, bir firma ve tedarikçilerin müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür. Kuruluş, tasarım kalitesi çalışmaları ile ürün/hizmet spesifikasyonlarını belirledikten sonra, çalışmalarını bu spesifikasyonları karşılama doğrultusunda yoğunlaştırmalıdır. Ancak bu şekilde, müşteriler ürün/hizmetin ilk aldıkları zamanki performansını, ürün/hizmetin ömür çevrimi süresi boyunca elde edebilirler. Süreç iyileştirme çalışmalarının ana amacı, tüketicilerin (iç ve dış) kıvanç duyabilecekleri düzeyde bir kalitede ürün/hizmetlerin yaratılmasıdır (Bozkurt,1994:113).

Uygunluk kalitesi ölçülebilir bir karakteristiktir. Örneğin, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan özelliklere (iplik cinsi,kalınlığı,örgü standardı,...)ne ölçüde uyduğu-yani uygunluk kalitesi-bilimsel olarak tespit edilebilir. Nitekim, kalite çalışmaları büyük ölçüde uygunluk kalitesi ile ilgili olmuştur. Uygunluk kalitesini değerlendirmede iki gösterge söz konusudur. Bunlar:

* Nominal (Hedef) Değer

* Tolerans

Nominal değer, hedeflenen değerdir. Örneğin bir civatanın belirlenmiş olan boyutları nominal değerlerdir. Veya bir prosesin tutulması gereken sıcaklığı onun nominal sıcaklığıdır. Hedeflenen değer hangi hassasiyette elde edilmesi ayrı bir husustur. Civata örneğinde hedef değer 5 cm. olduğunu varsayalım. Yüksek hassasiyet gerektirmeyen bir işle, örneğin bir inşaattaki kalıp işlerinde, +2mm'lik bir tolerans yeterli olacaktır. Öte yandan, bir uçağın üretiminde kullanılan 5 cm.'lik civatalarda ise tolerans +0.5 mm olabilir. Gerek nominal değer, gerekse tolerans,

işin en uygun şekilde yapılmasını sağlayacak ölçülerle belirlenir (Kavrakoğlu,1993:14-15). Uygunluk kalitesini basit bir örnekle somutlaştırmak mümkündür. Örneğin salça yapılacaksa kimse sert, güzel görünümlü ve pahalı domatesleri almaz, bunun aksine daha sulu ve ezik domatesleri alır. Görüldüğü gibi pahalı olan her zaman kaliteli demek değildir, bu noktada önemli olan bir mal ya da hizmetin amaçları karşılamaadaki uygunluğudur. Bu örnekte amaca hizmet edecek olan sulu ve pahalı olmayan domateslerdir.

I.1.2.3. Performans Kalitesi

Performans kalitesi, firmanın ürünlerinin ya da hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları satış/hizmet ziyaretleri analizleri ile belirlenmesidir. Bu belirleme çalışmaları satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin neden firmanın ürün/hizmetlerini satın almadıklarının araştırılmasını içerir. Tasarım bölümü elemanları, müşteri tatminini etkileyen bir ürün/hizmet kavramı için spesifikasyonların belirlenmesinde pazarlama bölümü elemanları ile beraber çalışmalıdır. Performans kalitesi çalışmalarında kalite kaybı, iki kaynaktan aranmalıdır. Birinci olarak, kalite kaybı ürün ya da hizmetlerin karakteristiklerinin pazarın gereksinimlerinden farklı bir şekilde üretildiği süreçlerde olur. Bu kayıp, pazar bölümü sayısının artırılması ve ürünün müşteri gerekliliklerini karşılayacak şekilde düzeltilmesi ile önlenir. İkinci olarak; kaybı, kalite karakteristikleri tek düze olmayan (değişimin çok fazla olduğu) ürün ya da hizmetleri üreten süreçlerde ortaya çıkar (Bozkurt,1994:113-114). Bir firmanın ürettiği ürün/hizmetlerin kalitesini iyileştirebilmesi için üst yönetimin kaliteye olan bağlılığını net bir şekilde ortaya koyması ve sürekli geliştirmeyi kendi sorumluluklarının içinde kabul etmelidir. Ancak bu şekilde sürekli iyileştirme ve tam katılım sağlanabilecektir.

Ayrıca kalitenin iyileştirilebilmesi için tüm çalışanların kendini ekibin bir üyesi olarak görmeleri sağlanmalıdır.

I.1.3. Yönetim, Yönetici

Yönetim ve yönetici konusunda birçok tanımlar yapılmıştır. Yönetimi en genel şekli ile başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetleri olarak tanımlayabiliriz (Tosun,1990:80).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi yönetimden bahsedebilmek için birden fazla kişinin varlığı gerekmektedir. Ayrıca bu kişiler arasında bir işbirliği sağlanması, sağlanan işbirliğinin belirli bir amaca yönelmesi de gerekmektedir.

Yönetimin sadece insanlar vasıtası ile belirli amaçlara ulaşması söz konusu olamaz. Yönetimin insanlar olduğu kadar etkili ve verimli kullanmak kaydı ile kullanıma hazır olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmesi zorundadır. Şu halde yönetim belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı maddeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu verimli ve etken kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren,1991:3). En yalın şekli ile yöneticiyi başkaları vasıtası ile işgören kişidir diye tanımlayabiliriz (Koçel,1989:8). Uygulamada görülen yönetici tipini tam olarak açıklayabilmek için yöneticiyi şu şekilde de tanımlamakta fayda vardır; yönetici, bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir birleşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kişidir (Eren,1991:39).

I.1.4. Liderlik Ve Lider

Modern organizasyonların önemli bir özelliği giderek büyümeleri ve belli alanlarda kendi içlerinde uzmanlaşmalarıdır. Organizasyonlar optimal bir büyüklüğe eriştikleri zaman verimlilikleri artmaktadır. Organizasyonlarda iş bölümü ve uzmanlaşma birçok yönetim sorunlarını da birlikte getirmektedir. Bu sorunların başında görev ve yer olarak ayrılmış birimler arasında koordinasyonu sağlama sorunu gelmektedir. Diğer bir sorun giderek karmaşıklaşan organizasyonlarda şahıslar arasındaki ilişkilerin de giderek karmaşık duruma gelmesidir. Modern toplumlarda bireyler artan ölçüde birbirine bağlı duruma gelmektedir. Bu da bireyler arasındaki etkili haberleşmeyi getirmekte, grup çalışmasının önemini artırmakta ve yöneticilerde yeni beceriler aranmasını gerektirmektedir.

Kişiler arası ilişkilerin denetlenmesi gereği organizasyonu oluşturan çeşitli görüşlerin ve çıkarların bir araya getirilmesini ve uzlaştırılmasını gerektirmektedir. İşte bu görevlerin yerine getirilmesi liderlik adı verilen kavramı ortaya çıkarmıştır.

En genel şekli ile liderliği insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlamak mümkündür (Davis,1982:141-142).

Lider ise grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir, bir amaç biçiminde ortaya konan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bir amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren,1991:357).

I.1.5. Müşteri Ve Müşteri Memnuniyeti

Şimdiye kadar müşteri hep dış müşteri olarak algılandı. Genel olarak mal veya hizmete karşılık faturayı ödeyen kimse müşteri olarak tanımlanır. Oysa insanlar başkaları için de mal alabilirler. Bu yüzden müşteri mal ve hizmeti

kullanan kişi olarak tanımlanabilir (Özevren,1997:41). TKY'nin yönetime kazandırdığı bir diğerk kavram da iç müşteri kavramıdır. İç müşteri kavramına göre işletme içerisindeki birimlerde eğer birbirlerinden mal ve hizmet alıyorsa birbirlerinin müşterisidir.

Müşteri tatmini, kişinin beklentilerini o malın ne derece karşılayıp karşılamadığıdır. Müşteri tatmini işletmeler için çok önemlidir. Tatmin olmuş bir müşteri daima alımları bizden yapacak demektir. Tatmin olmayan müşteri hem pazarı kaybetmemizi, hem de büyümemizi engeller.

I.1.6. Kalite Güvencesi

Kalite güvencesi (KG), kısaca bir üründe kalitenin, müşterinin, güvenle satın alabileceği ve uzunca bir süre güven ve tatminle kullanabileceği şekilde sağlanması demektir (İshikawa,1995:73). Kalite Güvence sistemi günümüzde mevcut uygulanan standartlardan yararlanırlar. Bu standartlardan en yaygın kullanımı olan Avrupa Birliği tarafından EN-29000 normu olarak kabul edilmiş ve ülkemizde de TS-ISO 9000 diye yürürlüğe konulan uluslararası standartlardır. Bu standartların başlıcaları şunlardır (Arıkan,1993:1):

ISO 9000 : Kalite Güvence standartları seçim ve kullanım kılavuzudur.

ISO 9001 : Kalite sistemleri, tasarım, üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi olup, bütün aşamalarda uygunsuzlukların önlenmesi amacına yöneliktir.

ISO 9002 : Kalite sistemleri, üretim ve tesiste kalite güvencesi modeli.

ISO 9003 : Son muayeneye ve deneylerde KG modeli .

ISO 9004 : Kalite yönetimi ve kalite sistemleri elemanları –kılavuz.

ISO 9005 : Kalite sözlüğü, kalite terimlerinin belirlenmesi ve tanımlanması.

1.2.TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

TKY ile ilgili düşüncelerin sağlam bir temele oturtulabilmesi için öncelikle bu döneme kadar geçilen aşamaların iyi bilinip özümzenmesi gerekir. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde kalitenin geçirdiği aşamalar tarihsel süreç içerisinde incelemektedir.

Kalite kavramının geçirdiği aşamalar ve kilometre taşları kronolojik olarak aşağıdaki gibidir:

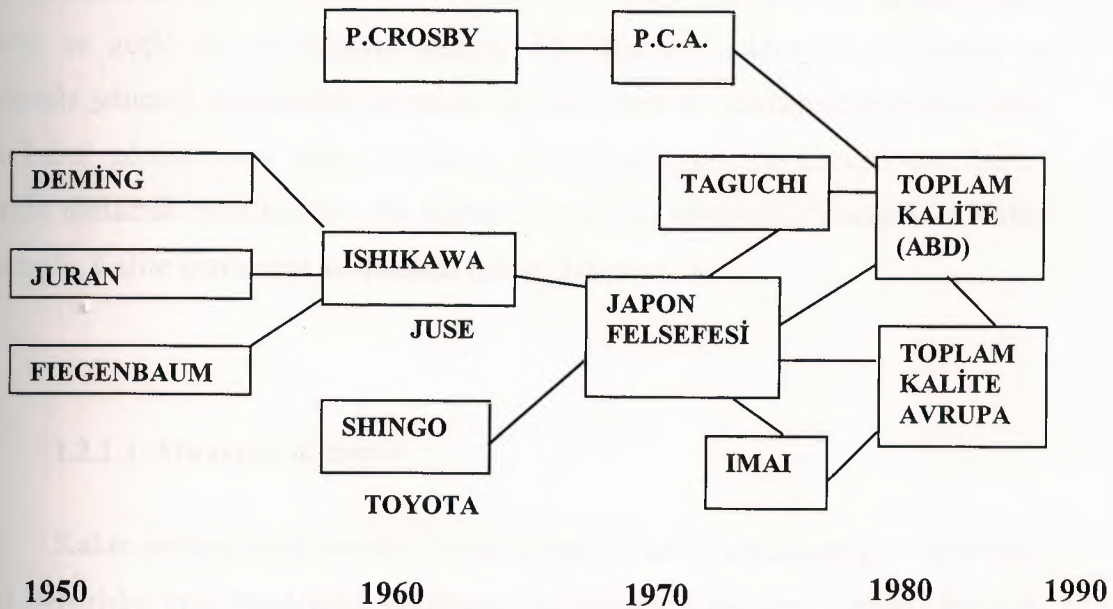
- 1931 W.SHEWART: İstatiksel Kalite Kontrol(ABD)**
- 1940+ STANFORD SEMİNERLERİ(ABD)**
- 1950 E.DEMİNG'in Seminerleri(Japonya)**
- 1951 "DEMİNG" KALİTE ÖDÜLÜ (Japonya)**
- 1952 "Kalite Kontrol Dergisi"(Japonya)**
- 1954 J.JURAN:"Kalite Yönetimin Sorumluluğudur"(ABD)**

- 1957 **A.FEIGENBAUM:"Toplam Kalite Kontrol"(ABD)**
- 1960+ **G.TAGUCHI:İstatiksel Deney Tasarımı(Japonya)**
- 1962 **K.ISHIKAWA:Kalite Çemberleri(Japonya)**
- 1969 **KOBE STEEL:Quality Function Deployment(Japonya)**
- 1970+ **S.SHINGO:Poka-Yoke(Japonya)**
- 1970+ **G.TAGUCHI:Quality Loss Function(Japonya)**
- 1976 **T.OHNO: Toyota Just-In-Time Sistemi(Japonya)**
- 1980 **G.TAGUCHI:Robust Design(Japonya)**

1990 ve ötesi

YARATILAN KALİTE

Yukarıda verilen kronolojik seyri bir diyagram yardımıyla şekille de göstermek mümkündür (Kal-Der Eğitim Notları,1992:39):



Şekil-3: Kalite Güvencesinden Toplam Kaliteye

I.2.1. Kalite Yönetiminin Başlıca Aşamaları

En basit tanımıyla müşteri isteklerinin tatmini olarak nitelendirebileceğimiz kalite kavramı endüstri devrimi öncesi ustalık anlayışıyla özdeşdir. Endüstri devriminin gerçekleşmesiyle gelen değişim, özellikle I. Ve II. Dünya Savaşları sonrasında havacılık, uzay, nükleer enerji ve tıp alanlarındaki teknolojilerde görülen sıçramalar ve buna paralel gündeme giren riskler, kalitenin muayene edilmesinin (inspection) ötesinde kontrolünü zorunlu kılmıştır (Güven,1993:187).

Kalitenin sağlanmasında önceleri "muayene yöntemleri" uygulanırken bu yöntemle % 100 kaliteyi güvence altına almanın imkansızlığı ortaya çıkınca, zamanla ürünü kontrol etmekten uzaklaşarak "ürünü üreten sistemlerin kontrol edilmesi" aşamasına gelinmiş, hatta bu da yetmemiş "ürünün tasarımında kaliteyi güvenceye alacak yöntemler" kullanılmaya başlanmıştır. Böylece muayeneden "toplam kalite kontrolüne" ulaşılmış ve kalitenin oluşturulmasında daha fazla insan görev almaya başlamıştır. Sonuçta bilimsel işletmeciliğin birçok alanı gibi imalatı geliştirmenin bir yolu olarak başlayan Toplam Kalite Kontrolü (TKK) artık kabul görmüş, vazgeçilmez bir disiplin haline gelmiş ve işletmeciliğin imalat dışındaki bölümlerinde de kullanılır olmuştur. Kalite hareketinin insanlara bir model, sosyal destek ve güçlü bir dil sağlıyor olması, TKY'nin öne çıkmasına yol açmış ve günümüz yönetim sorunlarının aşılmasında diğer yönetim yaklaşımlarına göre daha çok kabul görünmesine neden olmuştur. Kalite yaklaşımında konuyu dört başlık altında toplamak mümkündür. Bu başlıklar sırasıyla, Muayene, İstatistiksel Kalite Kontrolü, Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimidir.

I.2.1.1. Muayene Aşaması

Kalite sorunu tarih boyunca insanoğlunun zihnini uğraştırmış bir konudur. Eski Mısırlılar anıt mezarların yapımında kullandıkları taşların uygun biçimde yontulmasına ve birleştirilmesine özen göstermişlerdir. Ortaçağ Avrupasında yetişen

zanaatkarlar, hem imalatçı ve hem de kalite denetçisi olarak iki işlevi yerine getirmişlerdir. Loncalar, kalitenin korunmasında çok önemli bir görev yapmışlardır. Birinci Dünya Savaşının ortaya çıkardığı koşullar, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve bu zorlamanın sonucu olarak kalite kontrol işlevinin bu konuda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur. Bu aşama *muayene* olarak nitelendirilmektedir (Gözlü,1994:54) .

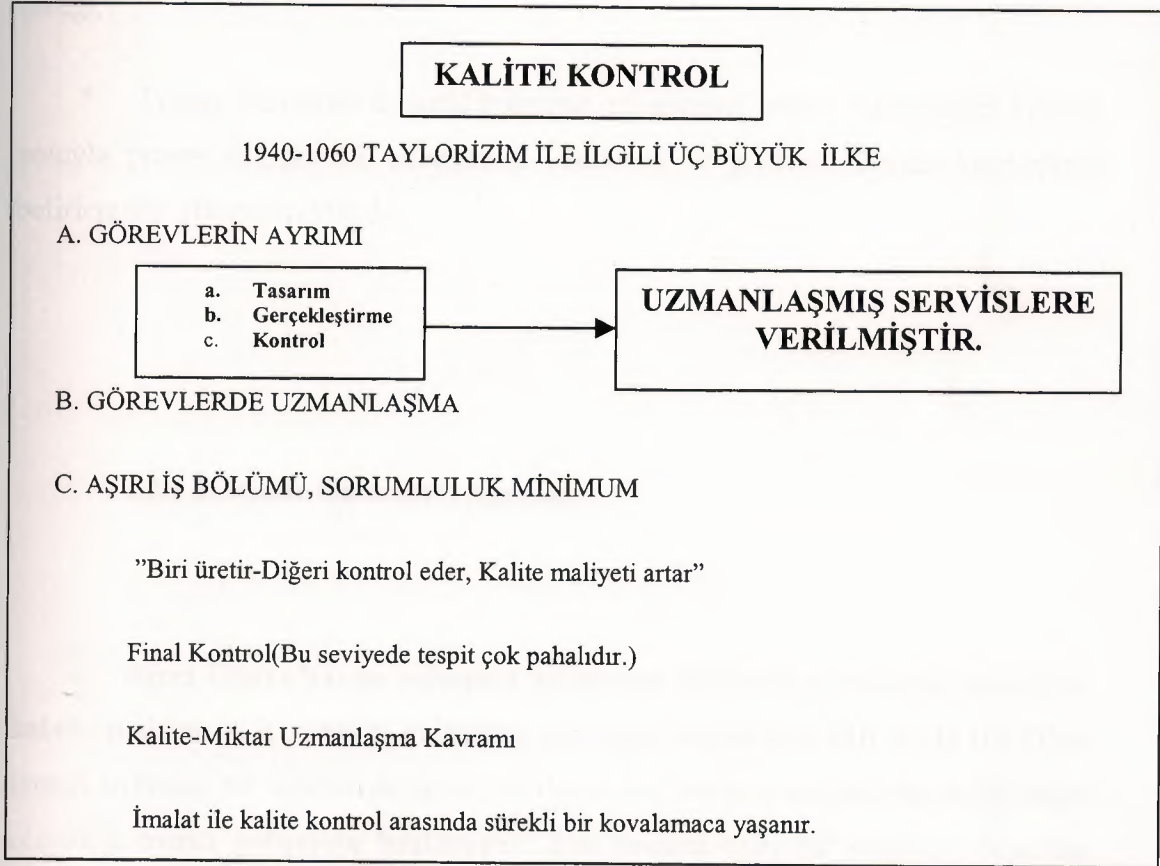
Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hataları tespit etme görevini üstlenmiştir. Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (Efil,1995:6-7). Buradaki yanlışlık ürünün kalitesinin, üretim sonuçlandıktan sonra muayene edilmesidir. Oysa sağlıklı bir sistemin üretim bitmeden, kontrolleri yapması ve sorunu kaynağında çözmesi gereklidir. Aksi takdirde yalnızca bu hatalı ürünler diğerlerinden ayrılarak, sorunların nedeni bilinemediği için işletmenin verimliliği düşük, birim maliyetleri ise optimalden uzak olacaktır.

1.2.1.2. İstatistiksel Kalite Kontrolü Aşaması

Kalite kavramı önceleri sadece denetleme anlamını içerirken, rekabette en önemli unsur olarak görülmektedir. Üretim sürecinde istatistiksel metotların kullanılmaya başlaması ile “kalite kontrol” kavramı ortaya çıkmıştır (Koçal,1995:65) .

İkinci Dünya Savaşının daha güç olan koşulları büyük miktarlarda ve düzenli kalitede malzeme gerektirmiş ve bu zorlamanın sonucu olarak “İstatistiksel Kontrol” aşamasına ulaşılmıştır. Bu aşama, bir önceki aşamanın daha etkin biçimde gelişerek ortaya çıkmasıdır. Muayeneciler, örnekleme planları ve kontrol diyagramları gibi araç ve tekniklerle donatılmışlardır (Gözlü,1994:54).

1920’li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Western Electric firmasında Shewart çeşitli veriler toplamış ve bunları analiz etmiştir. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adımlar atılmıştır. Kalite kontrolle ilgili durumu aşağıda belirtildiği gibi izlemek mümkündür (Efil,1995:7).



Şekil-4: "Kalite Kontrol" Kavramının Seyri

Günümüz kalite kontrol anlayışının en belirgin özelliği kalite kontrolünün, sadece malzeme ya da mamule uygulanan örnekleme, laboratuvar testleri, kusurlu ve kusursuz ayıklanması şeklindeki muayene işlemlerinden ibaret olmadığının kabul görüyor olmasıdır. Muayene şüphesiz kalite kontrolün önemli bir fonksiyonudur. Ancak muayenenin kalite düzeyine ve toleranslara uymayan parçayı ayırmadan öte kalite geliştirme yönlü hiçbir rolü yoktur. Kalitenin geliştirilmesinde esas olan kusurlu mamülün ayırma yerine kusurlu parça veya mamül üretilmesinin önlenmesidir. Günümüzde artık yaygın ve etkin olarak kullanılan kontrol grafiklerinin oluşturulmasını iki temel amaca dayanmaktadır.

* Prosesteki değişimlerin şansa bağlı ya da özel nedenlerden kaynaklanabileceği, bunlardan özel nedenlerin belirlenerek ortadan kaldırılması gereği,

* Proses bitiminde kusurlu/kusursuz muayenesi yerine istatistiksel kontrol yoluyla proses değişkenlik sınırlarının izlenmesi ve prosesin devam yeteneğinin belirlenmesi (Burnak,1994:3).

I.2.1.3. Kalite Güvencesi Aşaması

İkinci Dünya Savaşı yıllarında geliştirilen istatistiki tekniklerin yardımıyla, kabul örnekleme için bugün kullanılan en yaygın sistem olan MIL-STD 105 D'nin temeli atılırken, bir taraftan da gelen partileri kabul veya ret etmenin de en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Zira savaşta olan bir ordunun, dışarıdan sağlanan hayati bir takım ihtiyaçları için bir malzeme partisinin ret edilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedenle asıl önemli olan gelen partilerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır. Bunu sağlamak da *kalite güvencesi* olarak ifade edilmiştir (Efil,1995,s.8). Gerçekten de savaş seri üretimi ortaya çıkarırken,

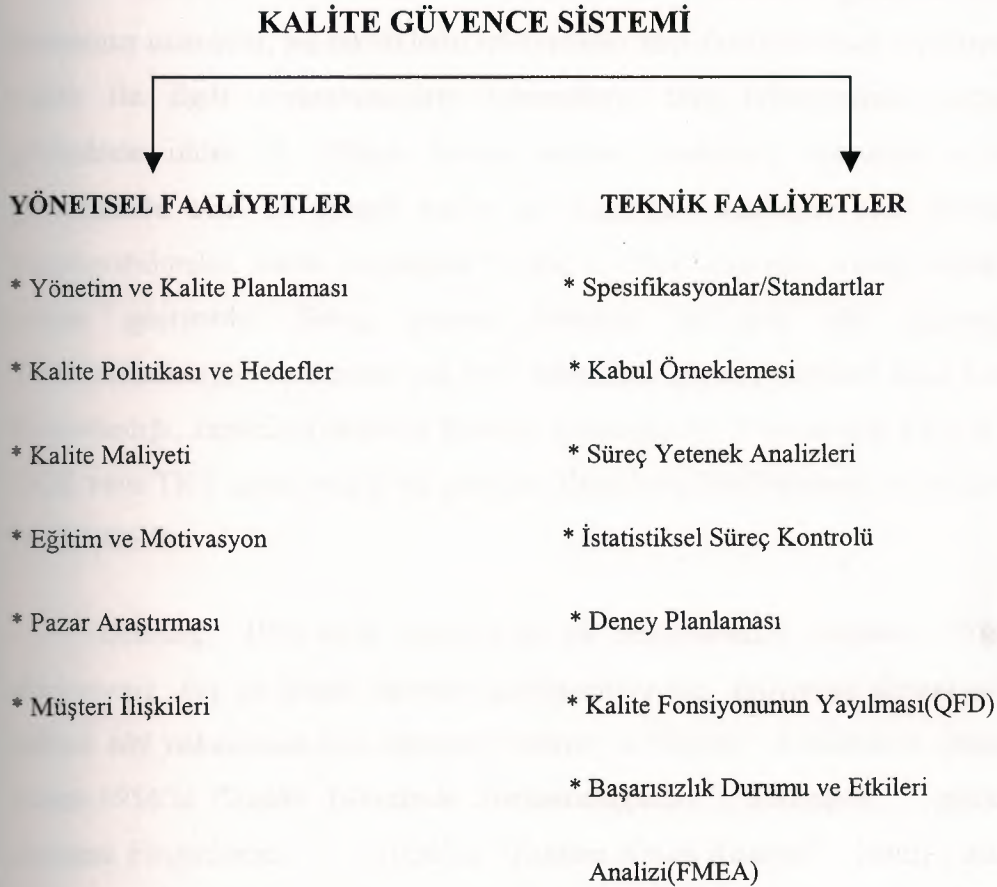
endüstriyel denetim gereğini de gündeme getirmiştir. İngiltere’de 1919 yılında günümüzde Kalite Güvencesi Enstitüsü olarak tanınacak, Teknik Muayene Kurumu kuruldu. Amerika’da telefon ağının otomatikleşmesi de bu alanda bir kontrol gereğini doğurdu. Japon Kalite Güvencesi tarihi incelendiğinde, Japonların iddia edilenin aksine sadece kopyacı olmadıkları ortaya çıkar. Onlar batılı kalite yönetimi tekniklerini öğrenmiş ve onları kendilerine en iyi şekilde adapte etmişlerdir. Böylece savaş yoluyla yapamadıklarını barış içerisinde gerçekleştirmişlerdir (Kavrakoğlu,1993:26-27).

II. Dünya Savaşı ve sonrasında Kalite Güvencesi kavramı en çok askeri alanda gündeme gelmiştir. Askeri alandaki yüksek performans talebi bazı standartların oluşturulması zorunluluğunu getirmiştir. Bu, NATO üyelerinin bir araya gelip, Kalite Güvence Sistemi oluşturmalarına sebep olmuştur. AQAP(Allied Quality Assurance Publications) adı altında 115 adet resmi yazı, modern kalite güvencesi kavramının da temellerini atmış oldu. Bunun dışında savunma sanayi tarafından özel standartlar da geliştirildi (Kavrakoğlu,1993:29-31):

MIL-Q-9858	KALİTE SİSTEMİ GEREKLERİ
MIL-I-14208	MUAYENE SİSTEMİ GEREKLERİ
MIL-C-45662	KALİBRASYON SİSTEMİ GEREKLERİ
MIL-STD-1528	ÜRETİM YÖNETİMİ

Kalite Güvencesinin sadece askeri alanda değil, günlük hayatın her alanına sokulmaya çalışılması ilk olarak İngiltere’de gerçekleşti. BS5750 standartlar serisi hem hükümet, hem de birçok firma tarafından kabul gören bir Kalite Güvence Sisteminin oluşturulmasını sağladı. Bu standart, endüstrinin her kolunda sağlanabilecek bir kalite odaklı yönetim sisteminin detaylı bir tasvirini, gerekli prosedür ve kriterleri açıkça vermektedir. Kalite Güvencesi konusunda gelişmeler, 1987 yılında ISO 9000 serileri adı altında yeni bir sisteme gidişi gerektirdi. Bu sistem tüm dünyada bir Kalite Güvence Sistemini (KGS) oluşturmayı amaçlamaktadır (Kavrakoğlu,1993:27-28).

KGS, tüketiciye uygun kalitede ürünler sağlamak amacıyla bir üretim sisteminde kalitenin planlanması, düzenlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini içeren faaliyetler topluluğudur. KGS'nin bu tanımına dikkat edilirse yönetsel ve teknik olmak üzere iki temel bileşeni olduğu görülür. Aşağıdaki şekilde KGS'nin bileşenleri ayrıntılı olarak verilmiştir (Burnak,1994:6).



Şekil-5: Kalite Güvence Sisteminin Bileşenleri

Yukarıda da kısaca özetlemeye çalışıldığı gibi KGS yalnızca ürününü değil ürünün üretildiği ortam üzerinde odaklanmıştır. Bir işletme olağan faaliyetlerini yerine getirip, müşterilerinin taleplerini karşılayabilmek için, üretim için girdilerin satın alınmasından başlayıp, bu girdilerin üretime sokulup, nihai mamul haline getirilmesine kadar birçok sistem üzerine kurulur. İşletmelerin bu süreci kesintiye uğratmadan olağan faaliyetlerini sürdürebilmesi için bu sistemleri güvence altına almaları gerekir. Bundan dolayıdır ki, kalite güvencesi sistemler üzerinde etkili olduğundan kaliteyi sağlamaya dönüktür.

I.2.1.4. Toplam Kalite Yönetimi Aşaması

ABD’de Kalite Kontrolü ve İstatistiksel tekniklerin gelişmesine katkıda bulunmuş uzmanlar, bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerinde uygulanması ve kalite ile ilgili sorumlulukların işletmelerin tüm bölümlerinde üstlenilmesi görüşünde idiler. II. Dünya Savaşı sonrası Amerikan sanayinin o sıralarda gündeminde olan en önemli husus ise Amerikan mallarına olan büyük talebi karşılayabilmektir. Zaten o sıralarda "Made in USA" damgası ürünün kalite belgesi yerine geçiyordu. Savaş sonrası Japonya ise çok güç durumda idi. Telekomünikasyon sisteminin çok kötü durumunu gören Amerikan İşgal Kuvvetleri Komutanlığı, Japonlara aktarma fırsatını bulmuşlardır. Uzmanların 1950’li yıllarda TKK veya TKY adını verdiği bu görüşler Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir (Efil,1995:9).

Deming 1950’lerde Japonya’da ilk seminerlerini verirken, *"Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yaklayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz, dünya sizi yakalamak için uğraşır"* derken ve meşhur 14 noktasını geliştirirken; Juran 1954’te *"Kalite Yönetimin Sorumluluğudur"* anlayışını geliştirirken; Armand Fiegenbaum 1956’da *"Toplam Kalite Kontrol"* isimli makalesini yazarken; İshikawa *"Kalite herkesin işidir"* diyerek, 1962’de ilk kalite kontrol çember çalışmalarını başlatırken; 1961’de Crosby, Martin şirketinde ilk sıfır hata yaklaşımını uygulamaya geçirirken acaba bugünkü anlamda bir TKY anlayışının geliştirilebileceğini öngörüyorlar mıydı? (Akdere,1994:9)

TKY, başlangıçta II.Dünya Savaşı sonrasında son derece güç ekonomik koşullar altında bulunan Japonlara, o tarihlerde Japonya’da bulunan Amerikan İşgal Kuvvetleri Komutanlığı tarafından öğretilen İstatistiksel Proses Kontrol teknikleri ile başlamıştır. Japonların 1980’li yıllarda kalite ilgili üstünlük sağlamalarının altında yatan en önemli etken, 1960’lı yıllarda bir başka Amerikalı Deming ile Juran olmak üzere Crosby, Conway, İshikawa gibi bilim adamlarının istatistiksel

proses kontrolünün yaygın biçimde kullanılmasına öncülük etmeleridir. Bu bilim adamları kalitenin yalnız işçinin değil tüm işletmenin problemi olduğu hususu üzerinde durmuşlardır. Daha önceleri, 1930'lu yıllarda ortaya çıkan istatistiksel proses kontrol sistemleri büyük başarı sağlamıştır. Ancak zamanla gelişen teknoloji sonucu, üretim bir insan-makine ilişkisine dönüşmüş ve ortaya çıkan üründe çalışanın kişisel payı azalmıştır. Japonya, muayeneye dayalı bu yönetimin yeterince etkili olmadığı düşüncesiyle yukarıda adı geçen bilim adamlarının öncülüğünde kalite sağlamada sistem anlayışını getirmiştir. Bu anlayışa göre kaliteyi sağlamak ve geliştirmek işletmedeki herkesin sorumluluk ve görevidir (Yılmaz,1995:31-32).

TKY klasik yönetimin aksine hataları önlemeye dönük bir yaklaşıma sahiptir. Bu da hataların daha ortaya çıkmadan önlenmesini sağlamaktadır. Bunun sonucunda da hata maliyeti ve hataların değerlendirilmesine yönelik test ve muayene maliyeti de düşmektedir. Hata maliyetleri belirlenirken, hataların ölçülmeyen maliyetleri de ele alınmıştır. TKY'de amaç, hedeflenen karı sağlayacak ölçülebilen ve sürekli geliştirilen bir kalite sistemine sahip olmaktadır. Sonuçta TKY ile Klasik Yönetim Modeli karşılaştırıldığında TKY kalite, maliyet ve hız üstünlüğü ile kuruluşlara daha fazla rekabet imkanı sağlamaktadır (Bozkurt,1995:33). Gerçekten de dünya ticaretinin giderek global hale gelmesi ülkeler arasındaki sınırları kaldırmıştır. Bu da pazar fiyatının aşağı yukarı tüm dünya ülkelerinde aynı olması sonucunu doğurmuştur. Zira siz, malınızı yüksek fiyata satarsanız yabancı bir üretici hemen pazara girip rekabeti kızıştırır. Çünkü yüksek fiyatlardan dolayı kar marjı yüksektir. Fakat günümüzde bu imkan giderek ortadan kalkmaktadır. Öyleyse firmaların karlı çalışabilmeleri için fiyatlar yerine maliyetlere eğilmeleri, onları mümkün olduğunca aşağıya çekmeye çalışmalıdırlar. İşte bu noktada insana yatırım yapılarak hataları kaynağında önlemeye dönük bir felsefe olan TKY modeli ortaya çıkmaktadır. Firma hatalardan kaynaklanan üretim maliyetlerini azaltmak ve verimliliğini artırmak suretiyle hedeflediği kar marjını elde edebilecektir.

TKY, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli

iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan modern bir yönetim biçimidir (Sönmez,1995:2).

Esas olarak bütüncül bir yaklaşım olan Toplam Kalite anlayışı ile yönetim, işletmenin tamamını daha az maliyetle müşterilere daha iyi tatmin sağlama yolunda belirli prensipler ve metotlardan oluşturulan genel bir strateji çerçevesinde yönlendirmektedir. Toplam Kalite anlayışı, işletmede, müşterilerin ihtiyaçlarının saptanmasından, ürünlerin ve hizmetlerin tasarımı, satış sonrası servis, tedarik, üretim ve yönetimle ilgili herkesin faaliyetlerinde kalite anlayışını içermektedir. Bu bütüncül anlayış, işlerin, her düzey çalışanın bireysel veya gruplar halinde katılımı ile planlanan zamanda ve bir defada gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. İşletmenin, müşterilerinin, işgörenlerin, ortaklarının ve tedarikçilerinin beklentileri ile toplum ve çevrenin tatmin edilmesini amaçlayan **Toplam Kalite** anlayışının yerleşebilmesi, bütün çalışanların ortak bir projenin gerçekleştirilmesi ve alışkanlıklarının değiştirilmesi demektir. İşletmede çalışan herkes, kendini bir tür girişimci olarak görmeli, konumuna göre çevresindekilerle sürekli iyi ilişkide olmaya özen göstermelidir. Bu çerçevede, çalışan herkes faaliyette bulunduğu ortamda kendisinden önce gelenin müşterisi ve kendisinden sonra gelenin de tedarikçisi olarak değerlendirilmektedir. Böylece müşteri ilişkilerine benzer bir şekilde kalite arayışı da, her aşamada en önemli kriter olarak yerleşmektedir (Yılmaz,1995:32-33).

Bu durum TKY'nin müşteri kavramına olan farklı yaklaşımın bir göstergesidir. Diğer yönetim teorilerinde müşteri denildiğinde, yalnızca firmanın mallarını tüketen dış müşteriler anlaşılır. Fakat TKY, bu anlamda, yeni bir yaklaşım olarak iç müşteri kavramını ortaya koymuştur. Kısaca, nihai kalitede etken olan unsur, mamülün bütün giirdilerinin kaliteli olmasıdır. Örneğin bir masa üretiyorsa ve girdilerden biri olan vida, paslanmaz çelik yerine kalitesiz bir malzemeden olursa, bu yaklaşım masanın kalitesiz olması sonucunu doğuracaktır. Bu örnek, konuyu somutlaştırmakla birlikte, çok yüzeyseldir ve **bir ürünün nihai kalitesi, üretimin her aşamasında, bir prosesten diğerine verilen girdinin kalitesine bağlıdır** düşüncesini sembolize eder. TKY, şu organik bağı ortaya koymuştur ki,

müşteri tatmini iç müşteri ile başlar ve bu tatmin veya tatminsizlik dış müşteriye de yansıyor; sonuçta ürünün kalitesi hakkındaki genel yargıları ortaya koyar.

TKY'de yöneticiler antrenördür. Oyuncular ise kuruluşun tüm çalışanlarıdır. Çalışanların kendi işlerini devamlı iyileştirmek suretiyle şirketin kalite, maliyet ve verimliliğine katkıları sağlanmalıdır. Aksi takdirde sistemin bütünlüğünü kaybetmesi ve bir kaç yöneticinin veya departmanın hevesi olmaktan ibaret kalması kaçınılmazdır. Esasen günümüz insanı yeterli bir gelire sahip olsa bile, basma kalıp işleri yapmaktan tatmin olmamakta, vücudu ile olduğu kadar aklı ile de çalışmayı istemektedir. Rekabetçi ortamda kuruluşlar, çalışanların fiziki güçlerinin yanı sıra zihinsel becerilerinden de faydalanmak durumundadırlar. Toplam Kalite anlayışını hızlandıran, yaygınlaştıran, sistemi sağlıklı bir şekilde besleyen ve çalışanları şirketin topyekün iyileştirmesine entegre eden çeşitli grupsal ve bireysel mekanizmalar hayata geçirilmelidir. Çalışanların gönüllü olarak kurdukları kalite çemberleri, işyerinin temizlik ve düzenine sahip çıktığı, makineyi kullananın zamanla bakım işine de üstlenmesini hedefleyen toplam verimli bakım, konusunda uzman kişilerin bir araya gelerek spesifik bir sorun üzerinde çalıştıkları çözüm grupları da, grup odaklı katılım ortamlarıdır (Kantarcı,1994:36).

TKY, bir anlamda bedeni ve zihni emek sınıflandırılmasının sınırlarını daraltmıştır. Çünkü bu yaklaşımın bir sonucu olarak, hangi proseste olursa olsun, bir işgören her zaman, işi ile ilgili iyileştirmeler yapmak için zihnini kullanmalıdır. Bedeni emeğin, en spesifik örneği sınai tesislerde ortacı diye tabir edilen işgörenlerdir. Bunların, ana fonksiyonu proseslerin girdi ve çıktılarını birbirleri arasında yönlendirerek iş akışının yürütmesine yardımcı olmaktır. Burada bu kişinin görevi, dışarıdan, klasik yaklaşımla bakıldığında, birşeyleri bir yerden alıp, diğer bir yere nakletmektir ve bunun için zihnini kullanmasına ve bu işgörene herhangi bir eğitim verilmesine gerek yoktur. İşte işletmelerin Toplam Kalite üzerindeki başarısızlığının nedeni bu basma kalıp görüşte, yanılgıda yatmaktadır. Bu işgören yaptığı işin süreç akış şemasını çıkarıp, adımları kısaltabildiği ölçüde, üretim sürecinin hızlanmasını sağlayacaktır ve bu da birim zamanda daha fazla çıktı, daha az enerji, emek vb. faktör sarfıyatı demektir. Bu durumu, aralıksız çalışan büyük bir sanayi tesisi için gözünüzün önünde canlandırırsanız, süredeki bir kaç dakikalık

kısalmanın ne gibi küçümsenemeyecek etkileri olduğunu görebilirsiniz. İşte bu nedenledir ki, TKY'ni benimsemiş şirketlerde verimlilik artırmakta ve karlılıkta % 30'lara varabilen bir iyileşme sağlanabilmektedir.

I.2.2. Kalite Kontrolden Toplam Kalite Kontrole Geçiş Ve Kalite

Teorisyenlerinin Katkıları

Kalite kavramının üretim faaliyeti kadar uzun bir geçmişi olduğu söylenebilir. Ancak üretici ile tüketicinin doğrudan temas kurabildiği küçük atölyelerden günümüzün dev üretim sistemlerine gelinceye kadar kalite kontrolünde önemli gelişmeler oldu. Küçük atölyeler döneminde ustabaşı (belki aynı zamanda işyeri sahibi) olan kişi malzeme tedariki, üretim planlama, gözetim faaliyetlerinin yanı sıra kalite kontrolü sorumluluğunu da yüklenirdi. Hammadde tedarik kaynaklarının sayısı arttıkça ve üretim sistemi ve mamül yapısı karmaşık hale geldikçe ölçme işlemlerini yapanlar kalite kontrolden sorumlu olmaya başladı. İlk takım tezgahlarının ortaya çıktığı 18 nci yüzyıl sonlarından İkinci Dünya Savaşına kadar muayene ile kalite kontrolü eş anlamda kullanılıyordu. Savaşın getirdiği ağır çalışma koşulları, büyük üretim miktarları ve çok duyarlı ölçülerde imalat, ileri düzeyde ölçme gereçlerinin ve istatistik yöntemlerin uygulanmasını zorunlu kıldı. Savaştan sonra firmalar ve uluslar arasında başlayan rekabet ve ortaya çıkan büyük üretim potansiyelinin karşılanma gereksinmesi bu zorunluluğu daha da artırdı. Ancak kısa bir süre sonra, bilimsellik düzeyi ne olursa olsun sadece matematik ve istatistik yöntemleri uygulamanın yetersiz kaldığı görüldü. Üretim sistemlerinde tedarik, dizayn, üretim planlama, pazarlama v.b. uzmanlaşmış ayrı departmanlar oluştuğunda bunların kalite kontrol ile ilişkilerinin düzenlenmesi sorunu ağırlık kazandı. Kalite kontrolde tüm işletme departmanları arasındaki işbirliği ve görev, yetki ve sorumluluk paylaşımı zorunluluğu, eğitim ve beşeri ilişkiler açısından da ele alma gereğini ortaya çıkardı. Böylece Toplam Kalite Kontrol dönemi başlamış oldu. Kalite kontrolde geniş kapsamlı düşünme ve bilimsel

yöntemler uygulama zorunluluğunu ortaya çıkaran nedenler şöyle sıralanabilir (Kobu,1989:9-20).

1. Üretimde uzmanlaşmanın ve buna paralel olarak üretkenlik artışının gerçekleşmesi.
2. Üretim araç ve yöntemlerinin gelişmesi ve dolayısıyla üretim hızının artması.
3. Malzeme teknolojisindeki gelişmeler.
4. Fiziksel ve kimyasal nitelikleri çok duyarlı olarak ölçülebilen gereç ve yöntemlerin geliştirilmesi .
5. Mübadele imalatının yaygınlaşması.
6. Kitle üretiminde duyarlı toleransların gerçekleştirilmesi.
7. Firmalar arasında ulusal ve uluslararası çapta ilişkiler doğması.
8. Karmaşık yapıli mamüllerin üretimi.
9. Tüketici isteklerinin değışmesi ve tüketicinin bilinçlenmesi.
10. Yasalar.

TKK kapsamında bazı değlendirmelerde bulunup, bu konu ile ilgili başlıca yaklaşımları ortaya koymak konunun netliğı açısından faydalı olacaktır. Bu konudaki başlıca yaklaşım ve düşünceler, bu konunun guruları sayılabilecek, Feigenbaum, Deming, Juran, Crosby ve Ishikawa tarafından ortaya koyulmuşlardır. Aşağıda bu yaklaşımların her biri ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

I.2.1. Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı

TKK kavramı ilk olarak Dr.Armand Feigenbaum tarafından ortaya atıldı. TKK ile ilgili makalesi "*Industrial Quality Control*" Dergisinin Mayıs 1957

sayısında yayınlandı. Bunu 1961'deki "*Toplam Kalite Kontrol: Mühendislik ve Yönetim*" adlı kitabı izledi.

TKK sadece imalat aşamalarında değil, imalat öncesi ve sonrasında da yer alan, işletmenin çeşitli departmanları ile yakın ilişki ve bilgi alış verişinde bulunan bir fonksiyon olarak düşünmek gerekir. A.V. Feitenbaum'un "*Toplam Kalite Kontrolü*" adını verdiği bu fonksiyon şöyle tanımlanıyor: *Tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile işletme organizasyonu içindeki çeşitli ünitelerin, kalitenin yartılması, yaşıtılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili sisteme "TOPLAM KALİTE KONTROLÜ"* denir (Kobu,1989:6-7).

TKK, pazarlama, tasarım, imalat, muayene ve yükleme bölümleri dahil olmak üzere bütün bölümlerin katılımını gerektirir. Bir şirkette herkesin görevi olan kalitenin hiç kimsenin görevi olmama haline dönüşebileceğinden korkan Feigenbaum "TKK tek uzmanlık alanı ürün kalitesi olan ve tek çalışma alanı kalite kontrol işleri olan, iyi örgütlenmiş bir yönetim işlevi ile desteklenip, işleyecek hale getirilmelidir" fikrini ileri sürdü (Kobu,1989:6-7). Batı tipi profesyonelliği, onu kalite kontrol uzmanları tarafından yürütülen kalite kontrol yaklaşımını desteklemeye yöneltmiştir. Feigenbaum'un kitabında yer alan TKK anlayışı aşağıdaki aşamaları içermektedir. Bu yaklaşım TKK'yı uzmanların ve kalite mühendislerinin çabaları ile sınırlamaktadır. Bu aşamalar şunlardır:

1. Ürün kalite kontrolü
2. Girdi teşkil eden materyalin kontrolü
3. Üretim proseslerinin kontrolü
4. Kalite maliyetlerinin izlenmesi (Candaş,1994:16-17).

Feigenbaum kaliteyi teknik bir fonksiyon, bölüm yada bilinçlenme programı olarak tanımlamaz. Feigenbaum'un kalite ve toplam kalite kontrol hakkındaki görüşleri şöyle özetlenebilir.:

* Kalite topyekün ve eksiksiz olarak firma çapında uygulanacak, müşteriye bağlı olarak geliştirilecek sistematik bir süreçtir. Kalite müşterinin tanımladığı bir husustur ve sürekli yükselen ve değişen bir talebi simgeler.

* Kalite ve maliyet birbirini tamamlayan ve ters yönde çalışmayan bileşenlerdir. "Kalite arttıkça maliyetler artar" anlayışı yanlıştır.

* Kalite işletmede herkesin işidir. Bireyin verimliliği ve etkinliği takım çalışması ile artırılabilir. Yöneticiler müşterinin tatmini ve kalitenin sağlanması için kaliteye sahip çıkıp liderlik yapmalıdırlar.

* Kalite bir bütündür. İşletmenin sadece ürün ve üretim bölümü ile değil, satış, pazarlama ve satış sonrası hizmet gibi tüm kısımları kapsar. Kalite bir ahlak ve topyekün anlayış sistemidir. TTK verimlilik artışına giden en düşük maliyetli ve en az sermaye katkılı yoldur. Bu yaklaşım **daha çok ürün** anlayışını **daha çok iyi ürün** anlayışına çevirir.

Bütün bu sonuçlar, şirketin açık, müşteri odaklı bir TKY'ni firma çapında uygulamaya koyması durumunda ve insanların anladıkları, inandıkları ve bir parçası oldukları, etkin şekilde kurulmuş kalite sistemleri ile sağlanabilir.

Feigenbaum'un tüm bu görüşleri aslında TKY'ne giden yolu göstermektedir. Her ne kadar eserlerinde yönetim ve organizasyon açısından konuyu ayrıntıları ile işlemese de, üzerinde durduğu hususlar TTK anlayışının bir yönetim biçimi olarak gelişmesine ışık tutmuştur (Candaş,1994:17).

I.2.1. Joseph M. Juran'ın Kalite Yaklaşımı

Kalite denince ilk akla gelen isimlerden biri de Juran'dır. Juran 1980'lerde

başlıklarını yayımlanan **"Kalite Kontrol El Kitabı"** ve çok sayıdaki eserleri ile TKK yaklaşımında önemi yatsınamaz ve farklı bir bakış açısını temsil etmektedir. Juran planlama ve kalite maliyetleri gibi konular üzerine derin çalışmalar yapmış ve çalışmaları ile büyük katkılarda bulunmuştur. Juran'ın kalite geliştirme konusunda özellikle üstünde durduğu konu, kalitenin genel ve toplu halde geliştirilemeyeceği, ancak tek tek projeler şeklinde kalitenin elde edilebileceğidir. Ayrıca üst yönetim kalite faaliyetlerinde ve planlamasında aktif rol alması gerektiğine işaret etmiştir.

Juran finans yönetiminde kullanılmakta olan üç ana prosesi ele alarak kalite yönetimine uygulamıştır. Finansmanda planlama, kontrol ve geliştirme olarak bilinen bu prosesler, kalite yönetiminde kalite planlama, kalite kontrol ve kalite geliştirme prosesleri olarak yer alırlar. Bu kapsamda Juran'ın kalite yönetimi kalite geliştirme çalışmalarının TKK açısından özeti şudur (Yılmaz,1995:17).

Kalite, yönetim tarafından başlatılan bir proje olmalıdır.

Kalite yönetiminde başlayarak kalite eğitimi yapılmalıdır.

Kalite işletmenin tüm fonksiyonlarını ilgilendirir.

Kalite projeleri herkesin yardımı ile yürütülmelidir.

Yüksek kalite geliştirme planları yapılmalı ve bu projeler adım adım uygulanmalıdır.

Sistemde ve proseslerde, her yıl gelişme sağlayarak denge korunmalıdır.

1.2.3. Deming'in Kalite Yaklaşımı

Bir işletmede TKK anlayışının uygulamaya geçirilmesinde başlangıç noktası kalite yönetimidir. Üst yönetim ya da daha yaygın değimi ile tepe yönetiminin

işletmede TKK'nün yaygınlaşması için bazı unsurları dikkate alması ve bazı yönlendirmeler yapması gerekir.

Kalitenin iyileştirilmesi için, yönetim kaliteye olan bağlılığını net bir şekilde ortaya koymalı ve iyileştirme sorumluluğunu kabul etmelidir. **Kalite ortamında** ekip çalışması, iletişim, ortak sorun çözme, güven, güvence ve sonsuz iyileştirmeye yönelik çalışmalar cesaretlendirilir. Ekip çalışması genişletilmiş bir sürecin sürekli iyileştirilmesinde bir ön koşul olduğundan, böyle bir ortamda ortak çalışma ve yardımlaşma ruhu gelişir. İşçilerin sistemdeki kusurları korkusuzca söyleyebilecekleri yönde kuruluş kültürü değişir. İşçiler ve yönetim aynı dili istatistik ve süreç kontrolü dilini kullanmayı öğrenir. İşçiler, sistem hakkındaki bilgiyi yönetime iletmekten sorumludur. Deming, yönetim felsefesini 14 ilke ile ortaya koymuştur. Deming'in yöntemleri kuruluşun ikliminin değiştirilmesi için istatistiksel araçların kullanılması ile davranışsal teknikleri birleştirir; her ikisi de kalite iyileştirme çalışmalarının bütünleyicisidir. İlkeler ayrı bir şekilde sunulur ve tek başlarına da iyileştirme sağlayabilir. Bu 14 ilke aşağıda sıralanmıştır (Bozkurt,1994:122-126).

1. Rekabeti sağlayacak, işletmeyi sürdürecekt ve istihdam yaratacak bir plan ile hizmet ve/veya ürünün iyileştirilmesi konusunda amaç sürekliliği yaratın.
2. Yeni felsefeye uyun. Yeni bir ekonomik çağdayız. Belirli oranlarda kusur, gecikme, hata, kusurlu malzeme ve kusurlu işçilik ile yaşayamayız.
3. Kümesel muayeneye bağlılığı durdurun. Kalitenin kümesel muayeneye gerek duyulmaksızın elde edilebileceğini istatistiksel olarak kanıtlayın.
4. Fiyat etiketi esaslı olarak işletmeyi yargılama uygulamasını durdurun. Onun yerine kalitenin fiyatla birlikte yorumlanabileceği anlamlı göstergeler kullanın.
5. Maliyetleri azaltmak, kalite ve verimliliği iyileştirmek için üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak iyileştirin.
6. Modern eğitim yöntemleri oluşturun.

7. Modern gözetim yöntemleri oluşturun.
8. Herkesin kuruluş için etkili olarak çalışmasını sağlayacak şekilde korku ve kaygıları ortadan kaldırın.
9. Organizasyondaki engelleri yıkın. Kuruluştaki herkesin sorunları belirleyecek ve çözecek şekilde ekip olarak çalışmasını sağlayın.
10. Yöntem belirlemeden verimlilik artışı sağlamak için işgücüne yönelik olarak rastgele belirlenmiş sayısal hedefleri, posterleri ve sloganları ortadan kaldırın.
11. İş standartları ve sayısal kotalara yer vermeyin.
12. İşgörenlerin, işçiliklerinden gurur duymalarını önleyen engelleri ortadan kaldırın.
13. Güçlü bir eğitim ve öğretim programı oluşturun.
14. Her gün yukarıdaki 13 ilkeye öncelik verecek bir ortam yaratın.

Yukarıda da ayrıntılı bir şekilde vurgulandığı gibi Deming felsefesinin özü; her kademedeki firma çalışanın yönetim kararlarına katılması ve üst yönetimten inme kararlar ve uygulamalar yerine çalışanların sesine kulak vermesi gereğidir. Toplam kalite anlayışı klasik yönetim tekniklerinin aksine insana önem verir ve insanın her türlü işletme kararına katılması gerektiğini vurgular. Zira bir işi en iyi o işi yapan bilir. Bu düşünceden hareketle çalışanların katkıları kaliteye ulaşmada ve verimliliği yakalamada önemlidir. Yoksa basmakalıp ve tepeden inme kurallarla yönetilen işletmeler yok olmaya mahkumdur. İşletmeler çalışanlarını eğiterek onların niteliklerini yükseltmeli ve onları üretim yapmaları yönünde cesaretlendirmeli, teşvik etmelidirler.

1.2.4. Philip B. Crosby'nin Kalite Yaklaşımı

Philip B. Crosby'ye göre kalite *gereksinim ve koşullara uygunluktur* ve

yalnızca uygunsuzluğun maliyeti ile ölçülebilir. Düşük veya yüksek kaliteden söz etmeyerek uygunluk ve uygunsuzluk üzerinde durmak, *sıfır hata* yaklaşımını benimsemiş ve performansı uygunluk ile ölçülmüştür (Yılmaz,1995:16-17). Crosby düşüncelerinin temelini oluşturan ve firmaların geliştirme çalışmalarında temel almaları gereken görüşlerini dört ana başlıkta toplamış ve süreci de üçe ayırmıştır. Kalitenin dört esasına Crosby şöyle açıklamaktadır (Candaş,1994:20):

1. Kaliteyi yaratan *isteklere uygunluğun* sağlanabilmesi için önce firma yönetimince istekler saptanmalıdır.
2. Kalite bir mükemmellik aracı değil ihtiyaca uygunluktur. Bu tanım müşterinin tüm ihtiyaçlarını anlama üzerinde yoğunlaşan ve organizasyonu bu ihtiyaçları karşılamaya iten stratejik bir yaklaşımdır.
3. Kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi için hatalar oluşmadan tahmin edilmeli ve meydana gelmeleri önlenmelidir. Sıfır hata işletmenin her kademesinde ortak vizyon olarak geliştirilmeli ve bununla ilgili standartlar ortaya konulmalıdır. Standart performansı sıfır hata olmalıdır.
4. Kalitenin ölçümü kalite (kalitesizliğin) maliyetleridir. Kalite maliyetleri, kalite sorunlarının yarattığı mali büyüklüklere ve darboğazlara yönetimin dikkatini çeken ve onları yeni politikalar saptamaya ve gelişmeleri izlemeye yöneltten bir araç olarak kullanılmalıdır.

Crosby tarafından ilk olarak ele alınan ve *sıfır hata* yaklaşımı olarak adlandırılan felsefe, her işin ilk seferinde doğru yapılmasını öngörür ve günümüz toplam kalite anlayışının temel yapı taşlarından birini oluşturur. Fakat bu kavramlar yani sıfır hata ve kalite maliyetleri kavramları maalef hakkettiği ilgiyi görememiş ve gereğince benimsenememiştir. Hatta bu kavramlar yukarıda ayrıntılı bir şekilde açıklandığı üzere Deming tarafından da reddedilmiş ve eleştirilmiştir.

1.2.5. Ishikawa Kalite Yaklaşımı

Deming'i takiben Japonya'da *firma çapında kalite kontrol* felsefesini geliştiren Ishikawa TKK'nın önemli ve diğerlerinden farklı bir temel taşı durumundadır. Ishikawa, kalite kontrol çemberlerinin (KKÇ) Japonya'da yaygınlaşmasını sağlayan önemli isimlerden biridir. Japonlar 1949 yılından beri işletme içindeki tüm bölümlerin ve tüm çalışanların kalite kontrolünü anlayıp, gelişmesine yardımcı olmaları hususunda ısrarcı davranmışlardır. Bu konudaki etkinlik, TKK'nın babası Feigenbaum'un aksine sadece kalite kontrol uzmanlarını (işletme içindeki kalite profesyonelleri) içine almamıştır. Ishikawa Feigenbaum'un aksine her bölüme kalite kontrol uzmanlarının yerleştirilmesinin yeterli olmadığını düşünmüştür. Bu nedenle tüm çalışanların katıldığı kalite kontrol çalışmalarına önem vermiş ve *firma çapında kalite kontrol* tanımında bulunmuştur. Bu amaçla, işletme içinde farklı departmanlardaki çalışanları eğitmek üzere kalite konusunda eğitim çalışmalarının yaygınlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Yine Ishikawa'nın önemle üzerinde durduğu diğer bir terim de *bütünleşik kalite kontrol* kavramıdır. Bütünleşik kalite kontrol kalitenin kontrolünü esas alan fakat aynı zamanda kalite kontrolü, maliyet kontrolü (kar kontrolü ve fiyat kontrolü), miktar kontrolü (üretim miktarı, satış miktarı, stok miktarı) ve teslim tarihi kontrolünü bir arada ve karşılaştırmalı gerçekleştirmeyi hedefleyen bir sistemi ifade etmektedir. Kalite kontrol, maliyet kontrolü, miktar kontrolü ve teslim kontrolü olmadan sağlıklı yürütülemez. Ishikawa'nın Japon biçimi TKK'da koyduğu temel prensipleri ve özellikleri şöyle özetleyebiliriz (Candaş,1994:21):

1. Bir sonraki proses sizin müşterinizdir.
2. Veriler ve istatistik metotlar yaygın kullanılmalıdır.
3. Planla-Yap-Denetle-Harekete Geç (PYDH) döngüsü her aşamada kullanılmalıdır.
4. Herkesin katılımı şarttır.

5. Yönetimin kalite çalışmalarına liderlik etmesi gerekir.
6. Kalite maliyetleri izlenmelidir.
7. Çalışanlar yaptıkları işin kalitesinden birinci derecede sorumludurlar.
8. Kuruluş içi denetimler, kalite ödülü faaliyetleri yaygındır.
9. Kalite kontrolü çalışmaları ülke çapında gerçekleştirilir.

II.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI

Savaştan yenik çıkan Japonya hızlı bir kalkınma hamlesine giriştiğinde, klasik yönetim hiyerarşisi de sorgulanan değerler arasındaydı. Amerikalı araştırmacılar Dr.W.Edwards Deming ve Dr.Joseph M.Juran tarafından vurgulanan **"TKY"** ilkeleri öncelikle Japon firmaları tarafından uygulanmaya başlandı. Ardından 80'li yıllarda ABD geldi, ama klasik yönetim hiyerarşisinin mucidi sayılabilecek Avrupa uzun süre direndi bu yeni uygulamalara. Son yıllarda Avrupa, dünya ekonomisi içindeki yerini sağlamlaştırmak için **"TKY"**ne daha fazla önem vermeye başlamıştır (Kalder,1998:5).

1980'ler **"yok edici rekabet dönemi"** olarak nitelendirilmektedir. Bu ortamda Batı ve ABD'nin yeni yönetim stratejilerine ihtiyacı gündeme gelmiştir. Çünkü hızlı endüstrileşme ve teknolojik gelişme, özellikle ABD'de sözkonusu yoğun rekabet ortamında başarı kazanmanın itici olarak birtakım sosyal değerlerin önemini azaltmış, bu durum işletmelerde verimlilik ve motivasyonda düşüşe neden olmuştur. Oysa Japon'da kalite yönetimini uygulayan işletmeler için böyle bir durum sözkonusu olmamış rekabetteki başarı gün geçtikçe artmıştır. İşte bu durumu gözlemleyen araştırmacılar yeni yönetim ve üretim yaklaşımlarını geliştirmişler ve Amerikan işletmelerine iyileştirme amaçlı öneriler şeklinde sunulmuşlardır. Bu çabalarla bugünkü TKY'ne ulaşılmıştır. TKY'de önceleri **"rekabet üstünlüğü"** sağlamak temel amaç olarak gösterilirken, 1990'larda rekabet kriteri olarak **"hizmet üstünlüğü"** ön plana çıkınca yeni hedef hizmet kalitesi şeklinde ortaya konmuştur. Bugün bu tür hizmetin öğeleride **"hız", "esneklik" ve "duyarlılık"** gibi ifadelerle açıklanmakta ve rekabet kriteri de bu çerçevede belirlenmektedir (Demirkan,1996:15-16).

TKY, **"bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülüklerini yerine"**

getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” olarak tanımlanabilir. TKY’de *”doğruyu ilk seferde yapmak”, ”insan faktörü”, ”bilimsellik”* ilk planda yer almaktadır (Bozkurt ve Asil,1995:33).

Toplam kalite, üretim odaklı yaklaşımlardan oldukça farklı olup, çok daha fazla rekabet gücü sağlayabilir. Ancak toplam kalitenin tüm bileşenlerinin tamamen benimsenip uygulandığı taktirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olabileceği bir gerçektir. Bu bileşenler yönetim anlayışı ve felsefesi, örgüt, yöntem ve sistemlerdir. İnsanı en önemli öge olarak kabul eden bu yaklaşımın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için sözkonusu örgütte tüm çalışanlar tarafından anlaşılması için eğitime ağırlık verilmesi gerekir. İnsan kaynakları yöntemi ile örgütlerin daha ileriye yakalamasını ve kurumlaşmasını sağlayan TKY çalışanların kendisini kontrolünü ve yönetmesini vurgulayarak çalışanların daha aktif olmasını ister. Toplam kalite felsefesine bu açıdan bakıldığında toplam kalitenin demokratik bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Toplam kalite, kalite maliyetlerinin artması değil, tam tersine azalmasını sağlar. Toplam kalitenin bu maliyetleri düşürme potansiyeli Crosby’nin *”kalite serbesttir.”* (Ersen,1996:21-22) sözünün temelinde yatmaktadır. Amaç muayeneye ve uzman bir birimin kontrolüne dayalı bir kalite değil, tüm çalışanların sorumlu olduğu bir kalite sistemine sahip olmaktır. Çünkü kalite bir örgüt organizasyonunun bütününe ilgilendiren bir konudur. Örgütün tüm üyeleri üretilen mal ve hizmetlerin, müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamasından sorumludur.

”TKY” bir kalite kavramı değildir. Bir yönetim yaklaşımı, bir düşünce ve yaşam tarzıdır. TKY’nin;

- Uygulanabilecek kadar basit,
- Herkesin katılımına ihtiyaç olduğunu kabul edecek kadar gerçekçi,
- Değişik taleplerin farkına varacak kadar hassas,
- Tüm çalışanları motive etme özelliğine sahip,
- Yeni kavramlar belirleyebilecek yetenekte,
- İleriye dönük özelliklere sahip olması gerekir (Doğancıoğlu,1994:109).

II.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMAÇ VE FELSEFESİ

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlam çabalarının bütünüdür. Yönetim konusunda az çok görüş birliğine varılmış diğer tanım **"yönetim belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtasıyla işgörmektir"** der. Yönetimle ilgili tüm tanımların işlediği husus yönetimin süreç odaklı olduğudur. Yönetim bir süreçtir ve süreç odaklıdır. Yönetim beşeri bir olaydır ve insan odaklıdır. Teoride ve literatürde bu şekilde ele alınan tanımlar pratikte uygulanmamış ve yönetim sadece **"sonuç odaklı"** ve **"sermaye odaklı"** olarak değerlendirilmiştir. Fakat günümüzde şirketlerin yöneticilerinin ve şirketle ilgili çıkar çevrelerini etkileyen güçlü unsurlar yöneticileri ve yönetim kavramını süreç ve insan odaklı olarak değerlendirmeye ve bu kapsamda yönetim teknikleri uygulamaya zorlamaktadır.

Yöneticileri böyle bir anlayış değişikliğine zorlayan güç unsurlarını belli başlı üç başlık altında toplayabiliriz:

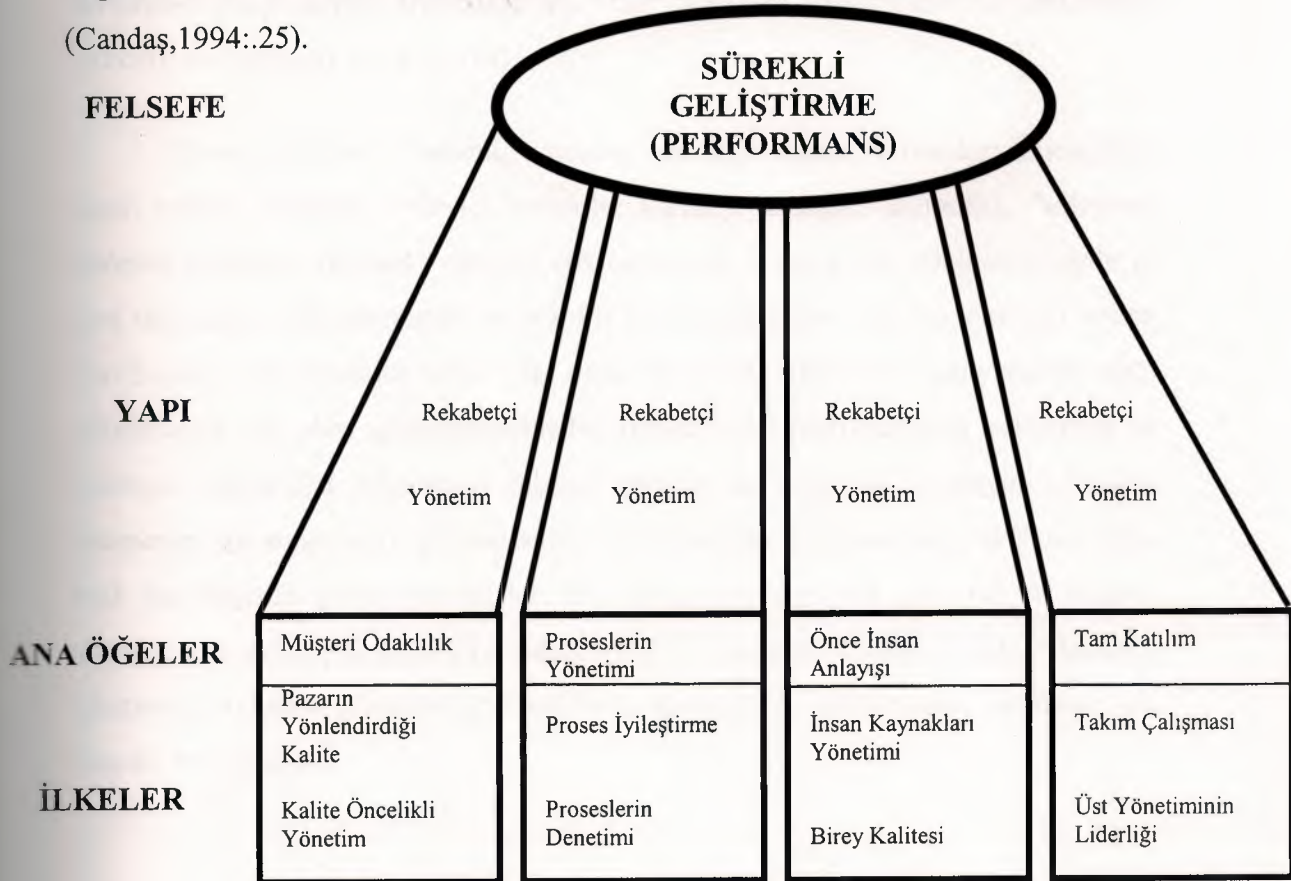
- Dinamik pazarlar ve değişim,
- Rekabet,
- Kalite ve müşteri.

Bu üç unsur kısaca TKY olarak ifade edilen bir anlayışın ortaya çıkmasındaki en önemli etkenlerdir (Akdere ve diğerleri,1994:11).

Yeni ihtiyaçlara göre doğan, gelişen, biçimlenen günümüzün çağdaş yönetim anlayışına TKY denmiştir., çünkü yukarıdaki yönetimin tanımı ve bu anlayışın gelişmesine sebep olan güç unsurları bunu belirlemiştir. TKY'de ana amaç, önceden tespit edilmiş hedeflere ulaşmak için üretim sisteminin etkin bir şekilde çalıştırılmasıdır. İşletme hedefleri, çok çeşitlidir ve bu hedeflerin hepsi direkt ya da dolaylı olarak, işletmenin pazardaki konumunu güçlendirmeye yöneliktir. TKY, felsefesi, bu pazar payının artırılmasında, müşteri memnuniyetini maksimum kılacak kalitede mamüllerin üretilmesini öngörür.

Bütün yönetim tanımlarının, istisnasız hepsinde **"belirlenmiş amaçlar"** ibaresi yer alır. Günümüzün, çağdaş yönetim anlayışında amaçların tümünde kalite, kalitenin sağlanması ağırlıklı önem taşır. TKY'de, hem süreç hem de beşeri unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve **"kalite"**ye ulaşmaktır. Kalite burada, geleneksel anlamının dışında, yeni bir ifadeye sahiptir. Kalite müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Diğer bir ifade ile **"TKY, müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir"**. Dinamik pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olmaktadır (Akdere ve Diğerleri,1994:12).

Kalitenin çağdaş tanımını ve üst yönetimin organizasyonu yönlendirmesindeki etkisini göz önüne alarak basit ama etkin bir model olarak, Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi ve prensipleri aşağıdaki gibi şekillendirilebilir (Candaş,1994:25).



Şekil-6: "Toplam Kalite Yönetimi" Felsefesi ve İlkeleri

Sürekli geliştirme veya özgün ismi ile **"Kaizen"** bir dinamizmi, sürekli bir arayışı ifade eder. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli iyileştirme, yönetim, liderlik ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş hayatında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. Bu sebeple, TKY anlayışında sürekli geliştirme felsefesi kadar **"önce insan"** yada diğer bir deyişle **"birey kalitesi"** son derece önemlidir. TKY rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede takip edilmesini öngörür. TKY değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken **"kalite-maliyet-termin-verimlilik-kar"** ilişkisine geleneksel anlayıştan çok daha değişik bir açıdan yaklaşmaktadır. Bu yeni bakış açısına göre kalite için yapılan çalışmalar, savurganlığı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi pazar payını artırmakta ve **"kar"** amacına ulaşılmasını sağlamaktadır (Akdere ve Diğerleri,1994,:13-14).

Toplam Kalite Yönetimi, hataların analizini yapar ve hataları kaynağında tespit ederek, tekrarını önleyici sistemler kurmayı amaçlar. Buradaki, **"tekrarını önleyici sistemler kurmak"** cümlesi çok önemlidir. Çünkü öyle işletmeler vardır ki aynı tür hatalar yıllardır yapılır ve sağlıklı bir değerlendirme yapıp, önleyici sistem kurulmadığı için yinelenir durur. Bu durumda da bu işletmenin maliyetlerini aşağı çekebilmesi pek olası görünmemektedir. Bundan öte, maliyetlerinin yüksekliği ve kalitenin düşüklüğü işletmenin rekabet şansını da azaltmak suretiyle işletmeyi önlenemez bir sona doğru götürmektedir. Günümüzde, piyasalar tam rekabete doğru hızlı bir değişim göstermektedirler. Bu şartlar altında, yeni pazarlar ve rekabet avantajı için kalite çok geçerli bir pasaporttur. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin rekabet gücünün yükseltilerek karlılığının artırılmasını sağlayan bir felsefe, bir olgudur.

II.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ŞİRKET KÜLTÜRÜ

İşletme içerisinde *"anlayış birliği oluşturmak"* olarak ifade edebileceğimiz işletme kültürü, bir işletmenin içindeki insanların davranışlarını yönlendiren; normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kısaca işletme kültürü "hakim değer ve inançlardır". TKY anlayışı işletmede köklü bir kültür değişikliği gerektirmektedir. Çünkü bu anlayışta çalışanların işe olan yaklaşım tarzı değiştirmektedir. Önceden belirli iş tanımları çerçevesinde hareket etmek durumunda kalan çalışan, bu yeni anlayış ile kendi işinde daha iyiye nasıl ulaşabileceğini araştırmak durumundadır. Bunu başarmak için de grup sinerjisinden yararlanmayı ve iletişim becerilerini geliştirmeyi öğrenmektedir. Orta kademe yöneticileri ise daha demokratik bir yaklaşım tarzı ile alt kademelerden gelen önerileri değerlendirip, eğitim için gerekli zamanı ve kaynağı temin etmelidir. Üst yönetim ise Toplam Kalite Felsefesine inancını ve desteğini sözlü olduğu kadar faaliyetlerin içine bizzat girerek uygulamada da göstermelidir. TKY'nin uygulanabilmesi için öncelikle işletme çalışanlarının düşünce ve yaşam tarzlarının değişmesi gereklidir (Hoşgör,1997:52).

Kültür bir organizasyonda tüm bireyler tarafından paylaşılan bir değerler bütünüdür. Bir gruba aittir. Belli bir derinliğe ulaşması zaman alır. Sürekli eğitimi ve takım halinde öğrenmeyi gerektirir. TKY açısından yeterli bir kalite kültürü oluşturmak için (Hoşgör,1997:53).

- Paylaşılan bir vizyona amaçların saydamlaştırılmasına,
- İyi geliştirilmiş organizasyonel kalite misyon ve hedeflerine,
- Tutarlı bir organizasyon yapısına,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımına,
- Önemli bireysel sorunlara dikkat edilmesine gerek vardır.

Yönetim işletme kültürünü iyileştirme konusunda başarılı ise, şirket daha

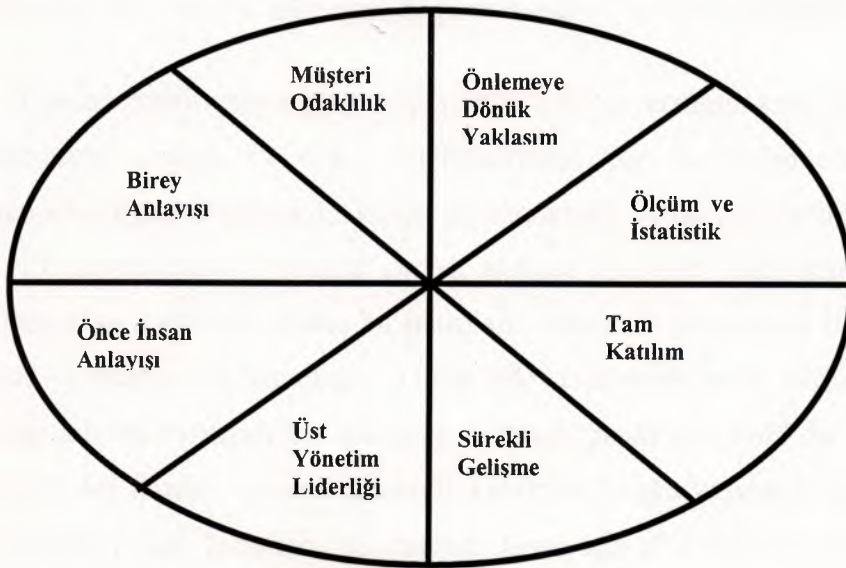
verimli, daha rekabete yönelik, uzun dönemde daha karlı olacaktır. Yönetimin işletme kültürünü değiştirme konusunda yaptığı çalışmaların sonuçları beş ile on yıl arasında alınabilir. Bu nedenle kısa dönem karıyla ilgilenen, işletme kültürüyle ilgilenmeyen şirketler uzun dönemde rekabet edebilir olmaktan uzaklaşacaklardır. Klasik yönetim anlayışındaki yöneticiler, verimliliği artırmak istediklerinde kısa dönem karına zaraar vermeden hedefe ulaşmaya çalışırlar. Toplam Kalite Yöneticileri ise kısa dönem karını riske ederken, uzun dönemde daha iyi rekabet edebilecek bir organizasyon oluşturma hedefini gerçekleştirmek üzere işletme kültürüne önem verirler. Toplam Kalite Yönetiminde, öncelikle üst yönetim işletme kültürüne sahip olmalı ve öncülük yapmalıdır. Klasik işletme kültürünün (kar öncelikli) tümüyle terk edilmesi, çağdaş işletme kültürünün (çalışan öncelikli) hakim kılınması gerekir (Hoşgör,1997:53).

Büyük başarılar küçük fakat iyi odaklanmış çabalarla elde edilir. TKY yolunda kültür değişimi ve değişimleri yönetme becerisi kazanmak uğraş gerektiren ve sonuçta mutlaka başarıyı getirecek olan bir süreçtir. Bu süreçte büyük başarılar küçük fakat iyi odaklanmış çabalarla elde edilir. TKY yolunda kültür değişimi ve değişimleri yönetme becerisi kazanmak uğraş gerektiren ve sonuçta mutlaka başarıyı getirecek olan bir süreçtir. Bu süreçte **"vizyonun"** ayrı bir yeri ve önemi vardır. Bir kültür değişiminin başlatılmasında olduğu gibi, ortak bir vizyonun oluşturulmasında da en aktif görev liderin sorumluluğundadır. En basit düzeyde paylaşılan vizyon **"Ne yaratmak istiyorsunuz?"** sorusunun cevabıdır. Kişisel hedefler nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgeler ise, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir organizasyonun her kademesindeki çalışanların ve yöneticilerin ortak sahip oldukları hedefler ve imgelerdir. Ortak vizyon insanların yüreklerinde tutuşan bir güç, bir dinamizm unsurudur. Fakat bu güç belli bir grubu harekete geçirdikten sonra somut, elle tutulur bir unsur halini alır. İnsanları bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir özlemle birbirlerine bağlıdırlar. Kişisel vizyonlar, güçlerini bir kişinin o vizyonu dert edinmesinden alırlar. Paylaşılan vizyonlar güçlerini ortaklaşa bir dert edinmeden alırlar. TKY'de paylaşılan vizyonun ayrı bir önemi ve ağırlığı vardır. Çünkü, hedeflere bağlılığı, kültür değişimi için gerekli enerjiyi ve odaklaşmayı paylaşılan vizyon sağlayacaktır.

Günümüzde vizyon, organizasyonlar için hayati öneme sahip sihirli bir tanım olarak kullanılmaktadır.

II.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TEMELLERİ

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayış ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsar; insan'a en ön sırada değer vermeyi gerektirir; bilimselliği her faaliyette şart koşar. Bu öğeler sırasıyla şekil-7'de görülmektedir.



Şekil-7: Toplam Kalite Yönetimin Temelleri

II.4.1. Müşteri Odaklılık

Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmalar için piyasada kalabilmenin temel şartı, kısaca müşteri odaklı bir yönetim stratejisinin uygulanması olarak ifade edilmektedir. Zira kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki **"tüketici ağırlıklı"** yaklaşımlar bu rekabet ortamının etkisinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı TKY'nde müşteri odaklılık ögesi, **"kaliteyi müşteri tanımlar"** ilkesiyle açıklanmaktadır. Günümüzde firmalar, kalitenin bugünkü anlamı ve özellikleri doğrultusunda, kalite stratejileri izlemek, kalite amaç ve politikalarını geliştirmek durumundadırlar. Bu bakımdan kalite, piyasada kalabilmenin veya müşteriye tatmin etmenin çok önemli bir koşuludur. Ancak kaliteli mal veya hizmet üretmek de tek ölçü olarak algılanmamalıdır. Bunun yanında bazı üstünlüklerin de olması şarttır. Örneğin günümüzde üretimde kalitenin yanında **"hız"** üstünlüğü çok önemlidir ve firmalar müşteri taleplerini istenilen sürede karşılama yarışına girmişlerdir. Ayrıca kalitenin yanında maliyetlerde çok önemlidir. Zira düşük maliyetle ürününü piyasaya süren firmalar fiyat avantajı yakalarlar. İşte TKY bu ve benzeri rakabet kriterlerini dikkate alarak en önemli olan **"müşteri memnuniyetidir"** ilkesi ile müşteri odaklı bir yönetim anlayışını öngörmektedir (Demirkan,1996:32).

Yapılan araştırmalara göre müşterilerin % 96'sı memnuniyetsizliğini firmaya bildirmemekte, sadece % 4'ü bildirmektedir. Bu % 96'nın % 22'si bu memnuniyetsizliğini ortalama 13 kişiye söylemektedir ve bu şekilde bu durumu bir şehrin 3/4'ü duymaktadır. Firmanın gerçek manada müşterisi, şikayetini bildiren % 4'tür (Demirkan,1996:33). Firma bu insanların her türlü şikayeti ile ilgilenmeli ve her türlü sorununu gidermelidir. Literatürde rastlanmamakla birlikte insanlar arasındaki informal iletişim kanallarından biriside **"fısıltı gazetesi"** dir. Olumlu ya da olumsuz bir durum, insanlar arasında kulaktan kulağa yayılarak, geniş kitleler arasında yankı bulur. Tatminsiz bir müşteri, firma için olumsuz bir referanstır. Hiç kuşku yok ki, hakkında olumsuz bir referans verilmesini hiç kimse istemez.

Bir müşteri memnun olmasa da, nadiren şikayetini ilgili kuruluşa bildirir. Bu

oran çoğunlukla binde birin altındadır. Buna karşılık, memnun olmayan müşteri bu memnuniyetsizliğini çok kişiye yani bir çok potansiyel müşteriye anlatır! Bunun tersi de doğrudur: Beklentileri gerçekleşen müşteri yine birçok kişiye bu memnuniyetini iletir.. Başka bir ifadeyle müşteri bir çeşit amplifikatör gibidir, olumsuz yada olumluyu da on kere hatta yüz kere büyüterek diğer müşterilere yansıtır, onları etkiler. Bu ampifikatörden en iyi şekilde yararlanmak için onun beklentilerini bilmek ve tam olarak karşılamak gerekir ki sadece olumlu sinyaller yayılsın. Bunu gerçekleştirmek için ise müşterinin ilgili kuruluşa görüş belirtmesini beklemek yerine ona gitmek ve tüm bilgileri elde etmek şarttır. Kuruluş bu bilgileri değerlendirerek stratejisini saptarsa, hata ihtimalini en aza indirir. Bu nedenle müşteriler çok zaman ayırmak, onların ihtiyaç beklentilerini ayrıntılı bir şekilde tespit etmek ve verilen hizmete ilişkin görüşlerini gerektiği gibi temin etmek gerekir. Bu tarz bir yaklaşım *"reaktif"* değil, *"proaktif"* bir tutumu sergiler. Reaktif yaklaşım yavaştır, selektiftir, yanıltıcıdır, yapılması gerekene yeterince ışık tutmaz. Proaktif tutum ise doğru şeylerin doğru biçimde ve en kısa zamanda yapılmasını sağlar (Kavrakoğlu,1993:43).

Günümüzde müşterinin işletmelerce nasıl algılanması gerektiğini Freefort Şirketinin başkanı L.L.Bean şirketinde şöyle ortaya koymaktadır (Akdere ve Diğerleri,1994:13-14):

"Müşteri bu ofiste en önemli kişidir. Müşteri çalışmaya engel olan bir unsur değildir. İşin ana hedefi müşterimizdir. Biz ona hizmet edersek bir iyilik yapmış olmayız. O bize, kendisine hizmet verme imkanı tanıdığı için iyilik yapar. Müşteri ile kesinlikle hiçbir konuda tartışılmaz. Müşteri bize isteklerini sunar. Bizim görevimiz bu istekleri hem ona hem de kendimize kazançlı olacak biçimde karşılamaktır."

TKY anlayışında iki tür müşteri kavramından sözedilebilir: Bunlar İç Müşteri ve Dış Müşteridir.

İç Müşteri : İşletme içinde çalışan her kişi yine işletme içinde çalışan bir başka kişi için bir ürün veya hizmet üretmektedir. TKY anlayışına göre her eleman,

kendi ürettiği mal veya hizmeti kullanan bir başka elemanın “müşteri” olduğu düşüncesini benimsenmelidir. Çünkü ancak, bu tip bir düşünce tarzının sonucunda oluşacak olan ilişki zinciri, son kullanıcı olan dış müşteriye (firmanın müşterisi) ulaşan ürün ve hizmetin kalitesinin yüksek olmasını sağlayabilir. Örneğin, imalat, satın alınan malın temin ettiği malzemeyi alıp işler, ürün haline getirdikten sonra satışa gönderir. Bu durumda imalat satın alınan malın müşterisi, satışı ise imalatın müşterisidir. İmalatın yaptığı işin kalite kullandığı malzemenin kalitesine, satış performansı ise imalatın müşterinin beklentilerini karşılayacak nitelikte ürün yapmasına bağlıdır. Dolayısıyla herkesin müşterisinin kim olduğunu ve onun işlevini en iyi şekilde gerçekleştirmesi için kendisinden ne beklendiğini bilmesi ve en iyi şekilde yapmaya çalışması gerekir.

Dış Müşteri : Firmanın ürettiği mal ve hizmetleri kullanan bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Bu kişilerle sürekli ilişki içinde olunmalı ve firma içinde çalışan herkes sonuçta dış müşteri için çalıştığını ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğunun bilincinde olmalıdır. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkiler, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esastır.

II.4.2. Önlemeye Dönük Yaklaşım

Toplam Kalite modelinin temelinde “hataları ayıklama” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır. Sanayide kalite evrimi de son muayeneden başlamış *tasarımda kalite (QFD)* aşamasına kadar gelmiştir. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, *planlamanın doğru yapılması* şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de, olası sürprizlere önceden hazırlanmak,

tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar. Diyebiliriz ki planlamaya harcanan her dakika son derece değerlidir (Kavrakoğlu,1992:33).

TKY'den önceki yaklaşımlarda, ürünün kontrolü tamamlanmasından sonra yapılmaktaydı. Bu ise hatalı ürünlerin piyasaya sürülmesini engellemekte, fakat firma maliyetlerinin azalmasına herhangi bir etkide bulunmamaktaydı. TKY, bu eksikliği gidermek için sorunların kaynağında giderme yaklaşımını getirmiştir. TKY ile hatalar takip edilmeye başlanmış, hata takip sistemleri kurulmaya başlanmıştır. Bu felsefeyi layığıyla uygulayan firmalar, hatalı ürünün ne zaman, hangi vardiyada, hangi makinede, hangi operatör tarafından yapıldığına kadar geriye dönük inceleme yapabilmektedirler. Bu ise sorunun kaynağını belirlemede ve sorunun kökünü kurutmak adına çok etkili olmaktadır.

II.4.3. Ölçüm Ve İstatistik

TKY, yapılan saptamaların sağlam temellere dayandırılmasını öngörür. Bunun anlamı, yapılan değerlendirmelerde genellemeler gitmek yerine, bunların rakamlarla ifade edilmesidir. Çünkü genellemeler sorunun gerçek boyutunun görülmesini engeller. Ayrıca genelleme kavramı sübjektif bir olgudur, kimine göre çok olan kimine göre az olabilir. Ancak olaylar rakama döküldüğünde karar amili olan kişi, olayın gerçek boyutunu görüp, sağlıklı bir değerlendirme yapabilir. Rakamlarla konuşabilmek için sözkonusu rakamlara ulaşılabilmesi gereklidir. Bu da ölçümler yapmak ve bunların istatistiklerini tutmakla mümkündür. Geçmişine bakmayan bir firma geleceğini göremez. Oysa geleceği görebilmek **stratejik liderlik** açısından en önemli ara kesittir. Stratejik liderliğin, Toplam Kalite Yönetiminde ne denli bir kavram olduğu üzerinde ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak duracağız.

Rekabetin kriteri olan Kalite-Maliyet-Termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz de. O nedenle ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır. İstatistiğin özellikle üzerinde durulmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Kavrakoğlu,1992,s.33-34):

- Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için de istatistiğe başvurmak şarttır.
- Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin tekniklerini uygulayarak değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynaklarını tespit edebiliriz.
- İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuyu farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkan sağlar.
- İstatistiksel düşünme alışkanlığını geliştirmek gerek yönetici, gerekse teknik personel için son derece yararlıdır. Örneğin satışlardaki ani bir düşüş bilinen bir gelişme de olabilir. Neyin normal, neyin anormal olduğunu bize istatistik bilimi söyleyebilir.

II.4.4. Tam Katılım

Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Yani işgörenler artık üretimin gerçekleştirildiği makineler gibi görülmek istememektedirler. Toplam Kalite Yönetimi ile işgörenler işletme kararlarına aktif olarak katılmaya başlamış ve işletme içindeki iletişimin kuvvetlenmesi ile hiyerarşik yapı giderek basıklaşmaya başlamıştır.

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Tam katılım, yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım sistemi, gönüllülüğü ifade eder, sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetilenden *"ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim?"*, *"ben bu organizasyonu nasıl geliştirebilirim?"* sorusunu sorması beklenir (Akdere ve Diğerleri,1994:17). Şirket stratejisi bir avuç üst yöneticinin tekeline girmemelidir. Herkes tarafından anlaşılır olmalı, şirkette herkesin uygulayabileceği şekilde ortaya koyulabilmelidir (Sönmez,1995:13).

Toplam kalite modelinin belirgin özelliklerinden birisi de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları insanların bir araya gelip iş yapması veya dostane ilişkiler içinde olmaları gibi, her işletmede rastlanan davranışlarla karıştırmamak gereklidir. TKY'de grup çalışmalarının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplini vardır. Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdeleme ve geliştirmektir (Kavrakoğlu,1992:34).

İşletmede kurulan çalışma grupları sorunların çözümünde daha etkili olurlar ve daha sağlıklı çözümler üretirler. Zira uzun süredir aynı işi yapan bir kişi artık o işle ilgili aksaklıkları kolayca göremez. İşte grup çalışması diğer bireylerin katılımıyla sistemdeki aksaklıkları kolayca bulup çözebilirler. Sorunların çözümünde grup üyeleri birbirleriyle yakın bir iletişim kuracakları için hem iletişim alışkanlığı yerleşir hem de birbirlerini eğitir ve geliştirirler. Böylece grup üyeleri arasında çift taraflı bir etkileşim sözkonusu olur. Kişiler sorunların çözümünde aktif rol oynadıkları için, kendilerinin önemsendiğini anlarlar ve bu durum işlere daha verimli ve şevkli bir şekilde sarılmasına neden olur. Grup çalışmaları sonucunda bireyler, yaptıklarıyla gurur duyan insanlar haline gelirler.

TKY'de tam katılım en iyi ifadesini grup çalışması anlayışıyla bulur. Zira bireyler, bir takımın oyuncularını gibi hissettikleri ve davrandıkları ölçüde, işletmeler en yüksek verimi sağlayacak ve en doğru çözümleri bulabileceklerdir. Bugün dünyanın hemen her yerinde çalışanlar yönetime katılmaya çalışılmaktadır. Değişimdeki en büyük pay kuşkusuz TKY anlayışınıdır. Çünkü TKY çalışana önem verir, insanı bir kaynak olarak görür.

II.4.5. Sürekli Gelişme (Kaizen)

TKY'nin en temel taşlarından biri olan sürekli gelişme, Japonca **kai**:değişim, **zen**:iyi, daha iyi kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşan "KAİZEN" terimiyle de ifade edilmektedir. Japonların TKY'nde ulaştıkları yüksek performansın en iyi açıklayıcısı olan kaizen sözcüğünün asıl önemi, aynı zamanda bir felsefeyi, yaşam tarzını ifade etmesidir. Japonlara göre kaizen, her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için bireyin işinde, evinde ve sosyal yaşamda sürekli gayret sarf etmesi anlamına gelmektedir (Sönmez,1995,:10-11).

Gelişmenin, geliştirmenin sonu yoktur. Çünkü insanoğlu sürekli daha iyinin arayışı içinde olmuş ve bu arayışında da çoğu zaman başarılı olmuştur. Bell, bundan yıllar önce telefonu icat ettiğinde, bugün geline nokta hayal bile edemezdi. Fakat Bell inançla aramış, başarmış ve gelişmenin basamakları arasındaki önemli yerini almıştır. Daha sonra bir diğeri Bell'den bayrağı almış ve başka gelişmeler kaydetmiştir. Bugün geline seviye ise dudak uçuklatan cinstendir. Bugünlerde **"Kapsama alanı sorunu"** ortadan kaldıran Globalstar Projesi gündemin ilk sıralarında yer almaktadır. Dünyanın neresinde olursanız olun, kibrit kutusu kadar bir elektronik alet sizi istediğiniz kişilerle görüştürebilmektedir. Bu insanlık için en büyük projelerden birisidir. Zaman zaman filmlerde seyrediyoruz, uçaklar düşüyor, insanlar aylarca aranıyor ve bulunduklarında bir bakılıyor ki, insanlar hayatta kalabilmek için birbirlerini yemişler. Bunu büyük bir insanlık trajedisi olarak basından takip ediyor ve **"Tanrı korusun"** diye dua ediyoruz. Artık böyle bir durum vukuu bulduğunda açıyorsunuz Globalstarlı telefonunuzu ve koordinatlarınızı veriyorsunuz. İşte sürekli gelişme bu yüzden önemlidir. Eğer yüz yıllar önce Bell, telefonu ilk icat ettiğinde, tamam bu kadar yeter denilseydi, insanlık bu tür trajedileri hala yaşamaya devam edecekti.

Sürekli gelişme çevrimini doğru biçimde özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktarılmıştır. Sürekli gelişme kavramı Japonya'da o denli yerleşmiştir ki hemen her faaliyet için Kaizen grupları kurulmuştur.

Sürekli geliştirme uygulamasında "**Deming Çevrimi**" adıyla anılan, "**Planla-Yap-Denetle-Hareket Geç (PDCA)**" çemberi genel çalışma çevresi olarak kullanılır. Deming çevrimi, yönetimin herhangi bir süreci kararlı bir duruma getirmesine ve süreç iyileştirme çalışmalarının asla son olmayacağı düşüncesinin kuruluşta yerleştirilmesine yardımcı olabilecek bir yöntemdir. Önce bir plan geliştirilir (planlama), sonra planlama deneme amacıyla test edilir (yapma), test planının etkileri izlenir (kontrol) ve süreç üzerinden uygun düzeltici çalışmalar yapılır (düzeltme, iyileştirme). Bu düzeltici çalışmalar yeni ve düzeltilmiş planların oluşmasına yol açar. Böylece PCDA çevrimi sürekli devam eder. Hedef belirli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.

Kaizen'de, ilerlemeler sıçramaların büyüklüğü ile değil, sıklığı ile sağlanır. Aşamaların daha sık ve küçük olması tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu oluşum sürekli beslenmektedir. Kaizen, ürün ve hizmetle sınırlanmamakta, sistem ve tüm çalışanların kalitesiyle ilerlemektedir. Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel koşulun sağlanması gerekir (Yılmaz,1995:41-43).

1. Mevcut durumu yetersiz bulmak. Hiçbirşey kusursuz değildir, o halde sistemde gerçekleştirilebilecek birçok unsur bulunabilir.
2. İnsan faktörünü geliştirmek. İnsana önem verip katılımcı olması sağlanmalıdır.
3. Problem çözme tekniklerinin yaygın bir biçimde kullanılması.

II.4.6. Üst Yönetimin Liderliği

Toplam Kalite yaklaşımında "**liderlik**", yöneticilerinin örgüt içerisinde yapı, norm ve değerler sistemini yerleştirmeleri yanında, belirlenen çözüm önerilerini

uygulayarak dürüst olduklarını göstermeleri ve böylece başarıyı özendirmelerini gerektirmektedir (Gürlek ve Gürol,1993:19). Yönetimde liderlik, başkalarını belli amaçlar doğrultusunda davranmaya veya hareket ettirmeye sevk etmesi açısından önemlidir. Hemen hemen bütün yönetim teorileri üst yönetimin liderliği konusu ile ilgilenmişler, çeşitli model ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Çünkü üst yönetimin liderliği bir trenin lokomotifine benzetilebilir. Gerçekten de liderliğin sistemin ilerideki başarılarının devamı için sistemi sürükleyen bir fonksiyon vardır. Bu yüzden de bir sistem geliştirme süreci olarak nitelenen TKY, üst yönetimin liderliği konusuna özel bir önem atfetmektedir. TKY ile ilgilenen yazarların üst yönetimin liderliği ve sorumlulukları üzerinde ısrarla durmalarının esas nedeni de budur. Deming, İshikawa, Juran bu yazarların başında gelmektedir. Deming yönetim için geliştirmiş olduğu 14 ilkesinden yedi maddeyi liderlik konusuna ayırmıştır (Demirkan,1996:35).

Yönetim kademesinde bulunan her ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar :

- Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
- Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.

Başka bir ifade ile *"sistem geliştirmek"* ve *"sistem içinde çalışmak"*. Sistem geliştirmek sadece yönetim görevi yürütenlere özgü bir sorumluluktur. Diğer elemanlar kimi zaman sistemi değiştirmeye dönük öneriler getirseler bile bu işler onların asli görevleri arasında yer almaz. Onlar sadece yönetimin tespit ettiği sistemin içinde çalışırlar yönetim kademesi yükseldikçe sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artar. Dr. Juran bir kuruluşun performansını sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediğini söyler. Sistem sorumluluğu esasen yönetimde olduğundan Juran'ın ve Deming'in atıfta bulunduğu "yönetimin sorumluluğu" da bir şekilde kantitatif bir ölçüye oturtulmalıdır. Gerçekten de kuruluşun başarısında veya başarısızlığında birinci derecede sorumlu tutulan yönetim olmaktadır (Efil,1995:124).

Yeni liderlik anlayışı, yoğun rekabet ortamında organizasyonun *"hayati"*

olarak nitelenen konulardaki politikalarını, yönünü belirlemekle yükümlüdür. Lokalize edilmiş organizasyonun koordinasyonunu, şirketin bütününe ilgilendiren konularda ortak çaba sarf etmeyi sağlamak ve bu yönde bir şirket kültürü oluşturmak liderlerin en önemli görevleridir. Üst düzey yöneticinin kalite ve firmasının misyonu konusunda vizyon sahibi olması şarttır. TKY'de üst düzey yönetimin en önemli görevi, organizasyona ilişkin geliştirdikleri kişisel ve ekipse vizyonlarını tüm işletmede herkesçe **"paylaşılan vizyon"** haline getirmektir. Paylaşılan vizyon inşa etme disiplinini uygulamanın ilk adımı vizyonların daima **"yukarıdan"** ilan edildiği veya bir organizasyonun kurumsallaşmış planlama süreçlerinden geldiği yolundaki geleneksel anlayışları bir kenara bırakmaktır. Bu ancak üst düzey yönetimin liderliğinde fakat **"dikte"** etmeden gerçekleştirilebilecek bir süreçtir. Bu yüzden TKY'de üst düzey yöneticiler **"koç"** veya **"antrenör"** olarak nitelendirilmektedirler. Bunun en önemli sebebi yönetimin takımı sahaya sürmek için hazırlamaları ve maçın gelişimini önceden tahmin edebilmeleridir (Candaş,1994:35).

II.4.7. Önce İnsan Anlayışı Ve Birey Kalitesi

İnsan faktörü çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer o işletme ya da kurumun genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. TKY çerçevesinde iç müşteri, dialog, takım çalışması, lokalleşme, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının **"önce insan"** yani **"birey kalitesinde"** düğümlendiğini göstermektedir.(Akdere ve Diğerleri,1994:17) .

Son yıllarda yönetim alanındaki gelişmeler, özellikle TKY, örgütleri değiştirmiş, klasik örgütlerdeki bireysel çalışmalar ve birim başarıları yerini takım çalışması anlayışına bırakmıştır. Örgütler yalın hale getirilmiş, hiyerarşik kademeler

mümkün olduğunca azaltılmıştır. Birimlerde kendi iç işlerinde başarılı yönetim tipi yaratılmaya başlanmıştır. Günümüzde bireysel ve toplu çalışma ilişkilerini ve sistemini örgütün geleceği ile bütünleştiren çağdaş insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. Bu modern yönetim şekli örgütlerin amaçlarını yerine getirmeye çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütte dinamik bir yapıoluşturarak değişim yönetimini sağlayabilmelidir. Günümüzde artık insan kaynakları yönetimi **"değişim yönetimi"** olarak algılanmaya başlanmıştır (Ersen,1996:101). Firmalar, günümüzde teknoloji, üretim araç ve gereçleri v.b. faktörleri belli bir ücret karşılığında elde edebilmektedirler. Fakat her iki firma da aynı donanımına sahip olduğu halde bir diğeri diğerinde daha etkin üretim yapabilmektedir. İşte bu üstünlüğün sırrı insandır. Üretim her noktasında insan ögesinin izi vardır. Öyle ki, firmalar ne kadar güçlü makineler, ne kadar yeni teknolojiler alırsa alsınlar, bu makineleri kullanacak olanlar yine insanlardır. İşte TKY bu ince noktayı fark ederek, insanın işletmenin en önemli kaynağı haline gelmesini sağlamıştır. Bu yaklaşım insanı, onun duygularını ve içinde bulunduğu şartları önemser. Zira bir insan kafası rahat olduğu ölçüde kendini işine tam olarak verebilir ve üstün bir verimle çalışabilir.

Kalitenin yükseltilmesi ve ideal ölçülere getirilmesinde başarılı olan kuruluşlar insan faktörünü ön planda tutarlar ; bu faktöre odaklanırlar. Bünyelerindeki herkesin kalbine ve aklına önem verirler. İnsanların duygu, düşünce ve sezgilere sahip bireyler olduğunun, bunların dile getirilmesinin öneminin farkındadırlar. Pek çok kalite uygulaması, değişim mühendisliği, yeniden yapılanma ve diğer değişim süreçleri bu gerçeği atlادıkları için başarısız kalmaktadır. Teknolojik ya da süreç değişimleri içerisinde insanlardaki değişim ve etkileşime dikkat edilmelidir. Herhangi bir değişim sürecinin bir kurum için başarılı bir şekilde uygulanması, sistemler önünde insanı ön plana koyan özel bir kültürü gerektirir. İnsan faktörü sistem ile bütünleştirildiği takdirde değişim daha hızlı ve mükemmel sonuç verecek şekilde gerçekleşecektir. Değişim sürecinin merkezine insanlar yerleştirildiğinde, değişim uygulamasının ve şirket hayatıyla bütünleştirilmesinin itici gücü haline gelir (Tahiroğlu,1997:10-11).

TKY insanların kendilerine söylenmeden, kendi sorumluluk duyguları

dolayısıyla yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarını ön görür. Ishikawa *"insanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim biçimi"* olduğunu ifade etmektedir. Nitekim TKY'nin araçlarından biri olan Kalite Çemberleri etkinliklerini harekete geçiren *"insana saygı duyulan bir iş yeri"* yaratma vizyonudur. Üst ve orta yöneticiler ancak lokalleşmeyi başarabilirlerse şirketlerinde insana saygıyı yönetim felsefesi ve bir şirket kültürü unsuru olarak yerleştirebilirler. İşletmede kalite herkesin işidir. Kaliteyi sağlamak; nihai müşteriyi tatmin etmek ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Çalışanın tatmininde insan kaynaklarının yönetimi önem kazanmaktadır. Sadece ürün ve yöntem niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler, teknik geliştirme, TKY'nin gerçekleştirilmesini sağlamaz. Çünkü gelişmeler kalıcı olmaz. Bu gelişmelere paralel olarak işletme içinde *"birey kalitesinin"* geliştirilmesi gerklidir (Akdere ve Diğerleri,1994:18).

TKY'nin çekirdeklerinden en önemlileri *"ilk seferde doğru yap"* ve *"hata ortaya çıkmadan önle"* dir. İlk seferde doğru yapacak ve hatayı ortaya çıkmadan önleyecek unsur insandır, çalışandır, iç müşteridir. Dolayısı ile TKY'ni başarı ile uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeyini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel işlevlerinden biri de bu sistemleri geliştirmek ve verimliliği artırmaktır. TKY'nde insan kalitesi, herşeyden önce gelir. Bu yönetim anlayışı, *"insana kaliteyi işlemek"* üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket, kaliteli üretim yolunu yanılamış demektir (Sönmez,1995:16-17).

II.5. KALİTE ÇEMBERLERİ

Kalite Yönetiminin temel unsurlarından biri, kalite çemberleri ile oluşturulur.

İlk olarak 1962'de Japonya'da ortaya çıkan ve başta bu ülke olmak üzere tüm dünyada kabul gören kalite çemberleri, çalıştıkları alanlarda karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bunlara bir çözüm aramak için düzenli olarak, haftada en az bir kere toplanan gönüllü işgören gruplarıdır. Grubu oluşturan işgörenler benzer işlerde çalışan ve benzer sorunlarla karşılaşan kişilerdir. Grupları en az dört en fazla on kişiden oluşur (Yılmaz,1995:56-57). Kalite çemberlerini Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği (JUSE), şöyle tarif etmektedir: **"Bir kalite çemberi aynı yerde çalışan, kalite yönetimi faaliyetlerini gönüllü olarak yerine getirmeyi üstlenen işgörenlerden oluşmuş küçük çalışanlar grubu"** dur. Kalite çemberleri, bir yönetim ve organizasyon tekniği olarak çalışan insanı geliştirme felsefesi üzerine biçimlendirilmiştir. Kalite Çemberlerinde amaç **"kalite anlayışını ve kalite kontrolünü atölyelerin, hatta çalışanların beynine sokmaktır"** ve kalite çemberleri uygulamalarında teşvik, geliştirme, olgunlaştırma ve ödüllendirme esastır (Demirkan,1996:28).

Kalite çemberleri yoluyla tüm çalışanlar kendi işlerinin iyileştirilmesine seferber edilerek sınırlı sayıda amir ve yöneticinin işleri izleme ve sorunları çözmesi ile büyük bir güç elde edilmekte, üstelik her an ve yıllarca o işi bizzat yapanlar pratik ve faydalı çözümler üretebilmektedirler. Ayrıca tüm çalışanların sorunlara duyarlılığı artırılmakta, özgüvenleri yükseltilmekte, **"ben yapıyorum"** anlayışı ile çalışanların işi daha da sahiplenmesine imkan tanınmaktadır (Kantarıcı ve Karabay,1993:150).

İşletmede kalite açısından amaçların belirlenmesi, kabul edilebilir ölçütlerin saptanması, gerekli araç ve gerecin temin edilmesi, veri aktarımı ve bu verilerin değerlendirilmesi için başta bilgisayar olmak üzere görsel araçların kullanımı, üretim listelerinin ve üretimde örnekleme planlarının hazırlanması, eğitim programlarının uygulanması ve özel sorunlara çözüm bulunması ve nihayet gerekli tüm kayıtların tutularak istenildiği hızla ulaşılabilen dökümanların hazırlanması kalite güvenliği açısından ele alınması gereken önemli konulardır (Ozok,1990:192).

II.5.1. Kalite Çemberlerinin Amaçları

Kalite çemberlerinin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Düren, 1990:44-45):

- **Kaliteyi Geliştirmek** : Burada kalite kavramı en geniş anlamda ele alınmaktadır. Ürün kalitesi, hizmet kalitesi, çalışma koşullarında kalite, iletişimde kalite, yöntemlerde ve süreçlerde kalite gibi.
- **Çalışanların Motivasyonu ve Katılımını Geliştirmek** : Kalite çemberlerinde amaç, sadece çalışanlara fikrini söyleme olanağı vermek değildir. Önemli olan, herkesin ait olduğu grupta diğerleriyle beraber sorunlara çözüm aramasını sağlamaktır. Böylece çalışanlar kendilerini, işlerinde daha sorumlu hissederek işletme içinde tanınma olanağı bulacaklar ve tatmin düzeyleri artacaktır. Ayrıca ekip ruhu ve kapasitesi de gelişecektir.
- **Ast-Üst İlişkisini Geliştirmek** : Çember uygulamalarının diğer bir amacı da, birlikte çalışmak, işletme hedefleri üzerinde birlikte düşünmek ve çözüm aramak, her hafta toplanarak bilgi alış verişinde bulunmak, çalışanlarla üyelerin kendilerine hiyerarşide yakın olan üstleri arasındaki iletişimi ve ilişkileri olumlu yönde geliştirmektir.
- **Çalışanların Kültünü Geliştirmek** : Kalite çemberlerine geçiş, çalışanların yaratıcılık, sorun çözme teknikleri, grup çalışmaları gibi konularda komple bir eğitim programı izlemelerini gerektirmektedir. Bu çabalar aynı zamanda kuruluşun başarısına da önemli katkılar getirecek bir yatırım niteliği taşımaktadır.

- **Maliyetleri düşürmek** : Oluşturulan çemberlerin verimliliği yükseltmesi, hataları azaltması ve satılmayan ürün oranını düşürmesi beklenmektedir.

II.5.2. Kalite Çemberlerinin Organizasyonu

Kalite çemberleri kurulurken sırasıyla şu aşamalardan geçilir (İmer,1996:26-27):

- **Ön Eğitim** : Kalite çemberlerinin ne olduğu hakkında tüm personele kısa bir eğitim verilir, amaçların ne olduğu ve niçin kalite çemberine gerek duyulduğu anlatılır. Bu şekilde eğitilen personel neyi, nasıl ve niçin yapacağını bilecek ve kendini işin bir parçası olarak hissedecektir.
- **Üst Komite Kurulması** : Komitenin en önemli özelliği ve koşulu bütün üyelerin gönüllü olmasıdır. Organizasyonda her departmanı temsil eden en üst düzeyde yöneticiler bulunmaktadır.
- **Ana Hedef Saptanması** : Üst komitenin vereceği karar doğrultusunda kalite çemberlerinin ana hedefleri ve kaç kalite çemberi kurulacağı saptanır.
- **Kalite Çemberlerinin Kurulması** : Saptanan hedeflere ve kalite çemberi

gruplarına göre uygun çalışma yapacağı düşünülen gruplar kurulur. Kuruluş esnasında iki temel yol izlenir.

- a. Belirli kişilere kurucu olmaları için teklifte bulunulur. Bu kişiler gönüllüler arasından gruplarını kurarlar.
- b. Gönüllüler üst komiteye başvurur ve üst komite adayları onaylar.
- **Kalite Çemberlerinin Eğitimi** : Kalite çemberlerine katılan kişiler normal şirket eğitiminin dışında 20-60 saatlik bir eğitimden geçerler.

II.5.3. Kalite Çemberlerinin İlkeleri

Kalite çemberlerinin oluşturulmasının başlıca ilkeleri şunlardır (Efil,1993:36):

- a.Çember üyeleri tamamen gönüllü kişilerden oluşmaktadır. İsteyenler gruplara katılabilmekte, istedikleri zaman ayrılabilirler. Başkaları için değil istediği için orada olması, kişilerin kendine karşı sorumluluk duymasını, işini daha çok benimsemesini ve çalıştığı kurumun amaçları ile özdeşleşmeye başlamasını sağlar.
- b. Çemberler, üzerinde çalıştıkları problemi kendilerini seçerler. Kurulustaki bu gruba öneri götürebilir; ancak seçim sadece gruba aittir. Zorlama olmadan kendi kararlarını alabilmeleri, çalışanların işyerini ve yaptıkları işi benimsemelerine yol açar.

- c. Gruplar kendi işleri ile ilgili problemleri çözümlerler. Böylece grup, hakim olduğu alanda çalışmalarını sürdürmekte ve onu da giderek daha iyi öğrenmektedir. Bu durum aynı zamanda onların işlerine daha bağlı olmaları sonucunu da doğurmaktadır.
- d. Grup üyeleri ele aldıkları problemi çözüme kavuşturmak durumundadırlar. Ayrıca buldukları çözümü deneyip, işe yarayıp yaramadığını da test etmek zorundadırlar. Böylece üyeler gerçekçi olmak ve kuruluşun içinde bulunduğu koşulları ve olanakları algılamak durumunda olurlar. Bu da dolaylı olarak onların kuruluşlarına bağlı olmalarına yol açar.
- e. Üyeler problem çözme konusunda eğitim alırlar. Böylece bir yandan sistemli bir biçimde düşünmeyi öğrenirler; diğer yandan da veri toplama, onları analiz etme ve karar alma konularında eğitilmiş olurlar. Böylece organizasyonda yıllardır yaptıkları işleri daha farklı bir gözle ele almayı öğrenmiş olurlar.
- f. Gruplar, buldukları çözümü üst düzey yönetiminin katıldığı bir toplantıda sunarlar. Bu, grup üyeleri için çok büyük bir motivasyon kaynağıdır. Üyeler, ilk defa kendilerinin belirlendikleri bir gündem ile yönetimin karşısında başardıkları bir işi anlatma fırsatını bulurlar.
- g. Kalite çemberlerinde kuruluşun normal hiyerarşik yapısı zedelenmez. Çünkü kalite çemberleri işletmenin hiyerarşik yapısı içinde yer alırlar. Çemberlerin faaliyetleri, hiyerarşik düzene göre yukarıdan aşağıya doğru yürütme kurulu, rehberler, liderler ve çember üyelerinden oluşan dört öge üzerinde kuruludur. Bunlardan herbiri ayrı ayrı tanımlanmış görevleri vardır; ancak Kalite Çemberlerinin temel felsefesi gereği birlikte düşünülmüş olan ve sürekli etkileşim içinde bulunan bu dört öge, bir bütün olarak algılanmakta ve değerlendirilmektedir.

II.5.4. Kalite Çemberlerinin Yararları

Kalite çemberlerinin yararlarını, kuruluşa ve çember üyesi olarak çalışanlara yararlı olmak üzere, ikiye ayırmak mümkündür (Düren,1990:47). Kalite

çemberlerinin kuruluşlara yararları şunlardır.

- Çalışanlararası ve departmanlararası işbirliğindeki artış,
- Çalışanlarda kuruluşun sorunlarına karşı ilgi artışı,
- Ürün kalitesindeki ve işlerdeki etkinlikte gelişme,
- Devamsızlıklarda azalma,
- İşveren-işçi ve yönetim-sendika arasında daha iyi ilişkiler,
- Uzun süredir ihmal edilen veya hiç fark edilmemiş sorunların çözümü,
- Teknik kalitede ve önerilen sorunların kabulünde artış.

Kalite çemberlerinin çalışanlara yararları ise şöyle sıralanabilir:

- Düşünülenlerin söylenebileceği bir ortamın yaratılması,
- Çok çeşitli konularda fayda sağlayan eğitim,
- Grup içinde işbirliği yapma duygusunun geliştirilmesi,
- Bilgi, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- İşlerde daha çok çeşitlilik ve zenginleşme,
- Liderlikle ilgili yetenekleri geliştirme ve değerlendirme.

II.6. TOPLAM KALİTE MODELİ İLE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

TKY felsefesi, bir düşünce ve yaşam tarzıdır. Temel koşul kalite-maliyet ilişkisini anlamak, TKY'nin temel kavramlarını daha iyi kavrayabilmek için klasik yönetim felsefesi ile kıyaslamak yararlı olacaktır.

Tablo-1 : Toplam Kalite Felsefesi İle Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM MODELİ	TOPLAM KALİTE MODELİ
Şirketin hedefi mali dönem için belirlenmiş olan karı elde etmektir.	Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
Karın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler .	Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve karın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
Yönetim, faaliyetleri planladığı gibi sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar.	Sistemleri ve süreçleri, o işleri yapanlar geliştirir; yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkan sağlamaktır.
Yönetimde temel ilke "işe göre adamdır". Yapılacak işlerin mahiyeti ayrıntılı olarak belirlenir; iş tarifleri yazılır, işler güçlüklerine ve özelliklerine göre kademelendirilir, görevlendirilecek kişilerde belirlenen özellikler aranır. Kişiler ücretlerini tayin edildikleri işin kademesine göre alırlar.	Temel amaç şirketin hedeflerine ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
İşin gerektirdiğinden üstün niteliklere sahip insanları işe almak yanlıştır. Çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümsemeyen kişi demotive olur, işi beğenmez, hatta diğer kişileri de demotive edecek davranışlara girer.	İşin mahiyeti, hedefler, planlar, v.s. ne olursa olsun en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.
Çağımızda sanayi kuruluşlarında üretimi makineler yapar. İnsanların temel görevi ise bu makineleri çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Yeterli verim alınamıyorsa, bunun sorumlusu o makineyi işletenlerdir.	Herşeyi insan gerçekleştirir. Makineler sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makineleri sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.

KLASİK YÖNETİM MODELİ	TOPLAM KALİTE MODELİ
Sanayicinin amacı son teknolojiyi temin etmektir. Genellikle yeni teknoloji birçok alanda sıçramayı da beraberinde getirir. Teknolojinin gerektirdiği üstün nitelikli elemanların da temin edilmesi şarttır.	Teknolojide yüksek rekabet gücü esasen sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilen sıçramayı başarması da kolaylaşır, en azından sıçramayı başkası yapsa da onu elde etmesi nispeten daha kolaydır.
Yeni teknoloji daha az elemanı öngörür, teknolojisi yenilenen bir şirketin her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi, buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına çıkarması eşyanın tabiatı icabıdır.	Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkanlar üretimi de artırır, istihdamı da. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli eğitildiklerinden, teknolojiye uyumsuzluk söz konusu olmaz.
Sistemlerin özünde insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metot, prosedür ve verimlilik ölçüleri vardır. Yine yönetimce konan standartlardan netice beklenir. Üretim, satış, verim gibi her konuda belli standartlar/parametreler vardır.	Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri geliştirirler. Varılan her düzey en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.
Şirket içinde en büyük bölümlerin amirleri, en önemli yöneticilerdir, çünkü en zor mesele insanları yüksek verimlilikle çalıştırmaktır.	Amirlerin temel görevi liderlik etmektir, yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır.
Şirketin en kritik fonksiyonlarından biri de denetim olmaktadır. Satışları, üretimi, masrafları, verimlilikleri, randımanı vb. tüm faaliyetleri denetim esaslı kıyaslamaya dayanır. Kıyaslamanın bazıları "bütçe"dir; o da öngörülen faaliyetlerle faaliyetlerin standartları ve parametrelerinden oluşur.	Şirketin pusulası, haritası ve kılavuzu, hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç planları koordineli bir şekilde ve terminlere uygun bir biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık değerlendirmelerle bu süre içinde başarılılabilenlerin ve başarısızların nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.

KLASİK YÖNETİM MODELİ	TOPLAM KALİTE MODELİ
Bütçenin hazırlanması bir çeşit pazarlık esasına dayanır. Yönetim, standardı yukarıya çeker, uygulayıcı ise aşağıya. Bir önceki yılın performansı temel kriterdir. Biraz gayretle yönetim bu performansın %5-10 artabileceğini iddia eder, uygulayıcılar ise bu yılın geçen yıldan da zor bir yıl olacağını ve aynı düzeyi tutturmanın bile büyük başarı olacağını savunur. Neticede % 3-5'lik bir artışla uzlaşılır.	Yöneticiler de çalışanlar da en yüksek başarı seviyesini düşerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de esas hedef hakiki potansiyeli realize etmektir. Yönetimin görevi hedeflerin aşırıya kaçmamasını ve şirketin tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.
Kişilerin başarısı da yönetimin başarısı da bu bütçeye göre ölçülür. Performans yüksek çıkarsa tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlarlar, düşük çıkarsa sorumlu her zaman çevre koşulları, ekonomik durgunluk, haksız rekabet, hükümet kararları vs.dir.	Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayret sarfeder. Eğer hedeflere ulaşılmamışsa bunun nedeninin eğitimde, iletişim eksikliğinde, koordinasyon yetersizliğinde yada hedeflerin aşırı yüksek seviyelerde tespit edilmesinde aramak gerekir.
Motivasyonun temel ögesi paradır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa onlara daha yüksek oranlı zam yapar. Zaten kişilerin de temel dürtüleri çok para kazanmak olduğundan, üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayreti gösterirler.	Temel motivasyon, şirket iklimi ve başarıma onaurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha başarılı olmaya teşvik etmek, yönetimin görevi ve sorumluluğudur.

KLASİK YÖNETİM MODELİ	TOPLAM KALİTE MODELİ
Ancak, kişinin tüm potansiyelini göstermesi de sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir defa gösterdimi yöneticiler her yıl aynı performansı bekler. En doğru strateji bu potansiyeli göstermemek, her yıl azar azar performansı artırmaktır. Bu artışın olağanüstü bir gayret sonucu gerçekleştiği izlenimini vermek de stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır.	Kişinin işinde uyguladığı sürekli gelişme yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulanması temel amaçtır. Şirket rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde kişiler de seviyelerini yükseltme azmine sahip olacaklardır.
Başarıyı en fazla etkileyen faktör kişilerin standartları ne ölçüde tutturduğu olunca, sistemin etkinliği de denetim mekanizmasının etkinliğine bağlıdır. Gerek kalite gerekse diğer standartlıklara uygunlukta herhengi bir sorun varsa yapılacak iş denetimi artırmak ve yaygınlaştırmaktır. Gerektiğinde denetim sistemin kendisi de denetime tabi tutulur.	Başarıyı en fazla etkileyen faktör sistemdir. Yönetimin teşviki ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi otokontroldür.
Kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellikte hataları tespit etmektir.	Yönetimin görevi herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkanları var etmektir. Bu imkanları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onore edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır

KLASİK YÖNETİM MODELİ	TOPLAM KALİTE MODELİ
Sadece hataları tespit etmek her zaman yeterli değildir. Hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir, ikincide cezalandırmaya, üçüncü de ise daha ciddi tedbirlere başvurulur. Böylece işini gereği gibi yapamayanlar elendiği gibi, diğer çalışanlara da yeterli göz dağı verilmiş olur.	Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayanır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı artırdığı gibi çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar.
Denetim sistemlerinin tek amacı hataları bulmak değildir. Başka amaçları da vardır. Bunlardan en önemlisi tepe yönetimine, gerçekleştirilmiş olan çalışmaların hesabını vermektir. Şirket kaynaklarının çar-çur edilmediği, israf yapılmadığını, usulsüzlük veya hırsızlık olmadığını kanıtlamanın en doğru şekli kapsamlı ve ayrıntılı açıklamalara yer veren raporlar sunmaktır. Raporlar ne kadar sık ve kapsamlı ise yönetim, çalışmaları o denli güven verici bulacaktır.	Bilgi sistemlerinin temel amacı şirkete yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler ayrıca fırsatları, tehlikeleri, şirketin güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak sürekli gelişmeye imkan yaratırlar. Raporlar özlü, kısa, bütünseldir. Anlatım sayısal ve grafikselidir.

Kaynak : Şeyma Saraç, “Toplam Kalite Kontrolü ve Sürekli Gelişme”, Toplam Kalite, İzmir:OMÜD Yayını, 1995,s.11-14.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMININ TEMEL ÖĞELERİ ,

STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK LİDERLİK

VE TOPLAM KALİTE LİDERLİĞİ

III.1. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik, belirlenmiş amaçlara ulaşmak yolunda iletişim süreçleri aracılığı ile ortaya konan bireyler arası etkilemedir. Diğer bir deyişle liderlik süreci liderin belli bir durumda izleyicilerin davranışını etkileme çabalarını içerir (Tekarslan,1987:145). Peki liderlik sürecini nasıl anlayabiliriz? Hangi koşullarda ne tür liderlik gereklidir? Grup içinde kim lider olacaktır, bunları önceden belirlemek mümkün müdür? Bu ve benzer sorulara cevap bulabilmek için liderliğin oluşumu ve açıklanması ile ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Her yaklaşım, liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlayabilmek için farklı değişkenlere ağırlık vermiştir. Ancak bütün bu teori ve yaklaşımlara ve uygulamalı araştırmalara rağmen henüz liderlik olayının tam olarak anlaşılmasına yarayacak kapsamlı bir teori veya yaklaşımın bulunmadığı belirtilmelidir (Koçel,1989:259). Bu çalışmalar dört başlık altında incelenebilir.

III.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar ve liderin oluşumu konusundaki geleneksel incelemeler özellikle zamanın askeri ve idari yöneticilerin özelliklerinin incelenmesi ile başlanmıştır. Bu yaklaşımın dayandığı, başarılı liderlerin başarılı olamayan liderlere kıyasla belirli özellik ve niteliklere daha fazla oranda sahip olmalarıdır. Bu yaklaşım, lider değişkenini esas almaktadır. Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirten en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Lider, bu özellikler itibarı ile diğer üyelerinden farklı bir kişidir.

Fiziksel ve kişilik özellikleri açısından lideri izleyicilerden ayıran bazı farklar vardır. Bu konuda yüzlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda aşağıda örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur (Kara Harp Okulu,1987:305-312).



Şekil-8: "Fiziksel ve Kişilik Özellikleri Açısından Lideri İzleyiciden Ayıran Farklar"

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderliğin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında önderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu özellikler yaklaşımına ters bir durumdur.

Bu yaklaşım ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de, liderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olunmuştur (Koçal,1995:260-262).

Özellikler yaklaşımı liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderliği konu alan grupların yapısı ve işleyişine çevrilmiştir. Grup içinde bulunan şahısların özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakılmaya başlanmıştır.

III.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımların ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlarda olduğudur. Liderlerin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Kara Harp Okulu,1987:315). Davranışsal yaklaşımların gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır:

III.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş , liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirmek için lider davranışını tanımlama anketi isimli bir araç kullanılmıştır (Koçal,1995:145-263).

Bu çalışmaların sonunda liderli davranışların tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin rol oynadığı belirlenmiştir. Bu iki faktör; insan ilişkilerine dönüklük ve insan faktörüne ilgi ile göreve dönüklük ve yapıyı harekete geçirmedir (Tekarslan,1987:148).

İnsan ilişkilerine dönüklük liderin ilişkilerde karşılıklı güven, dayanışmayı geliştirmesi ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışları ifade etmektedir.

Göreve dönüklük, işe ve inisiyative ağırlık verir. Liderin gerçekleştirmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tanımlanması için amaç belirleme grup üyelerini organize etme heberleşme sistemini belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme gibi yapıyı harekete geçirme davranışlarını ifade etmektedir.

Ohio State çalışmalarından çıkan iki genel sonuç sunlardır (Kara Harp Okulu,1987:318).

- Liderin insanı dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin göreve yönelik ve yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

III.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Bu çalışmaların da amacı grup üyelerinin tatmine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır.

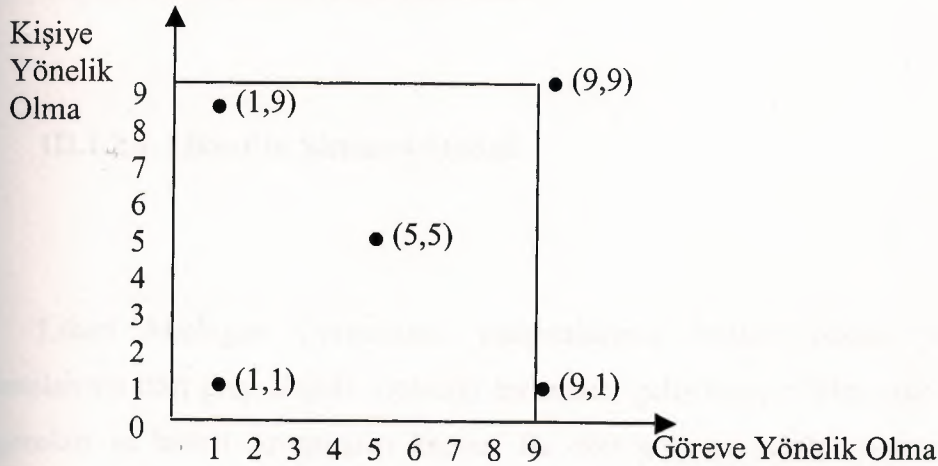
Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp, çalışmadıklarını yakından kontrol eden büyük ölçüde

cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artırarak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç için yapısal olarak belirlenmediği durumlarda işe dönük liderlerin etkili oldukları, buna karşılık yapı olarak oturmuş işlerde, kişiye yönelik liderlerin daha etkili olduğudur (Erdoğan,1991:264-265).

III.1.2.3. Blake ve Mauton'un Yönetim Kafesi Yaklaşımı

Blake ve Mauton, yukarıdaki iki üniversitenin çalışmalarının varsayım ve sonuçlarını yönetim kafesi olarak adlandırarak, yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matris haline getirmiştir. İşe dönük ve kişiye dönük lider değişkenlerini esas alan iki boyut ve her boyut 9 dereceye ayrılmıştır. Bu açıklama biçimine göre 5 temel liderlik tipinden söz etmek mümkündür (Kara Harp Okulu,1987:325-328).



Şekil-9: Yönetim Kafesi Yaklaşımı

1-1 Liderlik : İşe ve kişiye en az yönelik davranış, iş başarımı ve üyelerin organizasyon içi tatmini için en az gayret gösteren lider.

1-9 Liderlik : İşe en az , kişiye en çok yönelik davranış, organizasyon üyelerin ihtiyaçlarını gidermeyi ön planda tutan, arkadaşça lider.

9-1 Liderlik : İşe en çok, kişiye en az yönelik davranış, iş başarısını ön plana çıkaran, insan ilişkisine ilgi duymayan lider.

5-5 Liderlik : Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaşmacı davranış gösteren lider.

9-9 Liderlik : İşe ve kişiye en üst düzeyde yönelik davranış, organizasyon amacı etrafında sosyal ilişkileri en yüksek düzeyde tutarken, iş başarımında yüksek olmasını isteyen lider.

Kuşkusuz en etkili liderlik takım lideri de diyebileceğimiz (9,9) liderlik tipidir. Lider kendini göreve atayan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı, üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır.

III.1.2.4. Likert'in Sistem-4 Modeli

Likert Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak yönetici davranışlarının dört grup altında topladığı bir model geliştirmiştir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsar. Bu dört grup şu şekilde özetlenebilir (Kara Harp Okulu,1987:325-327):

Tablo-2 : Likert'in Sistem 4 Modeli

Lider Davranışı	SİSTEM-1 İstismarcı Otokratik	SİSTEM-2 Yardımsıver Otokratik	SİSTEM-3 Katılımcı	SİSTEM-4 Demokratik
Astlara güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi efendi ilişkilerine benzer güven anlayışı	Kısmen güvenilir. Karar kontrolü liderdedir.	Tüm konularda tam olarak güvenilir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamiyla serbest hissederler.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İş konularında astın fikirlerini nadiren alır. Korku ve güvensizlik hakimdir.	Ara sıra astın fikrini sorar. Hem ceza hem de ödöl güdüleme aracı olarak kullanır.	Genel olarak astın fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Her zaman astların fikrini alır. İlişkiler yaygın ve arkadaşçadır.

Kaynak : Kara Harp Okulu,1987:325-327,

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların SİSTEM-3 ve SİSTEM-4 tipi yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların SİSTEM-1 ve SİSTEM-2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.SİSTEM-4 Likert'in tavsiye ettiği yönetim sistemi olup, bütün görevlilerin amaç tespitine ve işe ilişkin kararlara katkıda bulunmaya çalışır.

III.1.3. Durumsal Yaklaşımlar

Yukarıda sözü edilen eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç, kendisini hissettirmiş ve **"özellik ve nitelikler"** yaklaşımı ile **"davranış"** yaklaşımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gerekleri de dikkate alan **"modern"** yaklaşım geliştirilmiştir.

Bu teorinin genel varsayımı, değişik durumları, değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Liderliği şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler aşağıdaki şekil-8'de gösterilmiştir (Kara Harp Okulu,1987:333)



Şekil-10: Liderlik Davranışları

Durum Teorisi Yönetimde **"tek ve en iyi"** yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranış tepkilerinden farklı olarak en yaygın liderlik davranışının durumlarına göre değişeceğini söylemektedir. Kısaca durum teorisi belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun

liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir. Bu konudaki çalışmalar aşağıda kısaca incelenmiştir.

III.1.3. Açık Sistem Yaklaşımı

Bir diğer liderlik teorisine esas esas itibarıyla Katz ve Kahn tarafından geliştirilen liderlikte açık sistem yaklaşımıdır.

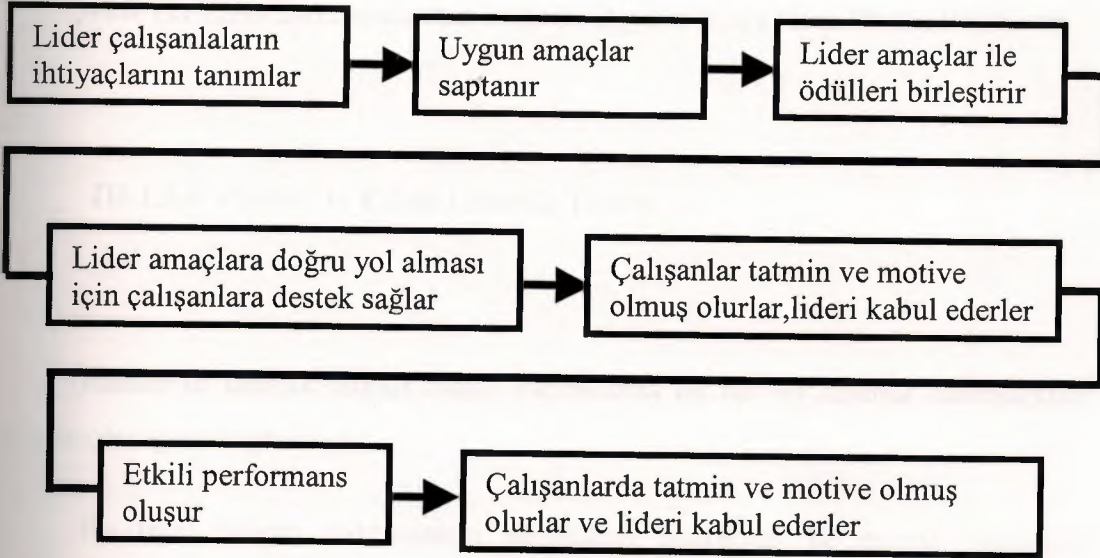
"Liderlik" organizasyonunu ilgilendiren herhangi bir konuda belirli, alışılmış ve rutin güç kaynaklarını aşan herhangi bir etkilenme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyetlerin her biri değişik organizasyon kademeleri ve durumları için farklı bir anlayış, farklı bilgi çeşitleri ve özellikler gerektirir. Bu yaklaşımın vardığı sonuçlardan birisi insanlar arası ilişkilere yönelmiş liderlik biçiminin alt kademelerinden çok orta ve üst kademelerde daha etkili ve başarılı olacağı yönündedir (Kara Harp Okulu,1987:337).

III.1.3.2. Robert House'nin Amaç Yol Teorisi

Bu model motivasyon konusundaki beklenti kavramıyla yakından ilgilidir. Bu nedenle liderin izleyicilerle nasıl etkilediği, işi ile ilgili amaçların nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Eren, 1991:349). Buna göre liderler, organizasyonun amacına erişirken iş yerinde iş tatminini gerçekleştiren ve izleyicileri motive eden kimseler olduğu temel varsayımından hareket edilmiştir. Bu modelde kısaca liderin en önemli işi izleyiciler

için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir. Bunu yaparken lider, destekleyici veya başarıya yönelik liderlik davranışlarından birisini gösterebilir. Bu davranışların uygunluğunu izleyenlerin kişisel özellikleri üzerindeki zaman, çevre baskısı ve işin niteliği gibi durum faktörlerinden etkilenecektir.

Bu teorinin yapılan araştırmalar sonucu, orijinal biçimiyle çok basit olduğu, işyerlerinde yeterince değişkeni dikkate almadığı görülmüştür. Ayrıca bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygun olduğu söylenemez.



Şekil-11 : Amaç Yol Liderlik Süreci (Keith,1989:208)

III.1.3.3. Reddin'in Üç Boyut Yaklaşımı

Bu teori ile Reddin, eski modellerin insan ilişkileri boyutlarına ilk defa etkinlik boyutunu ilave ederek üç boyutlu bir liderlik modeli elde etmiştir. Burada etkinlik, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir. Liderin tipi

belirli bir duruma uygun olduğundan etkin, uygun olmadığından etkinsizdir. Bu teoride liderin etkinlik derecesi davranıştan değil durumdan doğmaktadır.



Şekil-12: Lider Davranışlarının Etkinlik Boyutu (Kara Harp Okulu,1987:349)

III.1.3.4. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Fiedler'in liderlik teorisi hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmıştır.

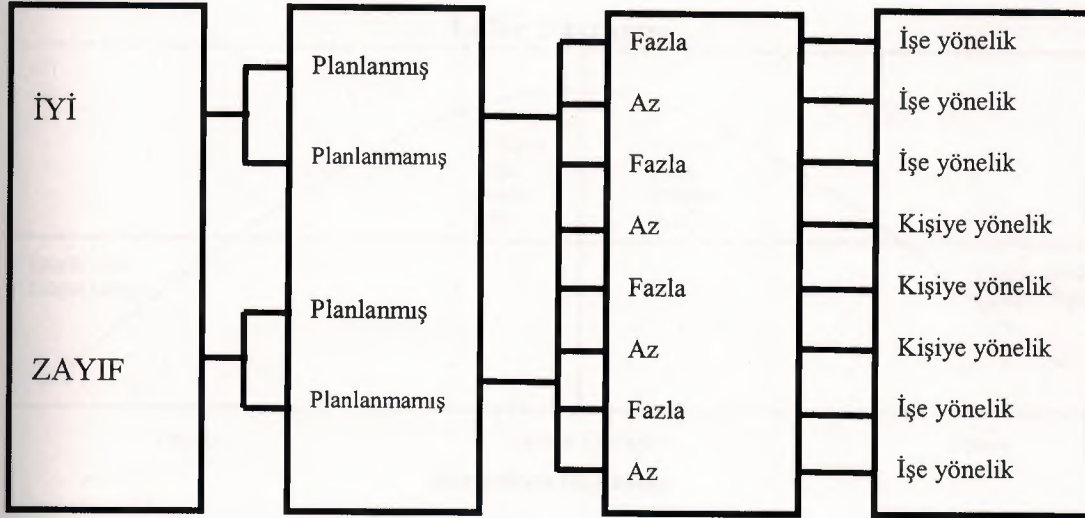
Bu teori liderin davranışının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken olduğunu söylemekte. Bunlar;

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
- Başarılacak işin niteliği
- Liderin mevkide dayanan otoritesinin derecesi

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

Fiedler'e ayrıca en olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik

liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır. Bu durumda aşağıdaki şekil-13'deki gibi ifade edilir (Koçel,1989:342).



Şekil-13: Fiedler Lider Modeli

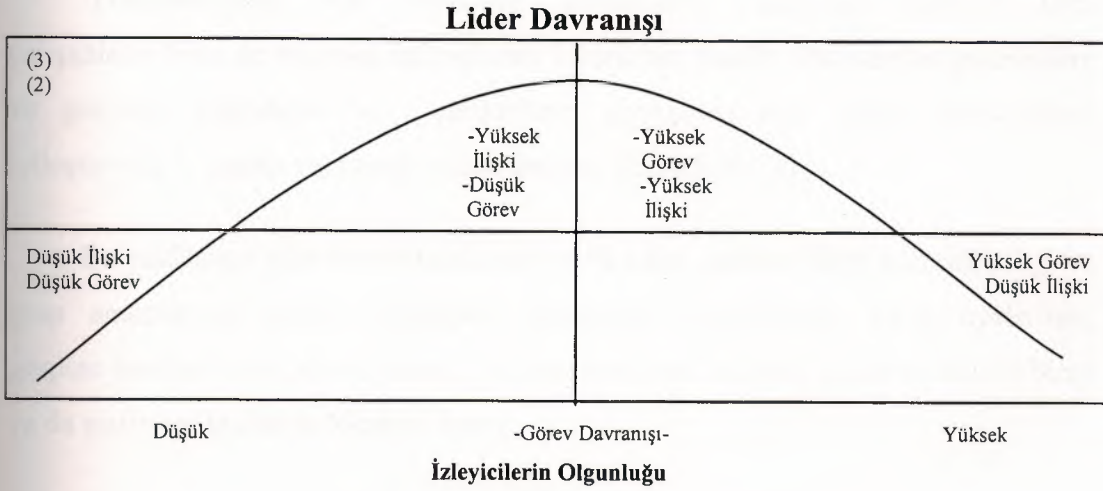
Bu teoriye göre liderlik tarzının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışını gösterilmesine bağlıdır. Bu teori, daha çok teoride kalarak uygulayıcıların işine fazla yaramadığından ve kısmi destek görüldüğünden geçerliliği eleştiri konusu olmuştur.

III.1.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Yaklaşımı

Hersey-Blanchard liderlik çevresel etkilere biri olan üyelerin/astların olgunluk düzeylerini katarak bir model geliştirmişlerdir. Olgunluk deyimi ile kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri olarak tanımlanmaktadır.

Bu model farklı dört olgunluk düzeyi ile dört temel liderlik tarzı üzerinde

durmuştur. Şekilde görüldüğü gibi bu model lider sadece astların davranışlarını değerlendirme imkanı vermiyor, aynı zamanda en etkin liderlik tarzını seçme fırsatını da tanıyor (Paksoy,1993:21).



YÜKSEK	ORTA		DÜŞÜK
Olgunluk Düzeyi-4	Olgunluk Düzeyi-3	Olgunluk Düzeyi-2	Olgunluk Düzeyi-1
- Yapılabilir	Yapılabilir/yetenekli	İşi yapamaz (bilgi beceri yok)	- bilgi beceri yok
- İstekli	- İsteksiz	- İstekli	- İsteksiz

Şekil-14: Hersey-Blanchard Liderlik Modeli

Yöneticinin uygun davranış tarzını seçmesi, çevresel unsurlar içinde önemli bir yere sahip olan astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanımasındaki başarısıyla yakından ilişkilidir. Böylece yöneticinin etkinliği, astların olgunluk düzeyini doğru teşhis etmesine ve uygun liderlik davranışını seçip göstermesine bağlı olacaktır.

III.1.4. Yeni Yaklaşımlar

Transaksiyonel ve Transformasyonel liderlik biçimleri ile örgütsel başarı arasındaki ilişkileri yeni yaklaşım olarak inceleyebiliriz.

III.1.4.1. Transaksiyonel Liderlik

Transaksiyonel lider, ödülleriyle çalışanların çabalarını artıracak hem çalışanların hem de örgütün ihtiyaçlarını karşılayan kişidir. Bu liderler geleneklere ve geçmişe bağlıdırlar ve çalışanların geçmişten süre gelen faaliyetlerini iyileştirecek iş yapma yaptırma yolunu seçerler (Eren,1991:313).

Bu yaklaşıma göre bireyi katılıma teşvik eden, grubun birey için çekiciliği ve grup amaçlarıyla bireyin ihtiyaçları arasındaki uygunluktur. Grup üyelerinin, gruptan normal ve rol almak üzere beklentilerini, rol ise grup içinde belirli bir birey ya da pozisyonda olan beklentiye içerir.

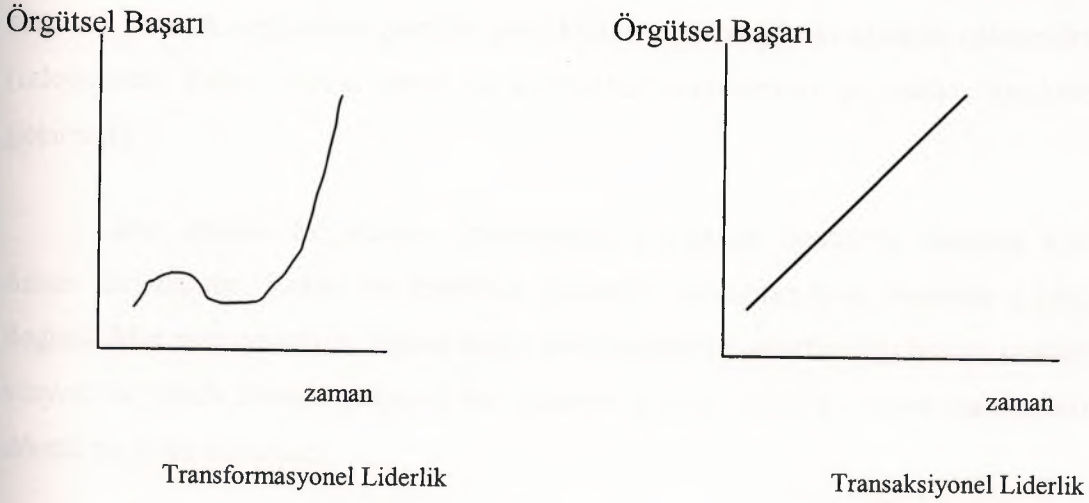
Sosyal değişim teorisi transaksiyonel liderliğin bir açıklamasıdır. Bu teoriye göre bireyler arasındaki etkileşim, karşılıklı faydanın sağladığı ödüllere dönüşür. Grup ve birey arasındaki sosyal davranışlar her bireyin katılmadan kazandığı fayda ve ödediği bedele göre çözümlenebilir. Gruptaki bireyler kendileri için en az bedelde en fazla faydayı sağlamaya yardımcı olarak bulunduğu pozisyonu korumaya çalışır. Liderin katkıları, grup tarafından ileride saygı ve statü ile geri verilir. Sosyal değişim teorisi; insanların erken yaşta, başkalarına sağladıkları faydaların karşılığını beklemeyi öğrendiği, yine başkalarına sağladıkları menfaatlerin karşılığı azmi olarak geri almaya çalıştıkları gibi bazı varsayımlardan hareket eder.

Burada liderliğin sürdürülmesi grubun başarısına bağlıdır. Liderin lider olarak kabul edilmesinin sebebi grubun amaçlarına ulaşmasını sağlamasıdır. Lider kendisinden bekleneni yapmış ancak kontrolü dışındaki etmenler tarafından grup amaçlarına ulaşamamışsa bu tür başarısızlık için grup, lideri suçlamaz ve lideri yine kabul eder.

III.1.4.2. Transformasyonel Liderlik

Liderlik ve yöneticilik alanında son yıllarda üzerinde durulan yeni bir

kavramda vizyon sahibi lider ya da vizyonla yönetimdir. Vizyon sahibi olarak nitelenen yeni lider tipi çeşitli yazarlar tarafından farklı bir şekilde tanımlanmıştır. Dönüşüm lideri, değişim mühendisi, girişimci lider, formcu lider vb. olarak adlandırılan tüm liderin tanımlarındaki ortak nokta vizyon sahibi olmalarıdır (Çimenderoğlu,1994,s.14).



Şekil-15: Transformasyonel ve Transaksyonel liderlik biçimleri ile örgütsel başarı arasındaki ilişki.

Vizyon, yüksek hayal gücü göstermek, tahmin ve kurgularda bulunabilmek, alanında öncü olarak düşünebilmektir. Vizyonla, işletme içi karar haberleşme sürecindeki karmaşıklık azalır, birbirinden kopmuş ve uzaklaşmış olan birimler arasındaki haberleşme sağlanır, bu birimler bir hedef doğrultusunda kanallize edilir, işletmenin kurumlaşmasına ve çalışanların kurumla özdeşleşmesine katkıda bulunur ve anlamlı bir iş yapma fikri doğrultusunda birlikte sağlanarak işletme canlandırılır ve coşturulur.

Transformasyonel liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, onlara yeniliğin ve değişikliğin gerekliliğini ilham etmek için onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmak ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırmak ve böylece

onlardan beklenenden fazla sonuç almak hedeflenir (Eren,1991:312-313).

Benis ve Nanus'a göre başarılı örgütlerin arkasındaki itici güç liderliktir. Yeni liderler insanları harekete geçiren, izleyicileri lidere, lideri de değişimin temsilcilerine çeviren transformasyonel liderliktir (Bennis,1985:3). Bu liderler örgütleri içinde bulundukları halden geleceğe götüren, örgütün geleceğiyle ilgili vizyonu yaratan, değişimin gereğini yeni kültür ve stratejilerle aşarak çalışanlara (izleyicilere) kabul ettiren, enerji ve kaynaklara odaklanarak çalışanları harekete geçirendir.

Lider olumlu bir vizyon yaratmalıdır. Çalışanlar hedeflere ulaşmak için özlem duymalıdır. Korku ve tehditle (olumsuz vizyonla) kısa dönemde büyük değişiklikler elde edilebilir. Ancak korku dozu azaldıkça anlamsızlığı başlar, olumlu vizyon ise tutarlı sürekli yükselen bir öğrenme yetişme kaynağı olarak daima ileri dönük bir ivme kazandırır.

Transformasyonel liderler doğuştan gelen özellikleri sonucu lider olamazlar, örgüt, yönlendirilmiş bir evrimle, çözümlenemeyecek yeni sorunlar ve güçlüklerle karşılaştığında ortaya çıkarlar ve örgütsel uygulamaları çevresel değişikliklere uydurabilmek için yeniden şekillendirme sorumluluğunu üstlerine alırlar. Örgütsel uygulamadaki değişiklikleri astlara yeni yollar araması için yetki vererek ve onlarda güven oluşturarak yönetirler. Bu liderler değişikliklere karşı oluşabilecek direnişleri, gelecekle bağlantılı güven uyandıran bir vizyonla ve örgütsel uygulamadaki ustalıklarıyla bertaraf ederler. Rennis ve Namu bu liderlik becerilerini liderliğin dört stratejisi olarak adlandırmışlardır. Bu stratejiler şunlardır (Bennis,1985:16).

Strateji 1: Bir vizyonla dikkat çekmek.

Strateji 2: Haberleşmeye anlam kazandırmak.

Strateji 3: Güven yaratmak.

Strateji 4: Olumlu bir öz saygı yaratılması.

Tichy ve Shermen tarafından uygulanan bir yaklaşımla değişim üç perdeli

bir oyun olarak ele alınmaktadır (Sözel,1993:76-81). Birinci perde yeniden canlanma ihtiyacının farkedilmesidir. Klasik yönetim anlayışla bazı tedbirler alınır çalışan zorlanır moral bozukluğu olabilir. İkinci perde de gelecek için bir plan oluşturup, vizyon yaratarak yeniliğin gerekliliğine çalışanlar inandırılır. Şirket içi eğitim ve heberleşme ağırlık verilir. Üçüncü ve son perde kurumsallaşma dönemidir. Değişimin süreklilik kazanması için çalışanların inanıp kabul edeceği değerler ortaya konulmalıdır. Bu yaklaşım transformasyonel liderliğin uygulanmasıdır. Transformasyonel liderler değişimin gereğini sezen, yaratıcı, vizyon sahibi ve değişimin getireceği riskleri üzerine alabilen kimselerdir.

Değişim mühendisliği süreçlerden oluşur. Süreç “bir ya da bir kaç girdinin alınıp bunların müşteri için bir kaç değer oluşturacak bir çıkıntının yarattığı faaliyetler toplamıdır.” Değişim mühendisliği süreçlerinde, bir çok iş tek bir iş halinde birleştirilir; karar çalışanlar tarafından alınır; iş en uygun yerde ve süreç adımları belli bir sıra içinde gerçekleştirilir; kontrol ve denetimler azaltılır (Hammer ve Champy,1994:44-58).

Bu yaklaşımla değişim gerçekleştirecek olan kişi değişim mühendisliği lideridir. Liderin temel görevi bir vizyon yaratmak ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirmek üzere motive ve ikna etmektir.

Değişim mühendisliğinde lider, diğer insanların kendi isteklerini yapmalarını sağlayan biri olarak değil, kendi isteklerini istemesini sağlayan biri olarak tanımlanmıştır (Hammer ve Champy,1994:96). Lider, insanlara karşı oldukları bir değişime zorlamazlar, onları vizyonun bir parçası olmaya ikna eder, böyle vizyonun gerçeğe dönüştürülmesinde karşılaşılabilecek zorluk ve sıkıntılar çalışanlar tarafından istek ve hevesle kabul edilir.

Değişim mühendisliği lideri, liderliğini işaret, sembol ve sistemlerle gösterir. Lider mesajını vurgulamak için yönetim sistemlerini de kullanır. Bu sistem, bireylerin performansını onların büyük bir değişime uyum sağlamalarını teşvik edecek şekilde ölçüp, değerlendirir. İşaret liderin değişim hakkında örgüte gönderdiği mesajlar, sembol ise liderin işaretlerinin içeriğini vurgulamak ve

sözlerine uyduğunu göstermek için yaptığı hareketlerdir (Hammer ve Champy,1994:97).

Değişim mühendisliği olarak adlandırılan bu yaklaşımdaki liderin tanımı ve özel liderliklerine baktığımızda bu liderin transformasyonel lider olduğu görülür. Transformasyonel lider tanımında olduğu gibi değişim mühendisliği lideride bir vizyonla yola çıkmakta ve bu vizyonu gerçeğe dönüştürmek için diğerlerini ikna etmektir. Bennis ve Nasus'un yaklaşımında olduğu gibi değişim mühendisliği lideride semboller ve işaretlerle değişim hakkındaki mesajın açık olarak ifade ederek değişimin önemini ve gereğini vurgular. **Transformasyonel Liderlik Özellikleri;** transformasyonel liderlik kavramı insan yaşamına anlam verme gereksinmesi üzerine kuruludur. Bu lider tipi daha başarılı bir değer biçimlendirici, model anlam oluşturuca olabilmek için çabalar. Ayrıca, bireyleri bir araya getiren, kendilerini aşmaları için onları cesaretlendiren ve bu yolda örnek olan bir liderlik tarzı ortaya koyar. Bu liderin yaptığı, onu izleyenlerin bilinç altında bulunanı bilinç düzeyine çıkartmaktır, inanılrlık ve coşku bu tür liderliğin temelini oluşturur (Thomas,1987:92). Ayrıca, transformasyonel liderler aşağıdaki özelliklere de sahiptirler (Tichy ve Devanna,1989:272-280).

1. Kendilerini değişim ajanı olarak tanımlar.
2. Cesaretleri vardır
3. İnsanlara inanır
4. İlke merkezlidir
5. Yaşam boyu öğrenmeye önem verirler
6. Karmaşıklık, belirsizlik ve bilinmeyenlerle birlikte yaşama yeteneğine sahiptirler
7. Vizyon sahibidirler
8. Tüketici tatminini temel alırlar
9. İşyerinde düzen ve saygı sağlarlar
10. Çok boyutlu düşünebilirler
11. Farklı kültürel ortamlarda çalışabilirler
12. Dünyayı değiştirme yönünde pozitif bir bakış açısı vardır.

III.1.4.3. Liderliğe İkameler Yaklaşımı

Liderliğe ikameler yaklaşımı mevcut liderlik kavramı modellerinin liderliğe ihtiyaç duyulmayan durumları dikkate almalarına tepki olarak ortaya çıkmış bir modeldir. Tüm yaklaşımlar liderliğin önemli olduğunu söylemişlerdir. Liderliğe ikameler yaklaşımının geliştiricileri olan Karr ve Jermier (Kılınç, 1995:59-75) diğer liderlik kuram modelleri tarafından atfedilen *"Yapıyı Harekete Geçirmeye"* (YHG) ve *"İnsanı Dikkate Alma"* (İDA) davranışların bazı vakkalar için lider olmaksızın da sağlanacağı noktasından yola çıkmışlardır. Şayet görev büyük ölçüde yapılmış ise, liderin yapıyı harekete geçirmeye yönelik herhangi bir davranışta bulunması gerekmiyecektir.

Liderliğe ikameler yaklaşımı durumsallık yaklaşımları çerçevesi ile düşünülebilir, ancak liderliğin gerekli olmadığı durum ve koşulları tanımlamaya yönelik bakış açısı ile diğer tüm lider yaklaşımlarından farklı bir niteliğe sahiptir.

Bir hastahenenin acil servisi düşünüldüğünde, hastanın servise alınması halinde personlin bir lider tarafından kendilerine ne yapmalarının söylenmesini beklememeleri çarpıcı bir örnektir. Böylece bir durumda doktorların, hemşirelerin ve hastanedeki servislerinin tamamının beklemeksizin faaliyete girişmeleri, profesyonel yönetim şeklindeki ast karakteristiğinin tipik ikame edici fonksiyonu kabul edilir.

1990'ların kendini yöneten takım olgusu, liderlik fonksiyonlarının pek çoğunun grup sorumluluğuna verilmesi yönündeki yaklaşımıyla, nezaret etmekte olan yönetici pozisyonunun ya tamamen elimine edilmesi ya da grubun sadece ihtiyaç duyulduğunda yardım sağlayan kaynak kişi olarak görülmesi şeklinde bir uygulama öngörmektedir. Buradan hareketle formal liderin gereksiz olabilse bile, liderliğin tamamen gereksiz görülmesi olanaksız olduğu pekçok çalışma grubunun olduğunu söylemek yanlış olamayacaktır.

Modelin işletmecilik anlayışına uygunluğu açısından ele alınması halinde

iyimser düşünmenin pek te mümkün olmayacağı söylenebilir. Gerek genel anlamda siyasi liderlik, gerekse işletme bazında lider sorumluluk ve davranışlarını azaltacak ekip ruhunun oturtulamaması, yönetim etkinliği ve ast başarımı açısından lider davranışlarının bir zorunluluk haline getirmektedir. Kendisini yöneten takımlar uygulamasının bugünkü alışkanlığı ve değer sistemi içerisinde ülkemiz işletmeleri açısından istenilen etkinlik ve verimlilik kullanılmasının mümkün olmayacağını söylemek pek yanlış olmaz (KILINÇ,1995:59-75).

III.2. YÖNETİCİ VE LİDER KARŞILAŞTIRILMASI

Liderlik yönetimin önemli araçlarından. Yönetim yönetici ve liderlik, lider kavramları genel hatları ile birbirine yakın kavramlardır. Ancak bu kavramlar arasında çok önemli ve anlamlı ilişkiler ve farklılıklar vardır.

Davranışın altında yatan iki adım iyi kavranırsa liderlik ve yönetim arasındaki fark hemen görülebilir. Lider, zihinde yaratılan ilk adımda, plan, amaç anlamla ilgilenir. Yönetim ise, bu ilk adımın, planın amacın anlamın davranışına nasıl yansıtacağı üzerinde durur.

Liderlik bizim zihnimizde yarattığımız ilk gerçeğimizdir. Eğer bu gerçekçi iyi kavranır kendi değerlerimizi de oluşturabilmişse ikinci adım olan yönetim kendiliğinden doğar. Ama liderlik olmadan etkili bir yönetim zemini yoktur, faaliyetler de havada kalır.

Liderlik; neyin yapılması gerektiği üzerinde durur.

Yönetim; amacın nasıl en etkili biçimde gerçekleştirilebileceğini araştırır.

Yönetim; başarı merdiven'nin basamaklarını en hızlı nasıl çıkabileceğini araştırır.

Liderlik; merdivenin dayandığı duvarın doğru duvar olup olmadığıyla ne kadar sağlam olduğuyla ilgilenir (Cücenoglu,1994:172-177).

III.2.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar:

Lider ve yönetici kelimelerinin kesinlikle birbirinin yerine kullanılabilecekleri söylenmez, çünkü liderlik yöneticiliğin bir yan sınıfıdır. Yöneticiler fikir yaratma, planlama organize etme, motive etme, haberleşme ve kontrol etme gibi fonksiyonlarını yerine getirirler. Bütün bu fonksiyonlar arasında liderlik etme ve yol gösterme fonksiyonunda vardır. Bu nedenle, bir yöneticinin etkin bir biçimde yön verme konusundaki yeteneği onun yönetme hususundaki yeteneğini etkileyebilir, halbuki bir lider sadece başkalarının davranışlarını etkileyebilme gereksinimindedir (Tichy ve Devanna,1989:233).

Yöneticilik, yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmek için gerekli otoriteye sahip olma ve istenen çalışmaları yapma işlemidir. Liderlik ise grup ve üyelerin ortaklaşa kabul ettikleri amaçların gerçekleşmesi için birbirlerinin grup üyelerini etkilemesi olayıdır. Görüldüğü gibi yönetici ve lider eşanlamlı değildir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliğine sahip olmayan yöneticilerde olabilir. Ancak ideal olan, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliğine sahip olması ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarıdır (Koçel,1991:258).

Yöneticinin işletme içerisinde yerinin alış biçimi ile liderin ortaya çıkışı çok zaman farklı biçimlerde olmaktadır. İşletmede, yönetici tanımlanan görev için atamayla ortaya çıkar, çalışmalarının yetki ve sorumluluklarının sınırı grup üyelerinin bağımsız olarak müteşebbis grup veya onların temsilcilerinde belirlenir.

Buna karşın lider olmanın farklı şartları vardır. Kısaca Liderlik bir atama olgusunun dışında olup, bireyin bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikleri taşımanın sonucu ortaya çıkar. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır (Erdoğan,1991:332-333).

a. Lider grup üyelerince izlenen kişidir. Yöneticinin grup üyeleri tarafından, grubu oluşturan bireylerin büyük bir çoğunluğunca benimsenmesi ve davranışsal olarak izlenmesi gerekmez. Lider ise grubunu oluşturan üyelerin tamamı veya büyük bir çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Bu özellik grup dışındaki bireylerin kendisine aktardığı otoriteden kaynaklanmaz, üyelerin kabulüne bağlıdır. O nedenle lideri ile yönetici birbirinden farklıdır. Biçimsel olmayan liderler ise grupların lideridir. Ancak yöneticisi değildirler.

b. Lider grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve problem çözen kişidir. Bu özelliği ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar. Lider ise kendisine bağlı olan grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.

c. Yönetici işletme amaçları ile ilgiliyken kendini izleyen grubun ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken lider işletme amaçlarından olabilir. Şüphesiz yönetici işletme amaçları ile ilgilidir ve örgüt içerisinde yer alan üyelerin kendisini izlemesine ihtiyacı vardır. Liderin temel ilgi alanı ise kendini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır. Lider öncelikle grubun üyelerinin bireysel ve bazen duygusal, zaman zaman işletmenin amaçlarının dışında ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.

III.2.2. Yönetici ile Lider Arasındaki İlişki :

Yönetici belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının

davranışlarına rehber olmak ve bu davranışları özendirmek, astlarının duygularını ve planlarını işleme dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde liderlik yapan kişidir. Görüldüğü üzere yönetici işletme amaçlarına için liderliğe ihtiyaç duyar. Bu ihtiyacın ortaya çıkma sebeplerini şöyle sıralayabiliriz (Kara Harp Okulu,1987:258).

- i) Organizasyon plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli değildir.
- ii) Organizasyonlar çevre ile devamlı ilişki halindedirler. Değişen çevre şartları, başlangıçta yeterli olan organizasyon yapısını eksik duruma getirebilir.
- iii) Organizasyon daima bir büyüme dinamiği içindedirler.
- iv) Organizasyon içindeki insan yapıları önceden tahmin edilemeyecek çeşitli davranışların varlığı ortaya çıkarır.

Bütün bu faktörler liderliği kaçınılmaz kılar.

Günümüzde her yöneticinin aynı zamanda lider olması gerektiği anlayışı iş hayatında “*yönetici-lider*” kavramını doğurmuştur. Yöneticilerin yönetmesi gerekiyorsa, liderin de yönlendirmesi gerekir (Werner,1993:18). Lider farklılıkların yönetilmesi, birleştiricilik, insanlara heyecan ve şevk verme gibi davranış özelliklerine sahiptir. Astların gelişmesini destekleme ise en belirgin liderlik özelliğidir.

Yönetici-Lider tipi temel özelliklerinden bazıları şunlardır;

- Örgüt kaynaklarına yeni değerler ekleme
- İlk harekete geçirici olma
- İnsanları gayrete getirme
- Kendini adama
- Birlik içinde bir çalışma
- İhtiyaçların karşılanmasını teşvik etme

- Model olma
- Gelişim yaratıcı olma
- Değişimcilik
- Amirleri etkileme

Bugün organizasyonlarda arzulanan durum yönetici durumunda bulunan bir kişinin aynı zamanda iyi bir liderde bulunması gereken niteliklere sahip olmasıdır. Çünkü çağımızda başarılı lider yönetici, emir yerine ikna ederek astlarını yönetmektedir. Organizasyon başarısında söz sahibi olan bu iki ayrı fonksiyon Tablo-3'de karşılaştırılarak arasındaki farklılık ve ilişkiler daha kolay anlaşılabilir.

Tablo-3: Liderlerin ve Yöneticilerin Karşılaştırılması

LİDERLER	YÖNETİCİLER
Liderler gücünü kişileri etkilemelerinden ve kişisel ilişkilerden alır.	Yöneticiler gücünü bulundukları makamın gücüne güvenerek alırlar.
Başarı için insanlara dayanır.	Başarı için sisteme dayanırlar.
Bir organizasyonun her kısmında bulunurlar.	Yüksek kademelerinde bulunurlar.
Ekibinde yer almak isteyen izleyicilere sahiptir.	Astları kendileri tayin eder.
"Sana faydalı olacak olan....." Kelimeleri ile görüşlerini bildirir.	"Bu senin işin...." Yaklaşımını kullanır.
Kendi tasarlamış oldukları hedeflerle organizasyonu daha iyi duruma götürürler.	Organizasyon tarafından saptanmış olan hedeflere ulaşmak için gayret ederler.
İnsanlara güvenirler.	Denetime güvenirler.
Kuralları ve prosedürleri bürokratik kırmızı bir şerit olarak görmekte ve işle ilgili bir anlam duygusu yaratmaya çalışırlar.	Kuralları ve prosedürü, düzeni sağlamak için kontroller gibi önemli görmekte ve bunların yürürlükte kalmasını sağlarlar.
Doğru olan işi yaparlar.	İşleri doğru yaparlar.
Sonuçlar için çalışırlar ve yenilik getirirler.	Kuralları izler ve uygularlar.
İnsanların arasında çalışırlar.	Tablolar ve bilgisayarla çalışırlar.

LİDERLER	YÖNETİCİLER
Organizasyonu görebildikleri en iyi toplum ihtiyaçları için değiştirmeye uğraşırlar ve organizasyonu geliştirirler.	Organizasyonun şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar ve süreklilik sağlarlar.
Değerler, taahhütler gibi konular arası ilişkileri vurgulamaya meyilidirler.	Organizasyon, koordinasyon ve fabrika, malzeme, insan gibi kaynak kontrollerini vurgulamaya meyillidirler.
Değişiklik yapmaya ve riske atılmaya meyillidirler.	Dikkatli hareket ederler ve kesin olmayandan korkarlar.
Uzun vadede organizasyonun neyi başarabileceğini hayalini kurarlar.	Kısa vadede başarılabilecek hedef ve amaçlara odaklıdır.

Kaynak : Manske Fred A.Jr.;Secrets of Effective, Leadership, Education and Development Inc., Colombia, T.N.,1990,s.28.

III.3. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNDEKİ DEĞİŞİMLER VE STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI

Sanayi devriminden bu yana örgütlerin, ortalama büyüklükleri artmaktadır. Bu eğilim, özellikle II.Dünya Savaşından sonra hızlanmıştır. Kuşkusuz örgütlerin ortalama büyüklüklerinin artmasına paralel olarak, yapıları da karmaşıklaşmıştır. Öte yandan, örgütlerin sayıları hızla çoğalmakta, faaliyet alanları genişlemektedir. Ayrıca, örgütlerin faaliyetleri de çeşitlenerek, örgütler çok amaçlı nitelik kazanmaktadırlar. Örneğin, hastaneler tedavi fonksiyonlarına ek olarak, eğitim ve araştırma fonksiyonlarını da yerine getirmekte; üniversiteler ise eğitim fonksiyonlarına, araştırma fonksiyonunu eklemektedirler. Bunlara ek olarak, örgütler içinde uzman ve profesyonel kişilerin sayı ve oranları artmakta, personelin de eğitim ve yaşam düzeyleri yükseltmektedir. Ayrıca, demokratik ve insancıl

imler, giderek yaygınlaşmakta ve güçlenmektedir. Bu koşullar altında, örgütlerin li bir biçimde yönetilmeleri son derece güçlenmiş, aynı zamanda da, ütlerin etkili olarak yöneltilmeleri büyük bir önem kazanmıştır (ransel,1993:46-47). Yönetim olgusunun ortaya çıkışı, bilgiyi sosyal bir süs ve s olmaktan çıkararak herhangi bir ekonominin gerçek sermayesi haline rmiştir. Yönetimin temel görevi, insanları ortak amaçlar, ortak değerler, doğru yapı ve performans gösterebilmeleri ve değişimlere karşılık verebilmeleri için yaçları olan eğitim ve geliştirme yoluyla birlikte performansa yeterli hale rmektedir (Drucker,1993:226-227) .

İster makine, ister bilgisayar, isterse insan olsun, tüm karmaşık sistemler enzeşim içinde olmak zorundadırlar. Sistemin üst düzeyde çalışması isteniyorsa; rçaların bir bütün halinde çalışması ve her eylemin bir diğer eylemi desteklemesi erekir. Parçalar aynı anda değişik istikametlere yönelirse, makine uyumlu alışamayacak ve büyük bir olasılıkla bozulacaktır. Benzer koşullarda insanlar a uyumlu olmayacaktır. Etkin davranışlar gösterebiliriz; ancak bu davranışlar n gerekli ihtiyaçlarımızı ve arzularımızı desteklemez ve bizim için önemli olan bazı eyleri tahrip ederse, içsel bir ikileme düşer ve başarı için birçok gerekli olan enzeşimin eksikliğini hissederiz (Robbins,1992:349).

Toplu yaşamın aslında örgütlü yaşama olmadığı, örgütlü yaşamının daha irçok özellikler gerektirdiği somut bir gerçektir. Bunlar, amaçların belli olması, bölümü yapılması, yetki ve sorumluluğun belli olduğu bir yapı içinde çalışma ve apılanları denetleyen bir sistemin olması gibi özelliklerdir. Örgütlenme süreci nasıl e kim tarafından başlatılır? Daha sonra nasıl ve kim tarafından işletilir? Tabi ki ürecin başlamasına bir örgüt üyesi ön ayak olmalıdır. Sonraki aşamaların erçekleşmesini sağlayacak olan yine bir örgüt üyesidir. İşte bu örgüt üyesi liderdir. ider kişinin süreci başlatma ve aşamaları gerçekleştirmeye yönelik yaptığı bütün aaliyetler liderlik faaliyetidir. Bu konuda çalışan bazı bilim adamlarının liderlik levini nasıl tanımladıkları aşağıdaki tabloda net olarak ifade edilmektedir.

Tablo-4: Liderlik Tanımları

- İnsanların davranışlarına tesir etme sanatı ve insanları idare etme kabiliyetidir.
- Kişileri etkilemek ve güç kullanma sürecidir.
- Kişilere birşeyi yaptırma ya da yaptırmama, belirli bir amaca yöneltme, onların davranışlarını etlime sürecidir.
- Diğer örgüt üyelerini etkileyerek onları ortak amaçlara doğru yöneltme çalışmalarıdır.
- Belirli amaçları gerçekleştirmek için iki ya da daha fazla kişinin davranışlarını etkilemektir.
- İzleyicileri başarılması gereken amaçlar yönünde etkilemektir.

Kaynak : Ceyhun K.Kır,"Patron ve Profesyonel Yöneticilerin Liderlik Tarzları", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sos. Bilimler Enstitüsü, 1995),s.7-8.

Artık günümüzde klasik müdürlük anlayışının yerini koçluk anlayışı almıştır. Bir yönetici ne kadar iyi koçluk yaparsa oyuncular o kadar iyi oynar bunun hemen arkasından **"patronluk yok, liderlik var"** fikri gelir dolayısı ile insan kaynaklarının idaresinde acaba kurum nasıl liderler yetiştirebilir gibi bir başlangıç noktası bulunmaktadır. Yani liderlik kaliteleri nedir, nasıl geliştirilir gibi konular üzerinde çalışılmalıdır (Yüceoğlu,1993:102). Bir işletmenin gücünün ölçümünde sahip olduğu kaynakların çeşitliliği yanında, bu kaynakları ne ölçüde etkili ve doğru kullanabileceği de önem arzeder. Siz, ne kadar kaliteli ve iyi bir mal üretirseniz üretin, eğer stratejileriniz yanlış ve yetersizse başarılı olamazsınız. Bunun anlamı, bir **stratejik lider**, birlikte çalıştığı takım arkadaşlarına moral ve motivasyonu vererek, onları başarıya ulaştıracak şekilde yönetebilmelidir. Birlikte çalıştığı takım arkadaşlarının potansiyelini ve ilgi alanlarını iyi görüp, analiz edebilmeli ve onlardan maksimum yararı sağlayabilmelidir.

III.4. STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

Stratejik yönetim; *etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü* olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler özetle şunlardır (Dinçer,1997:17):

1. İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması.
2. Çeşitli mamül/pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması.
3. Çeşitli stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi.
4. Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlemesi, işletme faaliyetlerinin Stratejik İş Birimlerine (SİB) dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi.
5. Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.

Strateji bir anlamda işletme tarafından seçilen yönü gösterir. Çizilen stratejiye göre işletmenin gelecekte hangi yönde gideceği açıklık kazanacak, işletme herhangi bir spesifik ve özgün amacı olmaksızın, sağdan soldan gelecek rüzgarlara göre gidecek yerde, belirli bir rotaya yönelecektir. Bu olay şu iki sözcük ile

belirlenir: **Reaktif, Proaktif.** **Reaktif** sözcüğü bir olay olup, bir tepki gerekince buna göre hareket etmek anlamındadır. Yani işletmeyi harekete olaylar, gerekler geçirecektir. **Proaktif** sözcüğünün anlamı olaylar, gerekler olmadan bunları önceden görüp, önlemleri önceden almaktır. Stratejik yönetimi benimsemeyen firmaların çabaları büyük ölçüde örgütün iç verimliliğine yönelir ve sorunlar ortaya çıkınca bunlar çözülmeye gayret edilir. Sorunlara bu görüş açısından bakan işletmeler firmanın sahip olduğu kaynak ve becerileri ön plana alır ve bunların ne ölçüde verimli kullanıldığını araştırır. Oysa stratejik yönetim işletmenin istenilen amaçları ile işe başlar ve buna ulaşmak için ne gibi kaynaklara gerek bulunduğunu, bunlardan nasıl yararlanılacağını araştırır. Amaç ne ise kaynaklar ona göre seçilecektir. Stratejik yönetim sürecinin aşamaları şöyle sıralanabilir (Hatipoğlu,1986:43-45):

1. Çevre Analizi : Çevre analizinin amacı, işletmelerin temel amaç ve misyonlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılmasına başlangıçtır. İşletme çevresinin bir bölümü dinamik, sürekli değişir nitelikte bulunmasına rağmen, diğer bir bölümü statiktir. Yıllar yılı aynı kalabilir. Dinamik çevre planlamayı ve amaç belirlenmesini zorlaştırır ve belirlenen amaçların zaman zaman değiştirilmesine neden olur.

2. Amaçların Belirlenmesi : İşletmelerin işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin saptanması ancak bazı amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Zira ancak bu takdirde, halen var olan ve ileride beklenen çevreye uymak mümkün olacaktır.

3. Stratejik Seçeneklerin Analizi : Çevre ve amaçlar belirlendikten sonra aşama ne gibi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırılmasıdır. Belirlenen amaçlara ulaşılacak genel yollara, araçlara, haritaya strateji denildiğini biliyoruz. Var olabilen her çeşit stratejinin teker teker araştırılması bu aşamada yapılacaktır.

4. Stratejik Seçenekler Arasında Seçim Yapılması : Stratejik olanakların ne olduğu bir kere belirlenince, bunlar arasından bazıları seçilecektir. Seçimin yapılması çeşitli şartların ve olanakların beraberce düşünülmesi sonucunda

belirlenebilir. Bu iş yapılırken kullanılan yöntem strateji matrisleri ve portföy analizi denilmektedir.

5. Stratejilerin Uygulanması : Beşinci aşama seçilen stratejilerin uygulanması, fiilen gerçekleştirilmesidir. Gerçekleştirme büyük ölçüde bir organizasyon kurulması ve bunun işletilmesidir. İşletmenin bir çok beşeri sorunları olacağı açıktır. Nitekim organizasyon insanlardan oluşur, bunları eğitip, organizasyonlardaki yerine koymak, işleri benimsetip, istekle çalıştırmak, stratejilerin uygulanmasının en önemli yönüdür.

6. Kontrol ve Değerlendirme : Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp, bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılacaktır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusunda haberleşme ve raporlama sistemleri belirlenecektir.

III.5. STRATEJİK LİDERİN VASIFLARI

Basitlik bir liderin en önemli işlevi olan vizyon oluşturma da ayrılmaz bir parçasıdır. *"Bir Stratejik Liderin asla sona ermeyecek olan sorumluluğu, vizyonun önce açık, sonra da gerçek olmasını sağlamak için tüm pürüzleri ve engelleri ortadan kaldırmaktır. Bir stratejik lider, organizasyonda, insanların liderlerinden açıklık ve bir amaç bekleme özgürlüğünden de öte, zorunluluğunu hissedecekleri bir atmosfer yaratmalı"* (Slater,1995:259-260).

Bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren şey ruhtur. Mekanik olan organizasyona can veren yönetim sanatı, liderliktir. İyi bir lider, yapılacak şeylerin istenerek yapılmasını temin eder; kontrole ve cezaya lüzüm hissettirmez. Lider denilince zannedilmesin ki, işletmenin en yüksek mevkideki kişisinden söz

ediyöüz. Bilakis yetki ve sorumluluğu bulunan her işletme personelinde bir dereceye kadar liderlik vasfı aranacaktır. Liderin mahiyetindekileri istediği gibi çalıştırabilmesi için bazı vasıfları olması icap eder. Bir liderin sahip olması gereken vasıfları sistematik olarak şu şekilde gruplandırmak mümkündür (Hatipöplü,1976:95-97):

1. Hürmet : Kişiliğe itimat, liderlikte çok önemli bir esastır. Bu, bilgiden, tecrübeden, eski başarılarından gelir. Eskiden teknik bilgi ve tecrübe, liderlik için aranan önemli bir nitelikti. Halbuki zamanımızda bunların önemli oldukları takdir edilmekle beraber, diğer vasıflara daha fazla önem verilmektedir. Lider daima başkalarını dinlemeli, onların fikirlerini almalıdır. Başkalarından en iyi iş elde etmenin yolu, onlara güvenme, kişiliklerine hürmettir. Lider bunu bilmeli ve buna göre hareket etmelidir.

2. Zeka : Zeki kişinin iyi bir düşünme yeteneği vardır ve hadiseleri mantıki olarak değerlendirebilmektedir. Akıl, hadiseler ve eşyanın ilişkileri hakkında düşünebilme ve neticeye ulaşma kudretidir. Bu gelecekte hareketin planlaştırılmasını temin eder. Zeki lider açık fikirlidir ve diğer kimselerin fikirlerinden yararlanmaya hazırdır.

3. Sorumluluk : İyi bir stratejik lider sorumluluktan korkmayan kişidir. Yönetimi altındakilere itimat ve telkin etmelidir. Bunun için ise şu noktalara dikkat etmelidir :

- Birlikte çalıştığı kişilere fikirlerini sormak ve makul olanlarını uygulamak,
- Birlikte çalıştığı insanların özel sorunlarına ilgi göstermek,
- Birlikte çalıştığı kişilere karşı kibar olmak,
- Birlikte çalıştığı personelin kişiliğine saygı duymak,
- Örgütün bir parçası, bir elemanı olmak.

4. Cesaret : Bir stratejik lider karar vermek sorumluluğunu üzerine aldığı gibi, bu kararları uygulamakta da cesur olmalıdır. Kendisine karşı yapılan muhalefetleri ve ortaya koyulan zorlukları daima aşabilmelidir. Bu şekilde çalışma arkadaşları üzerindeki etkisi ve otoritesi kuvvetlenebilecektir.

5. Kişilik : Lider dürüst, haysiyet ve onur sahibi bir kişi olmalıdır. Birlikte çalıştığı

kişilere karşı, bir güven telkin etmeli, kişiliğiyle onlara örnek olmalıdır.

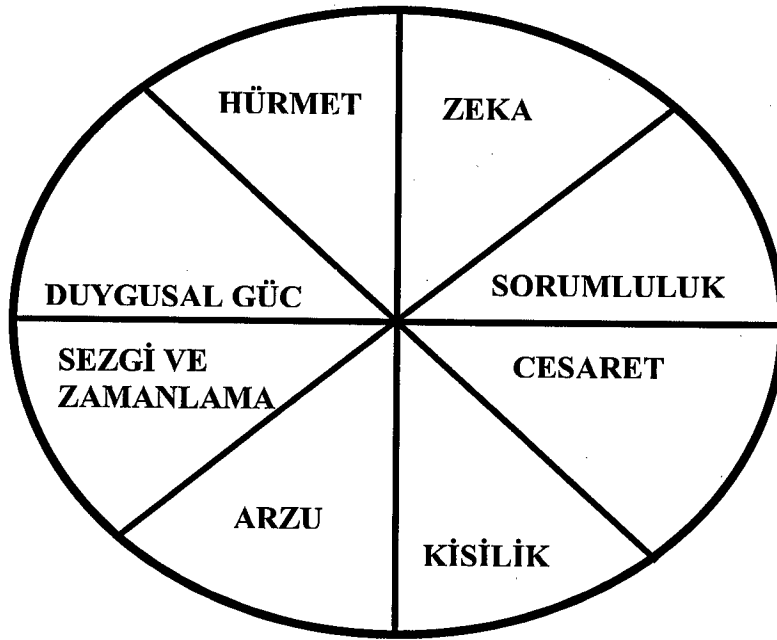
6. Duygusal Güç : Liderlik düzeyi yükseldikçe, liderlerin duyguları üzerinde baskılar da artar. Her kademedeki liderin düş kırılığından, cesaretsizlikten bir an önce sıyrılıp, görüş açıları değişmeden bulundukları mevkinin sorumluluklarını yerine getirmesi gerekir. Liderler, zor koşullarda duygusal güçlerini kaybetmeden görevlerini sürdürebilmelidir (Roberts,1989:37).

7. Sezgi ve Zamanlama :Stratejik Liderler, başkalarının değerlerini de anlayıp, takdir edebilmelidirler. Bu başka kültürlerle, inanç ve geleneklere karşı da duyarlı olabilmektir. Sezgi, bir liderin kararlı bir diplomasi sergilemesini gerektiren dönemlerde önemini hissettirir. Liderler için vazgeçilmez bir nitelik de, tavsiye ve eylemlerin zamanlamasıdır.

8. Arzu : Güçlü, kişisel arzuları pek az kişi kendini lider olarak kabul ettirebilir. Bu arzu, insanları, işlemleri ve sonuçları etkileyebilmek için, içten gelen bir duygudur. Bir kişinin lider olmak için yeterli arzuya sahip olup, olmadığını anlayabilmek için şu özellikleri analiz etmek gerekir :

- Lider olmak isteyen kişi her şeyden önce kişisel olarak fark edilme arzusu taşımali ve bunu kazanmak için de çalışmalıdır.
- Lider olmak için muazzam bir arzuya, kişisel talihsizlikleri, cesaretsizliği, reddedilmeyi ve düş kırıklıklarını yenmek için isteğe sahip olunmalıdır.
- Liderlik etme arzusu sabırsız zorlamalarla gerçekleşemez. Bu çoğu kimse için hem erken olur, hem de yenilgiye neden olabilir. Hazırlık ve deneyimli olmak, liderlik arzularına gem vurmaya gerektirir.
- Görevlerini yerine getirebilmekte başarının çok çalışma hevesine bağlı olduğu unutulmamalıdır. Alın teri, daima ilhamdan önce gelir!
- Karmaşık sorunları çözerken mutlaka sağduyuya kulak verilmesi gerekir (Roberts,1989:37).

Yukarıda anlatılan stratejik liderliğin vasıflarını şekille de göstermek mümkündür.



Şekil-16 : Stratejik Liderliğin Vasıfları

III.6. STRATEJİLER VE GEREKLİ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Bir stratejik lider, dikkatini iki nokta üzerinde odaklaştırmalıdır. İşletmenin dışı ve içi. Dış çevrede neler olup bittiğini incelerken, işletme içinde değişiklik yapılması zorunlu kilit noktalar üzerinde değerlendirmeler yapabilmek stratejik liderlik tarzının en önemli boyutlarını oluşturur. Ayrıca işletme içinde daha çok davranış modelleri, grup üyeliği, beşeri ilişkiler gibi konular üzerinde önemle durmalıdır. Diğer taraftan sadece bir kişinin örgütün amaçlarını, yapısını, kültürünü ve planlarını değiştirmede yetersiz kalacağı hatırlatılmalıdır. Bu tür bir değişiklik, örgüt içindeki bütün üyelerin çabasını gerektirir. Bu da yine stratejik liderliğin rolünün bir başka boyutu olduğunu gösterir. Uygulamada böylesine merkezi bir rolü bulunan yöneticinin sahip olması gereken özelliklerin, tercih edilen stratejiye uygun olması gerektiği de açıktır. Bunu bir tablo ile özetlemek mümkündür.

Tablo-5: Stratejiler ve Genel Liderlik Kabiliyetleri

STRATEJİLER	ODAK NOKTALARI	LİDERİN ÖZELLİKLERİ
İşe Başlama	İş alanlarını sezmek, Üretim ve pazarlamada uzmanlık sağlamak, yönetim takımları kurmak	Verimsiz yatırımları görebilme, bir müteşebbis olarak işin içine girme, teknik konularda derinlemesine bilgi, örgütlenme kabiliyeti, kadro kurabilme ve takım oluşturma kabiliyeti, üstün enerji ve dayanıklılık, karizmatik etki, temel fonksiyonlar hakkında geniş bilgi
Etrafına Bakma	Hızlı ve doğru bir şekilde problem teşhisi, kısa ve uzun dönemde problemleri düzene sokma	Sorumluluğu üzerine alan güçlü bir liderlik, özellikle mali konularda güçlü bir analiz ve teşhis kabiliyeti, mükemmel bir iş stratejisi, üstün enerji, risk yüklenebilme, baskılara karşı koyma, iyi bir kriz yönetebilme kabiliyeti, iyi bir arabulucu.
Kendine Gelme ve Karı Artırma	Etkililik, denge, değişim sinyallerini alma.	Teknik olarak işi bilen, değişikliklere karşı duyarlı, problemleri bulmada usta, güçlü yönetim sistemleriyle ilgili kabiliyetler, güçlü kişiler arası ilişkiler kurabilme.
Büyüme	Kilit sektörlerde pazar payını artırma, hızlı değişimi yönetebilme, uzun dönemde örgütün sağlığını ve başarısını artırma.	Stratejik ve finansal planlama kabiliyeti, geleceği görebilme, denge-büyüme gibi tercihlerden öncelikli olanları seçebilme, örgütlenme ve takım kurabilme kabiliyeti, kriz yönetimi kabiliyeti, orta-yüksek risk alabilme, üstün enerji.
Tasfiye Etme	Kayıpları azaltma, zor kararları verebilme, iyi pazarlık ve anlaşma yapma.	Zor kararları vermede soğukkanlılık, kötü adam olmaya razı, mevcut yapılanmaları göz önüne almadan yeniden fayda/maliyet analizi yapabilme, risk yüklenebilme, gösterişe kaçmadan ve göz kamaştırıcı işlerden uzak, saygı ve destek isteyen.

Kaynak :Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 4.Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 1997,s.214-215

III.7. LİDERLİK BECERİLERİ

Liderlerin, amaçlarına ulaşabilmesi için yukarıda sayılan vasıflardan başka bir takım becerilere sahip olması gerekir. Profesyonel anlamda lider, sorumluluğunu üstlendiği birimleri tüm koşullar altında yönetmeyi bilmek zorundadır. Bu şekilde

yaklaşıldığında liderin yapması gerekenler, etkili bir şekilde ifa edebilmesi için şu üç beceriye sahip olması gerekir :

III.7.1. Teknik Beceriler

Bu gruptaki beceriler, yapılan işin teknik özellikleriyle ilgilidir. Belirli bir alanla ilgili uzmanlık bilgisini, analiz yeteneğini ve bu alana ilişkin araç ve teknikleri kullanma becerisini kapsamaktadır (Özder,1995:63).

III.7.2. Beşeri Beceriler

Bu gruba giren beceriler, kişilerarası etkileşim becerileri olarak da adlandırılmaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri de içeren beşeri becerilerin, çatışma yönetimi, yönlendirme ve motivasyon gibi yönetsel uygulamalarda başarıya büyük etkisi vardır. Teknik beceri, süreçler ve maddesel varlıklarla ilgiliyken, bu tür beceriler insanlarla ilgilidir. Beşeri becerisi gelişmiş bir yönetici, başkalarının kendisinden farklı görüş açıları, algıları ve inançları olduğunu kabul ettiğinden başkalarının söz ve davranışları ile gerçekten ne demek istediğini anlayabilecektir (Özder,1995:64).

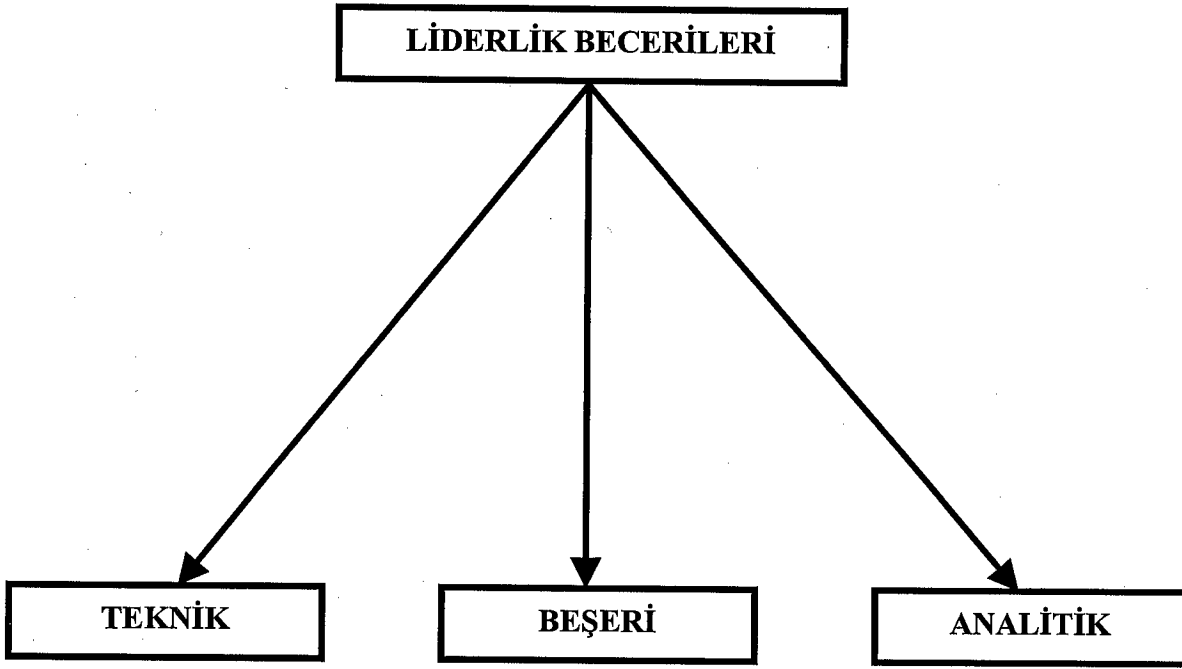
Günümüzde artık IQ yerine sosyal zekaya bırakmıştır. Sosyal zekayı bilim çevrelerinde geniş yankı bulmuş ve bir işe girerken zihinsel zekanın belirleci olmasından ziyade girilen işte yükselmek, duyguların tolere edilerek denetlendiği sosyal zeka yerini almıştır. Bunun anlamı sosyal zekası yüksek kişiler, diğerlerine

oranla daha yüksek şansa sahiptirler. İnsan sosyal bir varlıktır ve toplam halinde yaşar. Bu nedenle sosyal ilişkileri kuvvetli insanlar diğer bireylerle sağlıklı bir iletişim kurabilirler. Hiç kuşku yok ki doğru ve etkili bir iletişim yeteneği bir liderin sahip olması gereken en önemli becerilerden biridir. Bir lider ne kadar iyi özelliklere sahip olursa olsun, çalıştığı insanlara kendisini doğru olarak ifade edebilmek için iletişim yeteneklerini geliştirmelidir (Ankay,1992:34).

III.7.3. Analitik Beceri

Bunun anlamı işletmeyi bir bütün olarak görmek ve yapılan planların, alınan kararların işletmenin bir seksiyonu için değil, bütünü için faydalı olduğunu anlayabilmektir. Bunu yapabilmek için işletmenin çeşitli fonksiyonlarının birbirine ne şekilde tabi bulunduğunu anlamak ve fonksiyondaki değişikliğin diğerleri üzerindeki etkilerini bilmek gerekir. Ayrıca sözkonusu işletmenin içinde bulunduğu endüstri ve ülke ekonomisi içindeki yerini belirleyebilmek ve milli ekonomide yada dahil olunan endüstrideki eğilimlerin sözkonusu işletmeyi ne şekilde etkileyeceği hususunda fikir sahibi olmak gerekir (Hatipoğlu,1976:99).

Gelecekteki bir olay sezinleme, bunun için stratejiler geliştirme, soyut düşünebilme, yenilikçi ve yaratıcı olma gibi kavramları da içeren analitik beceriler, organizasyonun çeşitli fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağılılığı ve birisindeki değişimin, diğerlerini nasıl etkilediğini görebilmeyi, tek tek işletme birimleri ile endüstri kolu, toplumsal, siyasal ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilmeyi ifade eder (Özder,1995:64). Aşağıda izah edilen liderlik becerileri şematik olarak görülmektedir.



Şekil-17 : Liderlik Becerileri

III.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ VE SORUMLULUĞU

Liderlik etmek ve daha iyi kaliteye yönelmek, liderin görevidir. Lider, günün problemleri ile uğraşmaktan hoşnut olmayabilir ama kemerleri gevşetip sorunun üzerine gitmelidir. Lider kalitede çok önemli bir rol oynar. Liderler, geliştirmede en önemli noktalar olmalıdır. Liderler, genel ve özel sebepleri ve farklı anlamalı, söyleyebilmelidir. Liderler, bütün sistemi ve ekibinin nerede uygun çalışacağını anlamalıdır. Her adımda bütün bunlara başvurmak zorundadır. Liderler güven yaratır, yardım eder ama yargılamaz. Herkesi gelişime sevk eder. İşçilerin onur

duyabileceği bir ortam yaratmaya çalışır. Çabaları insanların kurumun amaçlarına uygun bir mantık içinde, işin zevkini tadarak, performanslarını en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir (Aguayo,1991:198).

İş mükemmeliği modeli çerçevesinde liderlik tanımına baktığımızda herhangi bir kuruluşu toplam kaliteye yönlendirmede tüm yöneticilerin davranışını algılıyoruz. Burada kuruluş içindeki tüm liderlerin, üst yönetim ve diğer yönetim kademeleri dahil olmak üzere, kuruluş içinde ve dışında toplam kaliteyi ne şekilde gördükleri, ele aldıkları ve kuruluşu toplam kalite felsefesine uygun bir çalışma ortamına nasıl yönlendirdikleri ile ilgilenilmektedir.

Çocuklarımıza söylediklerimizi kendimiz uyguladığımız zaman nasıl tepki gösteriyorlarsa kuruluşlar da çalışan liderler arasında da benzer bir iletişim ortamı vardır. Liderler söylemlerini kendi davranışlarına yansıtabilmeli, uygulamaları ile bu söylemlerin örneklerini bilfiil göstermelidirler. İş mükemmeliği modeli çerçevesinde *"politika ve stratejiler"* kriteri bu kavramları ele almaktadır. Bu kriter kapsamında kuruluşların ana görevi (misyon), emelini (vizyon), değerlerini, bu ana göreve ve emele ulaşmak için kısa, orta ve uzun vadeli politika ve stratejilerini belirlemesi istenmektedir. Sadece belirlemek yetmemekte, bunların tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve anlaşılması sağlanmalıdır.

Çalışanlar kuruluşun ana görevini, emelini, hedefleri, stratejileri anlamadığı takdirde yaptıkları işlerde bu hedeflere katkı sağlayacaklarını garanti etmek oldukça zor, hatta imkansızdır (Kilitçioğlu,1998:9).

Liderler, astlara güvenmeli, astlara eğitim ve yetki vermeli, önce kalite anlayışı hakim kılınmalı ve herkesin yönetime katılmasını sağlamalıdır. Toplam kalite yönetiminde, lider daha fazla katılımı, iş tatminini ve yeterli ödüllendirmeyi sağlayacak şeffaf personel politikalarını benimsemelidir.

Toplam kalite yönetiminde liderler; iletişim kurabilme, muhakeme, kavrama, karar verme yeteneği, dengeli ve tutarlı davranma, kendine güven, dürüst, yapıcı ve anlayışlı olma, samimiyet, kendini her yönde sürekli geliştiren, güven veren tutum ve kişiliğe sahip olmalıdır. Yöneticilerin görevleri kişilere önderlik etmektir.

Yönetici işi yönetmez, kişileri yönlendirir, onların gelişmesini sağlar, uyum içinde ve verimli çalışan bir şirket iklimi yaratılmasını hedefler. Üst yönetim; öncelikle kendini yenilemeli, sürekli geliştirmeli ve TKY anlayışının başlatılmasında ve yerleşmesinde aktif ve görünür biçimde rol almalıdır. İnsanı ön plana çıkaran bu sistem içinde yönetime düşen sorumluluklar sağlıklı iş gücü kaynaklarını planlamak, uygulamak, bu doğrultuda çalışanların moralini güçlendirmek, onları motive etmek, yönlendirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmektir. Firmanın ve iş görenlerin ilgi alanlarını birbirine yoğunlaştırmak liderlerde aranılan en önemli özelliklerden birisidir (Kartal,1996:54-65).

Toplam kalite uygulamalarında her ne kadar sürekli çalışanlardan söz edilse de, olayın başarısı açısından üst yönetimin gerçek anlamda bu süreç içerisinde yer alması, sadece sözde değil, aktif olarak katılımı ve tüm çalışanlara "liderlik" yapması şarttır. Klasik yönetim anlayışında üst düzey yöneticiler yalnız büyüme, kar,yeni ürünler, pazar payı ve düşük maliyet gibi konularla ilgilidirler. Herhangi bir yanlış anlamaya meydan vermemek için normalde bu hedeflere yönelmenin yanlış bir husus olmadığını hemen vurgulayalım. Burada söylemek istediğimiz kaliteye genel anlamıyla, yani yalnız ürün bazında değil o ürün ya da ürünlerin üretildiği sistemi de düşünerek hakettiği yeri vermeden, yukarıda verilen hedeflere yönelmek, pazar şartlarına ve bunlarda meydana gelebilecek değişikliklere göre uzun ya da kısa vadede başarısızlığı da beraberinde getirecektir. Şirketler bu konuyu değerlendirebilmek için yöneticilerin;

- Neye zaman harcadıkları,
 - Ne türlü bilgileri takip ettikleri,
 - İlk ve en çok neyi sordukları,
 - Temel kararlarda hangi kriterleri esas aldıkları,
 - Personeli değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri,
 - Stratejik ve operasyonel planlara dahil ettikleri hususlara,
 - Kriz anında öncelik verdikleri hususlara bakılması yeterlidir.
- (Hornfeld,1994:50).

Yönetim kademesinde bulunan her ferdin iki görevi vardır. Bunların birincisi kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek, ikincisi ise mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır.

Bir başka ifade ile "sistem geliştirmek" ve "sistem içinde çalışmak". Sistem geliştirmek sadece yönetim görevi yürütenlere özgü bir sorumluluktur. Diğer elemanlar sistemi geliştirmeye dönük öneriler getirseler bile işler onların asli görevleri arasında yer almaz. Dr.Juran bir kuruluşun performansını sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediğini söyler. Bu iki faktörün netice üzerindeki etkilerini de % 85 sistem, % 15 insan şeklinde ifade eder (Hornfeld,1994:50).. TKY anlayışı da esasen bir "sistem geliştirme sürecidir". Bir yöneticinin yönetim sorumluluğu bilinci ile hareket edip etmediğinin çok basit bir kriteri vardır, o da yöneticinin emeğinin ve vaktinin ne kadarını sistem geliştirmeye, ne kadarını da çalışmaya harcadığıdır. Bu iki bileşenin oranları, yönetim kademesi ile dengede olduğu ölçüde yöneticinin sorumluluğunu yerine getirdiği söylenebilir (Efil,1995:124-125).

Yönetimde liderlik, başkalarını belli amaçlar doğrultusunda davranmaya veya hareket ettirmeye sevk etmesi açısından önemlidir. Hemen hemen bütün yönetim teorileri üst yönetimin liderliği konusu ile ilgilenmişler, çeşitli model ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Çünkü üst yönetimin liderliği bir trenin lokomotifine benzetilebilir. Sistemin ilerideki başarılarının devamı için sistemi sürükleyen bir fonksiyon vardır. Bu yüzden de sistem geliştirme süreci olarak nitelenen TKY, üst yönetimin liderliği konusuna özel bir önem atfetmektedir. Bu görüşe göre TKY'nin uygulanmasında stratejik liderliğin yedi fonksiyonu vardır (Demirkan,1996,s.35-36):

1. Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yartmak,
2. Karşılıklı etkileşimli bir örgüt tasarlamak ve yönetmek,
3. İnsanlar arasında karşılıklı etkileşimi yönetmek,
4. İnsanları yetkilendirmek,

5. Öğrenen bir örgüt yaratmak,
6. Sorun çözmede bir karışıklıkla karşılaşıldığında onun üzerine gitmek,
7. Belirli bir aşamadan sonra tanıtıcı bir strateji tasarlamak ve tartışmak.

Teknolojik ve dijital devrim, herşeyden önce bilginin ve enformasyonun dağılımını etkilemiştir. Birçok bilgi ve enformasyon hiyerarşik yapıda herkese kolayca ve ucuza ulaşma imkanı bulmuştur. Bu değişikli yönetim anlayışını yoğun olarak üst düzey yöneticilik ve liderlik açısından etkilemektedir. Organizasyonda hiyerarşik yapı değişmektedir. Piramit yapı yerine dairesel yapılar oluşmaktadır. TKY'nin önemli bir boyutunu içeren bu yapısal değişiklik, liderlikte ve üst düzey yönetimin yetki ve sorumluluklarını alt kademelere devretmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kısaca **“lokallik”** olarak adlandırabileceğimiz bu merkeziyetçilikten uzaklaşma veya “ademi merkeziyetçilik” yaklaşımı ancak üst düzey yönetimin liderliği ile gerçekleşebilir. Yeni liderlik anlayışı, yoğun rekabet ortamında organizasyonun **“hayati”** olarak nitelenen konulardaki politikalarını, yönünü belirlemekle yükümlüdür. Lokalize edilmiş organizasyonun koordinasyonuna şirketin bütününe ilgilendiren konularda ortak çaba sarf etmeyi sağlamak ve bu yönde bir şirket kültürünü oluşturmak, liderlerin en önemli görevleridir (Candaş,1994:34).

Kalitenin iyileştirilmesi konusunda yapılacak çalışmaların başlatılması için üst yönetimin stratejik ve politik olarak karar alması ve bunu tüm firmada çalışanların duyabileceği şekilde ilan etmesi gerekir. Normal çalışma ilkelerinin terk edilerek kalitenin iyileştirilmesi yolunda geliştirilecek yeni çalışma ilkeleri ancak bir kampanya ile daha başarılı olabilir. Böyle bir kampanya daha ziyade **“seferberlik”** olarak adlandırılmaktadır. Seferberlik hareketlerinin başarı ile sonuçlanması ise ancak yöneticilerin liderlik özelliklerine bağlıdır (Pakdemir,1992:61-62).

III.8.1. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlerin Görevleri

TKY'de en önemli husus, organizasyonu olumlu ve işletmenin yararına olan hedeflere yönlendirebilecek bir liderin olmasıdır.

TKY'de çok önemli rol oynayan bir liderin görevlerini Townsend şöyle sistematize etmiştir (Güçel,1994:72-73):

- a. Takıma yardım etmek,
- b. İyi iş yapamı desteklemek,
- c. Herkesin içindeki kabiliyeti çıkarıp, sorunların çözümüne yardımcı olmak,
- d. Takımın verimliliğini artırıcı yollar aramak,
- e. Takım arkadaşlarına güvenip, kriz anında soğukkanlı ve rahat olmak,
- f. Ekibine zaman ayırıp, sahip olduğu bilgileri onlara yaymak,
- g. İyi iş yapamı onurlandırmak ve yanlış yapanlara doğruları göstermek,
- h. Sorumlulukları üstlenmek ve dengeli bir şekilde dağıtılmasını sağlamak.

III.8.2. Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Başarıya Ulaşmada Liderlik Adımları

TKY sürecini oluşturmada her ne kadar sürekli çalışanlardan söz edilse de sürecin başarısı açısından üst, orta ve alt kademe yönetiminin; gerçek anlamda bu sürecin içerisinde yer alması, sadece sözde değil, aktif olarak katılımı ve tüm çalışanlara önderlik yapması şarttır. Çünkü yöneticiler faaliyet sınırları belirlemiş kişiler olmasına rağmen, liderler kutulanmış bir dünyanın limitleri

ötesinde düşünen insanlardır. Bu nedenler TKY uygulaması için yöneticiler kutu sınırları dışına çıkabilmeli, yöneticilik özelliklerine ek olarak, liderlik özelliklerini de kullanmaları gerekmektedir (Karamürsel,1995:101).

TKY'de başarıya ulaşmada liderlik adımları aşağıda açıklanmaktadır.

III.8.2.1. Liderin TKY Ruhunu Özümseyip Öncülük Yapması

TKY ile işletme yönetiminde birçok kavramda değişim olmuştur. Önceleri, yönetim denince sadece büyüme, karlılık ve maliyeti düşünen yöneticiler akla gelirdi. İnsan herhangi bir üretim faktörü gibi düşünülürdü. Duyguları motive olup olmadığı yada yönlendirmeye ihtiyacı olup olmadığını hiç kimse kaale almazdı. TKY ise işletme yönetimine getirdiği en büyük katkı, çalışanlarını da yönetime katması neticesinde işletmenin başarısında önemli oldukları felsefesidir. Çalışanların yönetime katılmasının sağlanması ve onları işletmenin başarısı doğrultusunda yönlendirilmesi gerekir ki, işte bu da "stratejik liderliktir". Stratejik Liderler, ekibini bir takım olarak görür ve onları doğru stratejilere yönlendirirse başarıyı yakalayabilecektir. Yönetim anlayışındaki bu değişiklikler, yöneticilerin çalışanlara gözetimcilik değil, etkili bir şekilde liderlik etmesi gerekmektedir. TKY yönetim tarafından sadece talep edilmekle kalmayıp, bizzat inanarak uygulanmalı ve öncülük yapmalıdır ki diğer çalışanlar bu uygulamalara inansınlar. Sadece desteklemek yetersiz kalmaktadır. Çalışanlar kendilerinden istenilen davranışları, bunu isteyenlerinde bizzat yaptıklarını görmek isterler. Eğer bunu görürlerse o projeye tüm katkılarını aktarırlar (Karamürsel,1995:105).

III.8.2.2. Toplam Kalite Yönetimi İçin Amaç Belirlemek

Yöneticiler genellikle TKY'ne başlamayı amaç olarak belirlemekte ve zamanla bu amacı gerçekleştirdiklerine inanmamaktadırlar. Halbuki TKY'ni benimseyen, uygulama kararı veren bir lider, TKY anlayışını sonsuza giden bir süreç olduğunu bileceğinden, TKY amaçları akışkan, dinamik ve esnek amaçlar olarak belirleyecektir. Çünkü TKY anlayışının hareket noktası müşteriden alınmıştır.

Hedefi olmadan bir işletmenin ve insanların kaliteli ve verimli yaşamları olmayacağı gibi nereye gidileceğini ve nereye varılacağını bilmezler. TKY uygulamasına karar verilen işletmelerin ilerlemesi ve gelişmesini sağlamak için problemlerin çözülmesi gerektiğini bilen liderler, işletmenin problem alanlarının tanımlanması ve alanların sorunsuz hale getirilmesi için amaçların belirlenmesi ile başlanmalıdır. Şu da unutulmamalıdır ki, reçeteyi belirlemek hastalıkları sona erdirmez, başarı için reçetenin tatbiki gerekir. Bu nedenle amaçların belirlenmesi tek başına bir anlam ifade etmez. Bu nedenle tüm işletmenin bu amaçlara yönlendirilmesi gerekir. İşte "bir stratejik liderlerin" en önemli görevleri arasında amaçların belirlenmesi ve çalışanların buna yönlendirilmesi gelir (Johnson,1993:87).

III.8.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Vizyonunu Oluşturulması

Bir kültür değişiminin başlatılmasında olduğu gibi, ortak bir vizyonun oluşturulmasında da en aktif görev liderin sorumluluğundadır. Kültürel değişimi gerçekleştirmek için ortak vizyon oluşturmada, bir liderin gözönüne alması gerekli çeşitli yapıtaşları vardır. En basit düzeyde paylaşılan vizyon "ne yaratmak

istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel hedefler nasıl kişilerin kafalarından ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgeler ise paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir organizasyonun her kademesindeki çalışanların ve yöneticilerin ortak sahip oldukları hedefler ve imgelerdir (Candaş,1994:46).

TKY uygulamaya karar verip, amaç belirlendikten sonra lider, işletmenin nerede olduğunu ve gelecekte nerede olacağını görmek için vizyon oluşturmaktadır. Oluşturulan vizyon, işletmenin nasıl çalışacağını ve işlerin nasıl yapılacağını açıkladığı gibi, rolleri ve sorumlulukları özetlemelidir. Vizyon işletmenin gelişimini harekete geçirerek inanç ve değerleri tanımlamalı ve çalışanları kuvvetli bir şekilde motive etmeli, çeşitli amaçlara hitap etmeli ve liderde devamlı yeni farklı fikirler, konseptler, süreçler aramalı, bunları oluşturduğu vizyona uygulamalıdır (Karamürsel,1995:108-109).

Stratejik Lider, sistematik ve analitik bir yaklaşım sunmalı, yani vizyon sahibi olmalıdır. Vizyon sahibi yönetici (Dinçer,1997:213-214);

- İşletme felsefesi üzerinde durur,
- Her kademedeki çalışanla irtibat kurar ve istikamet verir,
- Sıcak, destekleyici ve yardım edici ilişkiler kurar,
- İşletmenin ve çalışanların güçlü yönlerini ön plana çıkarır,
- Geleceği düşünür.

Vizyon sahibi olmayan bir yönetici ise şu özelliklere sahiptir:

- Günlük problemler üzerinde durur,
- Formalitelere önem verir ve sadece ilk astlarıyla irtibat kurar,
- Rasyonel davranır, soğuk ve resmidir,
- Zayıflıkların üzerine gider,
- Mevcut faaliyetler üzerinde yoğunlaşır.

III.8.2.4. Kalite Stratejisinin Oluşturulması

Üst yönetim kalite stratejisini belirlerken, bütün alt sistemleri ve bu sistemlerin çevreleriyle olan ilişkilerini dikkate almak zorundadırlar. Stratejiler belirlenirken göz önünde tutulması gereken temel ilkeler şunlardır (Hoşgör,1997:80-81):

- İşletmenin ve rakiplerinin bugünkü ve gelecekteki güçlü ve zayıf yanlarının iyi analiz edilerek, işletmenin devamlılığı için yapılması gerekenlerin amaçlar haline dönüştürülmesi,
- Ürün tasarımından, satış sonrası hizmetlere kadar işletme sisteminin gözden geçirilmesi,
- Sürekli gelişebilmek ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için esnekliğin sağlanması.

III.8.2.5. Kalite Politikasının Saptanması

TKY uygulaması herkesin hakkında bilgi sahibi olduğu ve amaçlarına ulaşmak için çalıştığı iyi organize edilmiş bir işletme politikası oluşturmayı kapsamaktadır. TKY'de başarıya ulaşmak için **"politika"** tanımı çok önemlidir. Lider bu konuyu ele alıp, temel politikalarını bizzat belirlemelidir. Politikanın belirlenmiş olması, işletmeye bir amaç ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak yolları da vermiş olurlar. Lider izleyenleri ile neyin önemli, neyin önemsiz olduğuna karar vererek, politikaları iskeleti oluşturacaktır. Oluşturulan bu iskelet sonucunda genellikle, ürün kalitesine ulaşmasına, bu kaliteyi elde etmenin maliyetini düşürmeyi, üretim ve dağıtım programını gerçekleştirmeyi içeren bir

işletme politikası ortaya çıkar. *"Etkin Politika"*; yönetimi, araştırmayı, bu araştırma sonuçlarını her seviyedeki çalışan arasında tartışmayı ve sonunda da gerçekçi hedeflere ulaşmak için ortak bir görüş oluşturmayı kapsar (Karamürsel,1995:110-111).

Kalite politikası şu özellikleri içermelidir (Hoşgör,1997:82-83):

- Beklenen gerçek durumlar ve hedefler hakkında tam bir analiz üzerine kurulmalıdır.
- Önceliği ürün kalitesine vermeli, tüm işletmenin yapısını ve kültürünü geliştirmelidir.
- Basit ve net bir dille sunularak herkesin anlayacağı seviyeye indirilmelidir.
- Öncelikli konuları belirmeli.
- Uygulanacak metodolojileri tanımlamalı.
- İşletmedeki tüm bölümlerin ortak görüşü olmalı ve yukarıdan aşağıya empoze edilmemelidir.
- Hiyerarşik kademenin alt basamaklarına inildikçe daha somut ve özel olmalıdır.
- Sonuçların kontrol edilmesi için ihtiyaç duyulan metotlar belirtilmelidir.

III.9. STRATEJİ, LİDERLİK, KALİTE

Strateji, olumlu yada olumsuz bir duruma karşı önceden yapılan hazırlık, taktik, tavır yada tutum olarak yorumlanabilir. Şirketler için belli bir stratejiye sahip olmak, geleceğe yönelik hedefleri belirlemek ve sürekli değişim yaşayarak, gittikçe globalleşen dünya ekonomisine daha iyi entegre olabilmek anlamına

gelir.Dünyanın sınırları gittikçe daralmakta ve ülkeler arasındaki ticari sınırlar ortadan kalkmaktadır. Bu durum firmalar arasında çetin bir mücadeleye işaret etmektedir. İşte bu noktada “*stratejik liderliğin*” önemi kendini hissettirmektedir.

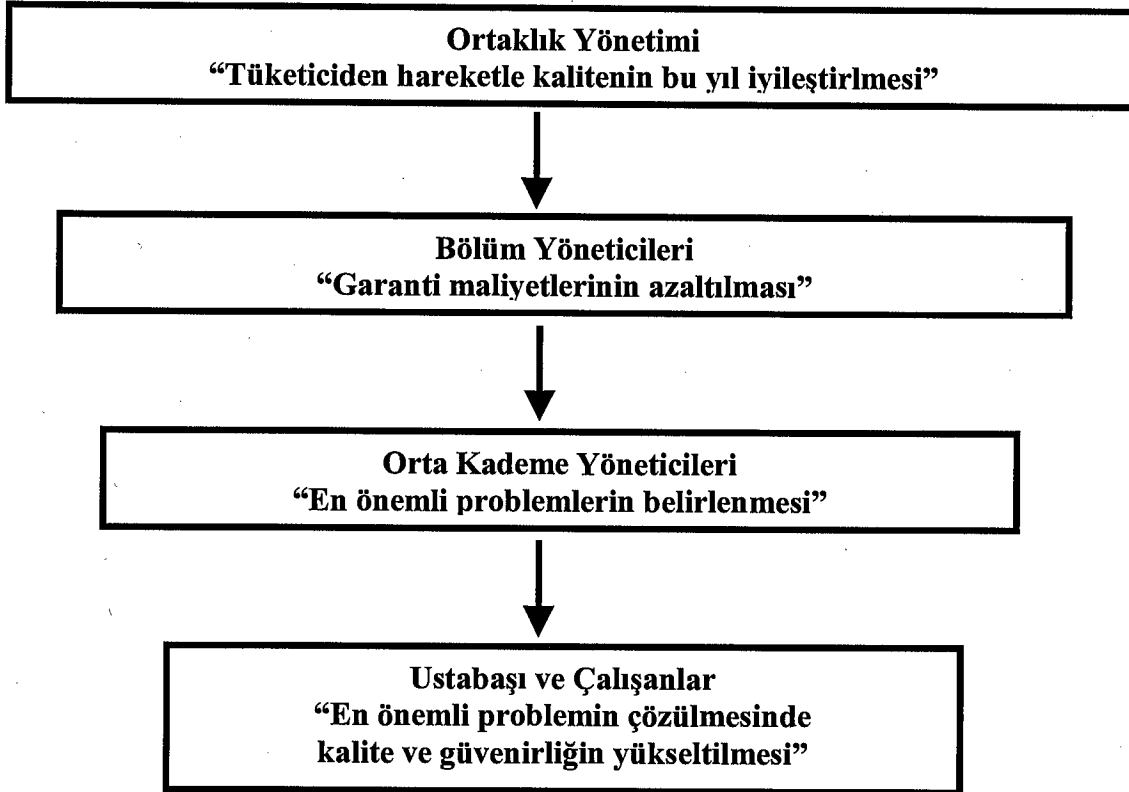
Şirketler için strateji oluşturmak, bir çeşit mimarlık yapmaktır. Mimar, henüz ortada olmayan şeyleri beyinde canlandırarak, hayal ederek, tasarlayarak, bir bina yapabilir. Şirketlerin değişen dünya düzenine uyum sağlayabilmeleri ve gelecek dönem hedefleri için, uygun koşullar oluşturan mimarı veya mimarları vardır. Bu mimari “*stratejik mimari*” terimiyle ifadelendirilir (Doğrusoy,1998:19).

Dünyanın pek çok ülkesinde ve pek çok ürün ve hizmetlerde üretim fazlası söz konusudur. Gerek uygulamada, gerekse kuramsal çalışmalarda yapılanların çoğu verimliliğin artırılmasına yöneliktir. Verimlilik çalışmalarının sonucunda ise fazla üretim elde edilmektedir. Oysa verimlilik kendi başına firmalara rekabet gücü kazandırmamıştır. Bu nedenle rekabet gücü kazanabilmek için “*kalite*” olmalıdır. Kalite rekabet avantajı elde etmede önemli bir faktördür. Kalite, işletme stratejisi ve stratejik planlama konusu içinde ele alınmaktadır. Maliyet, karlılık, firmanın uzun süre yaşayabilmesi gibi konularda rekabet avantajı sağlayabilmek için “*kalitenin*” rolü büyüktür (Pakdemir,1992:32-33).

III.10. KALİTENİN FİRMA STRATEJİSİNİN TEMEL UNSURU YAPILMASI

İşletmenin stratejisinin belirlenmesi için başlangıçta, işletmenin amaç ve görevinin belirlenmiş olması gerekir. Başarılı bir kalite iyileştirme sağlayabilmek için ilk önce uygun bir şekilde amaçların ortaya konulması gerekir. Bu amaçlar aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, tepe yönetiminden başlayarak alt kademelere

doğru daha ayrıntılı olarak belirlenmelidir. Burada başlangıç noktası müşteridir. Çünkü kalitenin özelliklerini müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirler (Pakdemir,1992:54-55).



Şekil-18 : Amaçlar Hiyerarşisi

İşletmenin stratejisinin belirlenmesi için ürün alanının belirlenmesi bir başka önemli konudur. Ürün alanının firmanın ürünlerinin neler olduğunu kapsar. Firmanın sattığı ürünlerin tanımlanması ise müşterilerin algılamaları ve müşteri için bazı problemlerin çözümü ile ilgilidir. Bu ürün politikalarının belirlenmesinde amaç, kişilerin ihtiyaçlarını tatmin etmesi ve firmanın ve müşterinin gerçek gereksinimlerini değiştirebilmesi ve yönlendirebilmesidir. Ayrıntılı kalite amaçlarını izlemek üzere politikalar hazırlanır. Kalitede izlenmesi gereken politika, kalitenin işletmenin bütününe ilişkin olarak firma içi ve dışı müşterilerin isteklerini

karşılama olmalıdır. Bunun için de müşterinin kim olduğunu ve onların isteklerinin neler olduğunu, bu istekleri hatasız, zamanında ve sürekli olarak nasıl karşılamak gerektiğini belirlemek gerekir. Kalitenin sağlanabilmesi için çalışanların neyi izleyeceklerini tam olarak bilmeleri önemlidir. Genel olarak çalışan kişiler, liderlerin standartlarını başarma eğilimindedirler. Stratejiyi geliştirmek tepe yönetiminin özel sorumluluğudur (Pakdemir,1992:55-57).

İşletmenin tepe yönetimi, işletmenin gerek vizyonunun, gerekse de hedeflerinin işletmenin her kademesinde bilindiğinden ve gereğinin yapıldığından emin olmalıdır. Liderin, bir vizyon oluşturup, bunu işletmedeki bazı panolara asması tek başına yeterli değildir. Bu vizyonu, anlatmalı, açıklamalı ve tüm çalışanlarla paylaşmalıdır. Bunu yaparken de çalışanları önemli ve önemsiz olarak herhangi bir ayrıma tabi tutmamalıdır.

III.11. STRATEJİK MİMARLIK VE STRATEJİK LİDERLİK

Gelecek için rekabet etmek, yeni fırsatlar yaratmak ve onlara egemen olmak için rekabet etmek, yeni rekabet alanının sınırlarını belirlemek demektir. Geleceği yaratmak, ona yetişmeye çalışmaktan çok daha zorlu bir uğraştır, çünkü yol haritanızı kendinizin oluşturmasını gerektirir. Amaç sadece bir rakibinizin ürün ve süreçlerini izlemek ve onun yöntemlerini taklit etmek değil, asıl yarının fırsatları ve onları nasıl değerlendireceğiniz konusunda bağımsız bir fikir oluşturmaktır. Yeni yollar açmak, mevcut yolları izlemekten çok daha ödüllendiricidir. Yolu aydınlatmayı başkalarına bırakırsanız, hiçbir zaman geleceğe ulaşan olamazsınız. Geleceğe en önde varabilmek için en geniş anlamda dört faktör

önem taşır (Hammal ve Prahalad,1995:33):

1. Gelecek için rekabetin ne kadar farklı olduğuna ilişkin bir kavrayış,
2. Yarının fırsatlarını saptamak ve değerlendirmek için bir süreç,
3. Geleceğe götürecek o uzun ve zorlu yolculuk için firmayı tepeden tırnağa harekete geçirebilme yeteneği,
4. Gereksiz riskler almadan rakipleri saf dışı edip, geleceğe ilk ulaşan olma kapasitesi.

Bunların hepsi şirketlerin çoğunda benimsenen mevcut strateji anlayışından çok daha farklı bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu yeni strateji anlayışına göre firmaların mevcut pazarlarda en iyi şekilde konuşlandırılması yeterli değildir. Asıl yapılması gereken firmaların belirsizliklerle dolu bir ortamda, bu belirsizlikleri aşıp, gelecekteki pazarların nasıl olacakları ve nasıl gelişebileceklerine dair bir öngörü oluşturabilmektir. Firmalar ancak bu şekilde gelecekteki pazarlara egemen olabilecekleri bir takım stratejiler geliştirebilirler.

Stratejik mimarinin kurulabilmesi için, *"iletişim mimarisi, sosyal mimari ve finans mimarisinin"* kurulması gerekir. İletişim mimarisi, faaliyette bulunan sektör ve konu hakkında ilgili pazar ve müşterilerle ne şekilde iletişim kurulacağının saptanması ile ilgilidir. Sosyal mimari ise genel kabul görmüş davranış ve değerler hiyerarşisinin dışında, şirkete özgü oluşan kurum kültürü ve sosyal mimari için bakış açısının oluşturulması ile ilgilidir. Son olarak da finans mimarisi ise üst yönetimin girdi ve çıktı dengelerine, sermaye ve kar dağılımlarına ilişkin kararları olması ile ilgilidir. Şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için sermaye ve diğer gerekli kaynaklar kritik bir öneme sahiptir. Stratejik mimari, geniş fırsatlara yaklaşım planıdır. Çoğu şirket için *"vade"* kavramı karışıktır. Stratejik mimari, bugün ile yarın, kısa ile uzun vade arasındaki esas bağlantıdır. Stratejik mimarinin ele alması gereken soru; *"mevcut ürün pazarındaki gelirimizi artırmak için ne yapmalıyız?"* değil, *"doğacak fırsatlar karşısında gelecekteki pazardan pay kapmaya hazırlanmak açısından bugünden neler yapmamız"* gerektiğidir. Yarınlarını güvenceye almak isteyen şirketler, bu sorunların doğru yanıtlarını bulabildikleri

ölçüde başarılı olacaklardır (Doğrusoy,1998:19).

III.12. STRATEJİK LİDERLİK TARZI

Stratejik lider, bir işletmenin stratejisini oluşturma, uygulama, değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişidir. Bunlar genellikle tepe yöneticisi ile konuyla ilgili uzmanlardır ve çoğunlukla stratejistler olarak bilinirler. Henry Mintzberg, genel anlamda üç değişik stratejik modelden ve buna bağlı liderlik tarzından söz etmektedir (Dinçer,1997:212-213):

III.12.1. İşletme Sahipliği (Girişimcilik) Modeli

İşletmeyi kuran veya atalarından devralan güçlü bir lider vardır. Cesur davranır, az veya çok riskli kararlar alır. Kuvvetli bir bağımsızlık eğilimi vardır. Firma kurmak veya devam ettirmek konusunda oldukça ısrarlıdır. İşletmenin büyüklüğü davranışlarını etkilemez. Bu modelin dört önemli özelliği vardır :

- Strateji oluşturma, yeni fırsatların araştırılmasına dayanır.
- Güç merkezileşmiştir. Lider, tecrübeden kaynaklanan şahsi yargılarına güvenir.
- Strateji cesur kararlarla oluşturulur.
- Büyüme, bu tür liderin ağırlıklı amacıdır ve en önemli motivasyon kaynağıdır.

III.12.2. Uyum Sağlama Modeli

Bu modele bilim modeli de denilebilir. Lider bu modelde, kontrol edilebilecek bir güç olarak çevre ile karşılaşır ve belirli bir durum karşısında çevresiyle müzakere ederek tepki gösterir. Değişikliklere uyum göstererek ürkek adımlar atar ve rakiplerinin faaliyetlerine karşı tedbirler alır. Bu modelin belirleyici özellikleri şöyle özetlenebilir :

- Merkezi bir güç kaynağı yoktur. Yönetim; sahipler, sendikalar, çevre vs. gibi farklı güçler arasında denge sağlamaya çalışan karma bir dokuya sahiptir.
- Kararlar risk ve sorumluluk almaktan kaçınan bir yaklaşım içinde alınır.
- Tepkici ve birbiriyle bütünleşmemiş adımlarla strateji oluşturulduğu için esneklik sağlamak daha kolaydır. Kararlar katılımsızdır, bütünlük olmayabilir.

III.12.3. Planlama Modeli

İşletme sahipliği modeli yargılara güvenirken, uyma modeli geleceğin alacağı şekli beklerken, planlama modeli yönetim biliminin profesyonel uygulayıcısıdır. Bu modelin de üç önemli özelliği vardır :

- Planlanlama modelinde analist, strateji oluşturmada önemli rol oynar. Tepe yöneticisi ile birlikte çalışır ve sorumluluğu paylaşır.
- Planlama sistematik analiz üzerine kurulmuştur. Rekabet ortamında fayda/maliyet analizi yapılarak kararlar verilir.
- Kararlar bir bütünün parçaları gibi stratejiyle uyum içerisindedir.

Stratejik liderlik tarzları ve modelleri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo-6 : Stratejik Liderlik Tarzı

KISTASLAR	GİRİŞİM MODELİ	UYUM SAĞLAMA MODELİ	PLANLAMA MODELİ
1.	Strateji oluşturma, yeni fırsatların araştırılmasına dayanır.	Merkezi bir güç kaynağı yoktur.	Planlanlama modelinde analist, strateji oluşturmada önemli rol oynar. Tepe yöneticisi ile birlikte çalışır ve sorumluluğu paylaşır.
2.	Güç merkezileşmiştir. Lider, tecrübeden kaynaklanan şahsi yargılarına güvenir.	Kararlar risk ve sorumluluk almaktan kaçınan bir yaklaşım içinde alınır.	Planlama sistematik analiz üzerine kurulmuştur. Rekabet ortamında fayda/maliyet analizi yapılarak kararlar verilir.
3.	Strateji cesur kararlarla oluşturulur.	Tepkici ve birbirleriyle bütünleşmemiş adımlarla strateji oluşturulduğu için esneklik sağlamak daha kolaydır. Kararlar katılımsızdır, bütünlük olmayabilir.	Kararlar bir bütünün parçaları gibi stratejiyle uyum içerisindedir.
4.	Büyüme, bu tür liderin ağırlıklı amacıdır ve en önemli motivasyon kaynağıdır.		

Kaynak : Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 4.Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 1997,s.212-213

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ALAN ARAŞTIRMASI SONUÇLARI VE ÖNERİLER

IV. 1 ALAN ARAŞTIRMASININ AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

İnsanlar her zaman daha iyinin arayışı içerisinde olmuşlardır. Bu arayış ise günümüzdeki teknolojik ve medeni seviyeye ulaşmamızı sağlamıştır. İnsanlarda ve insanlar tarafından yönetilen firmalardaki sürekli daha iyiyi bulma ve elde etme arzusu her zaman için gelişmenin ateşleyici gücü, barutu olmuştur. İnsanlık tarihi boyunca bilgi elde edildikçe, başka bilgilere ulaşmak ihtiyacı ve isteği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle gelişmenin ivmesi hızlanmıştır. Bu gelişmeler, gerek siyasi, gerekse de sosyal hayatta birçok köklü değişikliğe neden olmuştur.

Endüstri devriminden sonra bireysel üretim yerini kitlesel üretime bırakmış, bu da üretim tekniklerinde işbölümü ve uzmanlaşmaya gidilmesini zorunlu kılmıştır. Bu süreç boyunca ve günümüzde işletmeler sorunlarını çözüp hatalarını ortadan kaldırmak için diğer işletmelerin sistemlerini örnek almış, bu usulleri kendi bünyelerinde adapte etmeye çalışmışlardır. Bir işletmenin sahip olduğu en büyük değer; hiç şüphe yok ki insandır. Çünkü bir makine ne kadar gelişmiş olursa olsun yine de insan tarafından kullanılacaktır. Dolayısıyla insanı üretim sürecinden soyutlamak mümkün değildir. Öyleyse bu kaynağın en verimli ve en etkin biçimde yönlendirilmesi gerekmektedir. İşte bu noktada insana değer veren, onu bir kaynak olarak gören **Toplam Kalite Yönetimi** ortaya çıkmaktadır. Bu anlayışı benimseyen işletmeler, insan gücünü en öncelikli olarak kabul etmiş ve onun sürekli eğitilip yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik sistemleri ortaya koymuşlardır.

Yalnız kaliteli mal üretmek yeterli değildir. Üst yönetimden en alt seviyede çalışana kadar herkesin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemesi ve uygulamaya istekli olması gerekir. Toplam Kalite yönetimi çeşitli dönüm noktaları bulunan, sonsuza uzanan bir yolculuktur. İnsanları bu yolculuk boyunca yönlendirecek, onlara örnek olacak ve destekleyecek bir liderlik anlayışının olması gereklidir.

Toplam Kalite Yönetimi daha önce de belirtildiği gibi uzun vadeli bir yolculuktur ve Toplam Kalite Yönetimi liderlik ile başlayıp, bu uzun yolculuğa onunla devam eder. Toplam Kalite Yönetimi klasik üretim faaliyetlerinden farklı olarak bir alanda sınırlı kalmaz, bu nedenle bu felsefenin işletmenin tepesinde başlaması ve içinden geçerek bütün bölümlere yayılması gerekir. Bu da yönetimin sürekli gelişmeye olan inancını ve liderliğini gerektirir.

İşte buraya kadar anlatılan nedenlerle bu uygulama yapılmış ve yöneticilerin ortak özelliklerini belirlemek yoluyla bir yönetici protipi oluşturulmaya çalışılmıştır. Örnek olarak Toplam Kalite Yönetiminin KKTC’de en iyi uygulayan üç turistik otel olan Salamis Bay Conti, Just Mine Court ve Bilfer Palm Beach otellerinde çalışan toplam 31 yönetici üzerinde **Yönetici Profili Değerlendirme Anketi** uygulanmıştır. Ayrıca bu otellerde çalışan ve Toplam Kalite Yönetiminde görev alan 45 çalışan ile de ayrıca anket yapılarak yöneticilerin verdikleri cevapların uygulanırılığı ortaya konulmuştur

Sözkonusu anketlerde yöneticilere ve çalışanlara aile, genel eğilim ve uygulanan Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili bilgileri içeren bir anket düzenlenmiştir. Anketlerdeki sorular, kişilerin kolaylıkla anlayabileceği ve onları yönlendirmeyecek şekilde sorulmaya çalışılmıştır. . Anketler Ekler bölümüne EK-1 ve EK-2 olarak konulmuştur.

III.2. DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Uygulamanın değerlendirilmesinde ağırlıklı olarak sonuç ve ilişkilerin rahat ve net bir şekilde görülebilmesine imkan veren grafikle analiz yöntemi kullanılmıştır. Buradaki ana amaç; insanları istatistiki formül ve rakam kalabalığına sokmadan tepeden bakıldığında eğilim yönünün net olarak görülebilmesini sağlamaktır. Bu amaçlarla Yönetici Profili Değerlendirme Formu ile Çalışanları Değerlendirme Formlarından seçilen herbir soru için bir tablo oluşturulmuş ve bu tablonun grafiksel ifadesi yapılmıştır.

IV.3. DEĞERLENDİRME

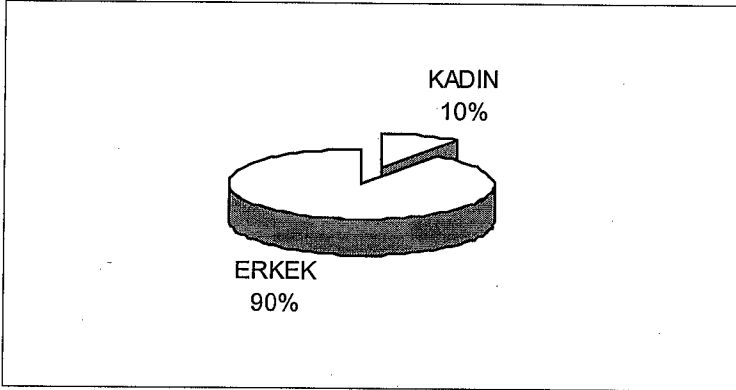
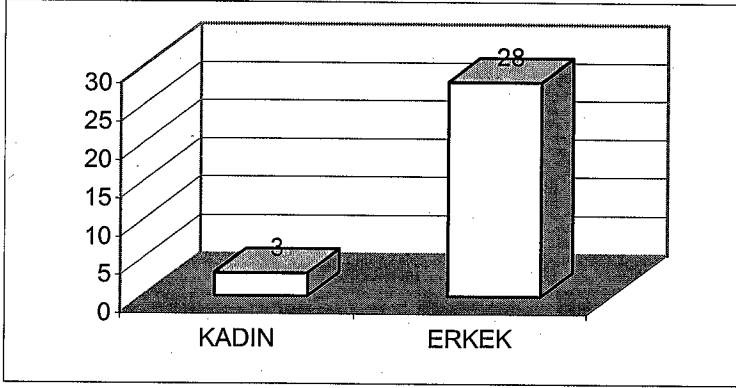
Değerlendirme iki bölümden oluşup, bunlardan birincisi liderlere yöneltilen Yönetici Profili Değerlendirme Anketi ile ikincisi çalışanlara yönelik Değerlendirme Anketinden meydana gelmektedir.

IV.3.1 Yönetici Profili Değerlendirme Anketi

Yöneticilere sorulan değerlendirme anketi aşağıdaki sorular ve cevaplardan oluşmaktadır.

1. Cinsiyetiniz?

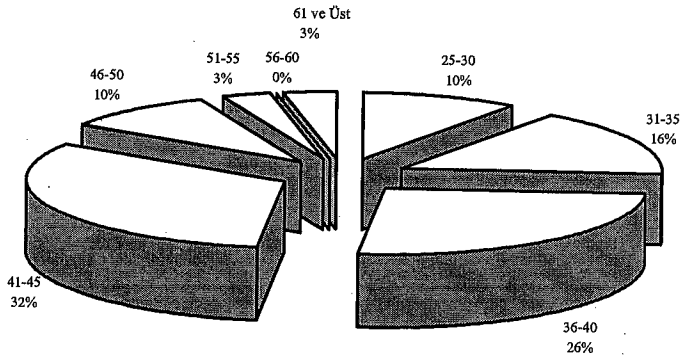
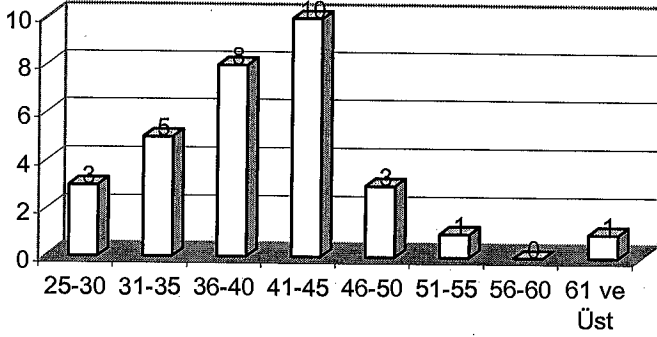
KADIN	ERKEK
3	28



Toplam 31 yönetici ile yapılan ankette kadınlar % 10 civarında olup, genelde erkek yöneticiler % 90'lık bir oranı teşkil etmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere hotelelerde erkek yöneticilerin daha fazla olması tercih edilmektedir.

2. Yaşınız.

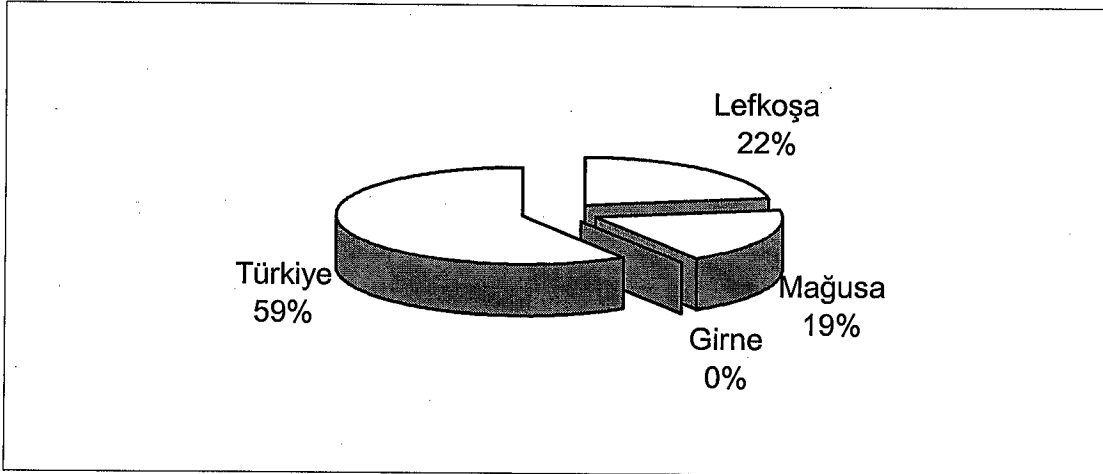
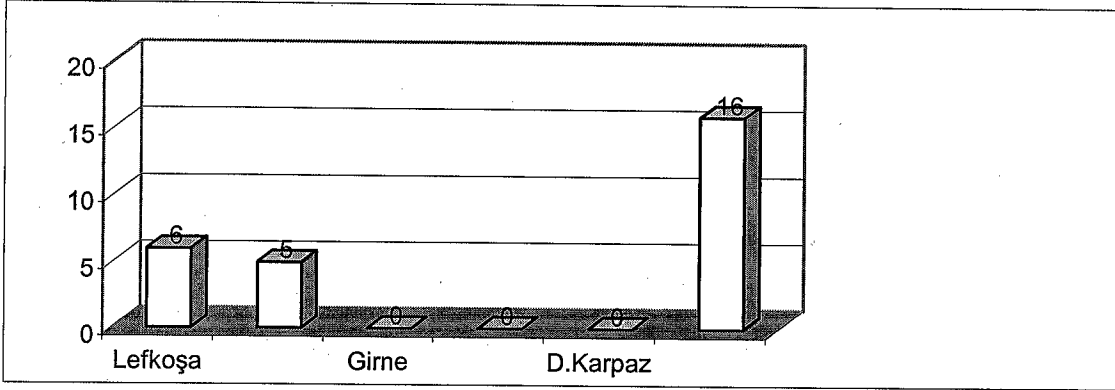
25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61 ve Üst
3	5	8	10	3	1	0	1



Üç otelde toplam 31 yöneticiyle yapılan anket neticesinde yöneticilerin yaş durumları incelenmiş olup, genel olarak ilk sırayı % 32 oranla 41-45 yaş diliminde oldukları görülmektedir. İkinci olarak % 26 oranla 36-40 yaş diliminde, üçüncü olarak ise % 16 oranla 31-35 yaş diliminde oldukları dağılımı ortaya çıkmıştır. Bu dağılıma göre otellerde daha deneyim sahibi olan yöneticiler tercih edildiği anlaşılmaktadır.

3. Doğum yeriniz.

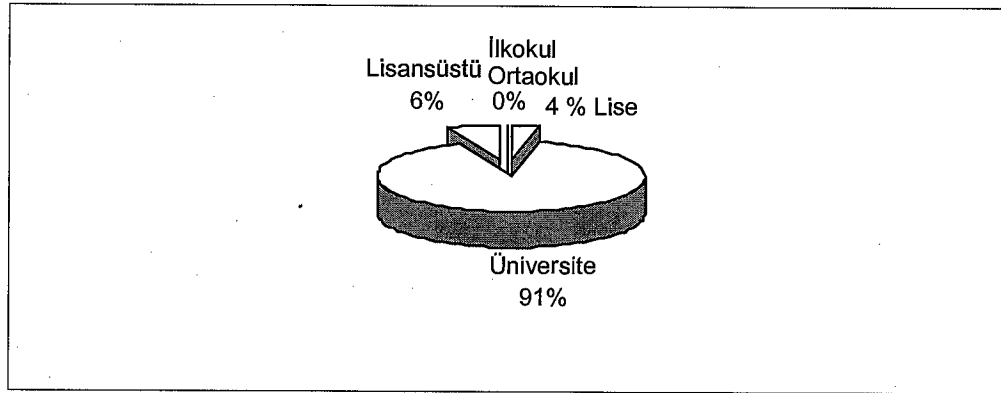
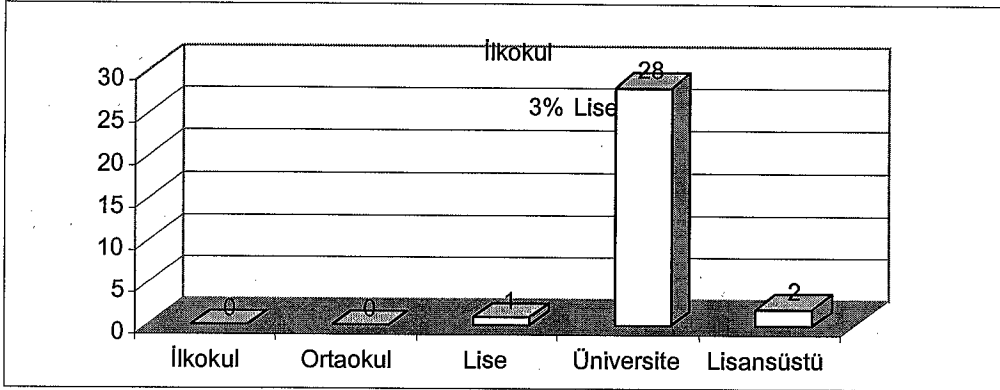
Lefkoşa	Mağusa	Girne	Güzelyurt	D.Karpaz	Türkiye
6	5	0	0	0	16



Ankette yöneticilerin kökeni yani hangi ülke vatandaşlığına mensup oldukları araştırılmış ve % 59'nun Türkiye kökenli olduğu görülmüştür. Buradan da anlaşılacağı üzere otellerin mal sahipleri Türkiye kökenli olması ve Türkiye'de turizm sektörünün daha gelişmiş olması, ayrıca daha tecrübeli oldukları gerekçesi ile kendi memleketlerinden yönetici görevlendirdikleri görülmektedir.

4. Eğitim durumunuz.

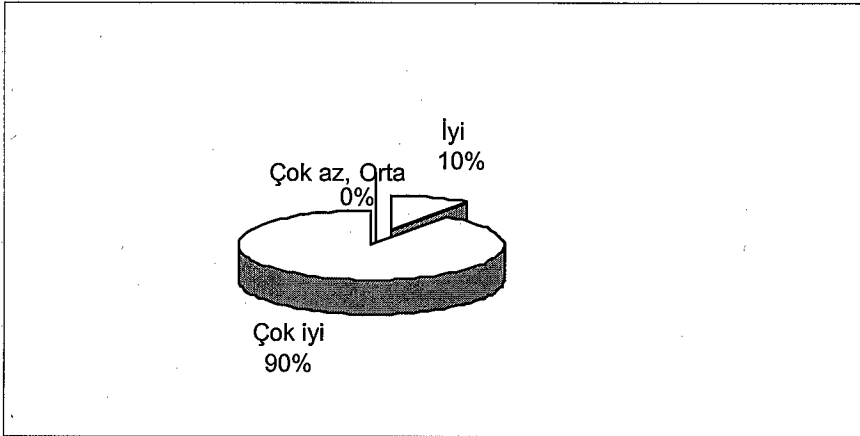
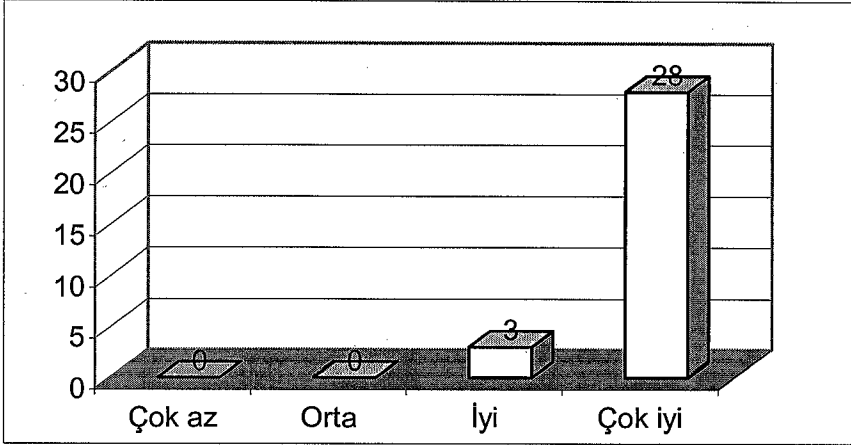
İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Lisansüstü
0	0	1	28	2



Görüldüğü gibi ankete katılan 31 yöneticinin % 91' ü üniversite, % 6' ı lisansüstü, % 4' ü lise mezunudur. Buradan da yükseköğretim mezunu olmak arasında yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Çünkü otellerde uygulanan TKY' de stratejik lider olarak TKY' ni uygulayabilmek için III.6.'da belirtildiği gibi stratejik liderliğin vasıflarının en başında kişilik kapsamında astlarına örnek olmak, kültürlü, eğitilmiş ve bilgili olmanın önemi tartışılmaz bir gerçektir.

5. Bildiğiniz yabancı dil durumu.

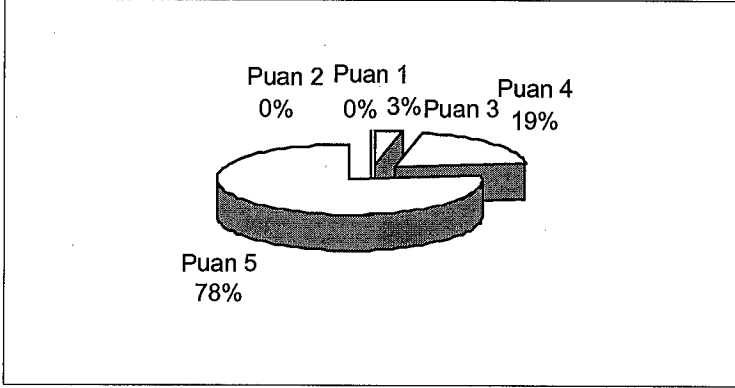
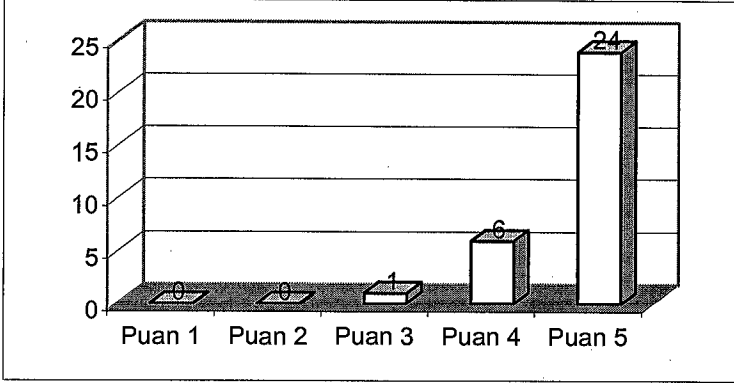
İNGİLİZCE			
Çok az	Orta	İyi	Çok iyi
0	0	3	28



Ankete katılan yöneticilerin % 90'ı İngilizce dilini çok iyi bilmektedir. İngilizcenin haricinde ise diğer diller hakkında bilgilerinin olmadığı görülmüştür. Bu durum yöneticiler arasında en geçerliliği olan dilin İngilizce olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak turizm sektöründe yöneticilerin diğer dillerden de bilgisi olmuş olsaydı, gelen turistlere daha iyi hizmet verme ve müşteriye memnun etme açısından çok daha yararlı olacağını söylemek mümkündür.

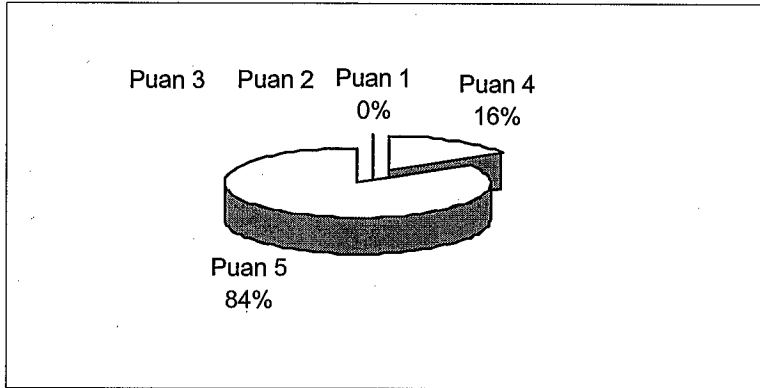
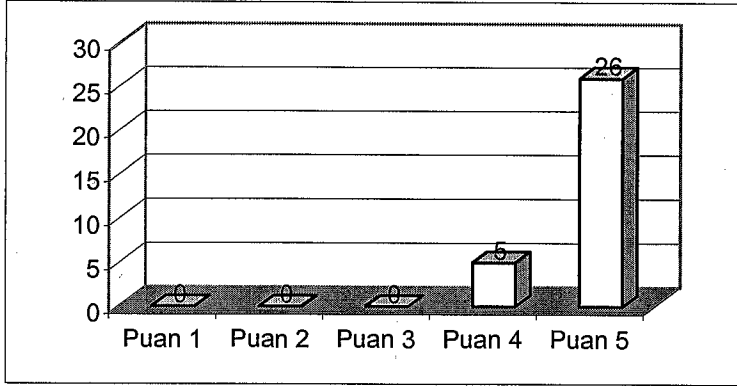
6. Kendinizi tanımlamanızı isterseniz aşağıdaki özellikleri 1-5 arası puan veriniz.

NEZAKET				
Puan 1	Puan 2	Puan 3	Puan 4	Puan 5
0	0	1	6	24



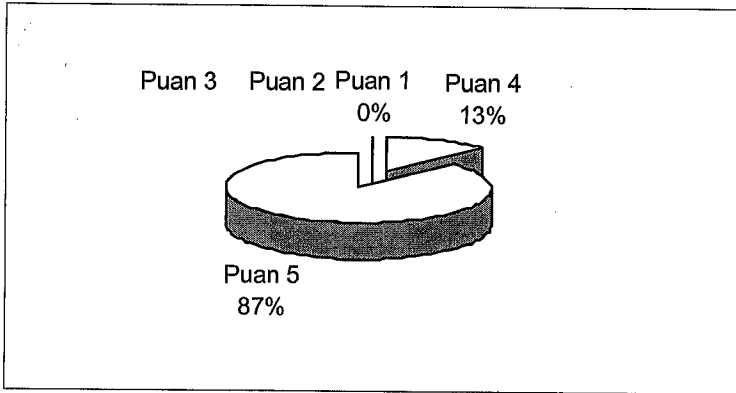
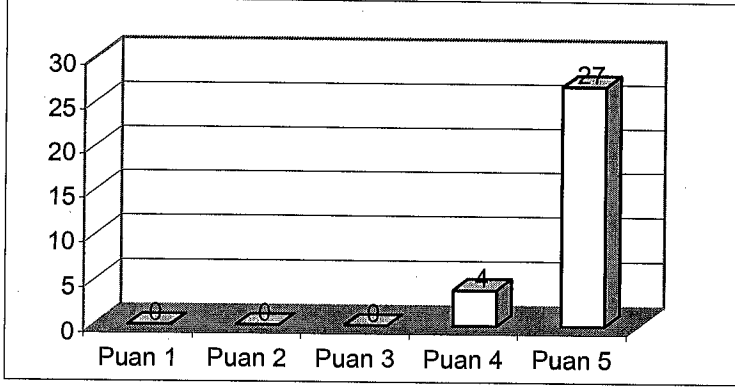
Yöneticilere kendilerini tanımlamak isterlerse öncelikle nezaket durumlarını birden beşe kadar puanlamaları istenmiş olup, yapılan değerlendirme neticesinde % 78'i en yüksek puan olan beş puanı vermiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin nezaket olayına büyük önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca III.6'da stratejik liderliğin vasıflarında belirtildiği gibi liderlerin nezaket kurallarına riayet etmeleri, çalışanlarına hürmet ve uygun ölçülerde davranmaları gerektiğini belirtmekte olup, yapılan ankette bu konuda yöneticilerin büyük çoğunluğunun bu konuya uymaya çalıştıkların görmekteyiz.

ALÇAK GÖNÜLLÜLÜK				
Puan 1	Puan 2	Puan 3	Puan 4	Puan 5
0	0	0	5	26



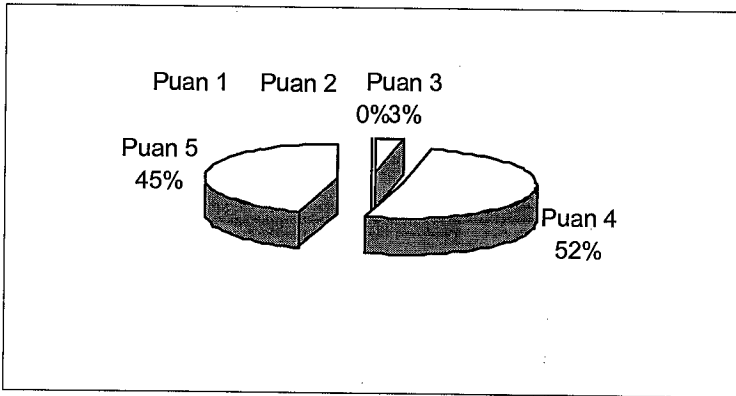
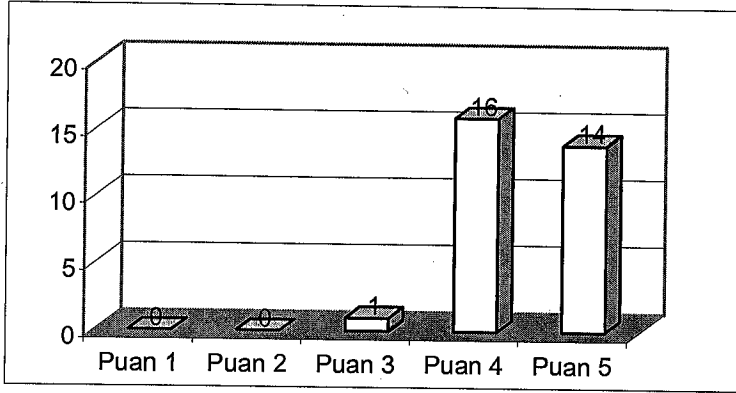
Yine yöneticilerin kendilerini tanımlama kapsamında alçak gönüllülük sorulmuş ve % 84'ü en yüksek olan beş puan vererek yöneticilik vasıflarında alçak gönüllülüğe büyük önem verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca III.6'da stratejik liderliğin vasıflarında belirtildiği gibi liderlerin alçak gönüllü olmaları, çalışanlarına hürmet ve uygun ölçülerde davranmaları gerektiğini belirtmekte olup, yapılan ankette bu konuda yöneticilerin büyük çoğunluğunun bu konuya uymaya çalıştıklarını görmekteyiz. Bu konunun yararlılığını da çalışanların liderlerine doğal ve içten gelen bir bağlılık yarattığını görmekteyiz.

TAKIM ÇALIŞMASINA YATKINLIK				
Puan 1	Puan 2	Puan 3	Puan 4	Puan 5
0	0	0	4	27



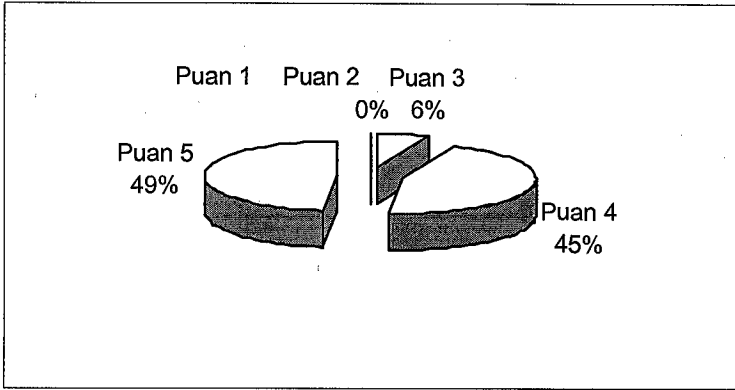
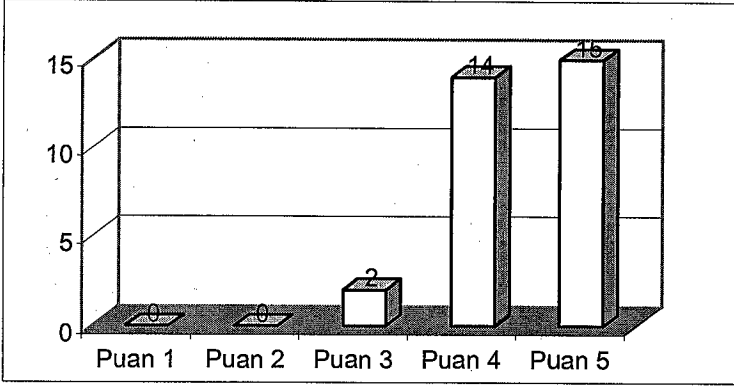
Kendini tanımlama kapsamında takım çalışmasına yatkınlık sorulmuş olup, % 87'i oranında en yüksek beş puan verilerek bu konuya verdikleri hassasiyet görülmektedir. TKY'de kalite çemberlerinde çalışan personelin takım çalışmasının oldukça büyük bir önemi vardır. Bu kapsamda TKY'de takım çalışması neticesinde, kalitenin, hizmetin ve bunlara bağlı olarak verimliliğin artırıldığını üç otelde yapılan anketlerden anlaşılmaktadır.

CESARET				
Puan 1	Puan 2	Puan 3	Puan 4	Puan 5
0	0	1	16	14



Kendini tanımlama sorularından bir tanesinde cesaret durumu sorulmuş ve % 45 beş puan verilmiş, % 52'i ise dört puan vererek cesaret konusunda tam olarak gerekli davranışı gösteremedikleri anlaşılmaktadır. TKY'de stratejik liderliğin vasıflarında belirtilen cesaret kapsamında liderlerin karar vermek sorumluluğunu üzerine aldığı gibi, bu kararları uygulamakta da cesur ve cesaretli olmalıdır. Kendisine karşı yapılan muhalefetleri ve ortaya koyulan zorlukları daima aşabilmelidir. Bu şekilde çalışma arkadaşları üzerindeki etkisi ve otoritesi kuvvetlenebilecektir.

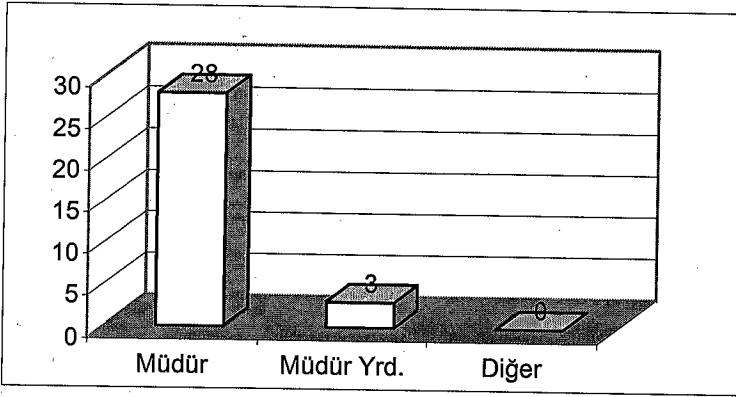
ÇABUK KARAR VEREBİLME				
Puan 1	Puan 2	Puan 3	Puan 4	Puan 5
0	0	2	14	15



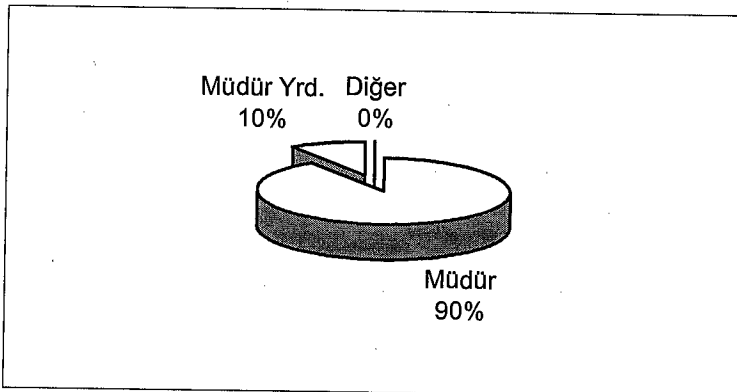
Kendini tanımlama sorularından olan çabuk karar vermede % 49'u beş puan vermiş olup, bu konuda da tam yeterli bir düzeyde olmadıkları görülmektedir. TKY'de iyi bir stratejik liderin vasıflarında kriz dönemlerinde, sorunlu bir süreçte veya herhangi bir konuda çabuk ve doğru karar verebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Ancak yapılan ankette yöneticilerin yarısı çabuk karar verebildiğini söylemiş, geriye kalan yöneticilerin yarısı ise yeteri kadar çabuk karar veremediğini belirtmiştir. Ancak iyi bir stratejik liderin çabuk karar verebilmesi TKY kapsamında büyük önem arzettiğinden bu hususun geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

9. İşletmedeki göreviniz;

Müdür	Müdür Yrd.	Diğer
28	3	0

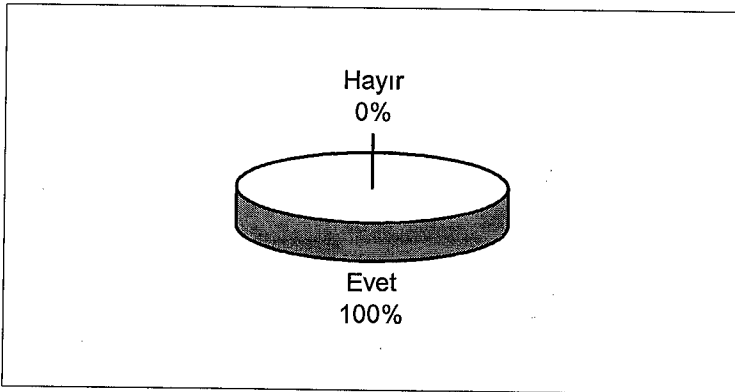
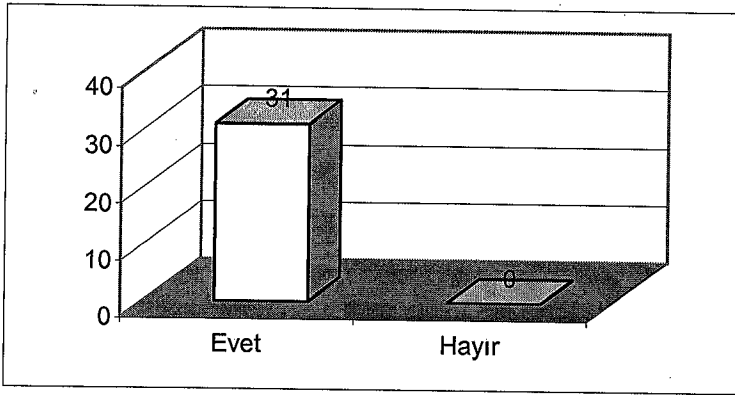


Ankete katılan 31 yöneticinin % 90'ı müdür, % 10 ise müdür yardımcısı olduğu görülmektedir. Üç otelde yapılan anket neticesinde stratejik liderlerin müdür , müdür yardımcıları ve az da olsa şef seviyesinde oldukları, TKY uygulamasını bu kapsamda yürüttükleri belirtmektedirler.



10. Otomobiliniz var mı?

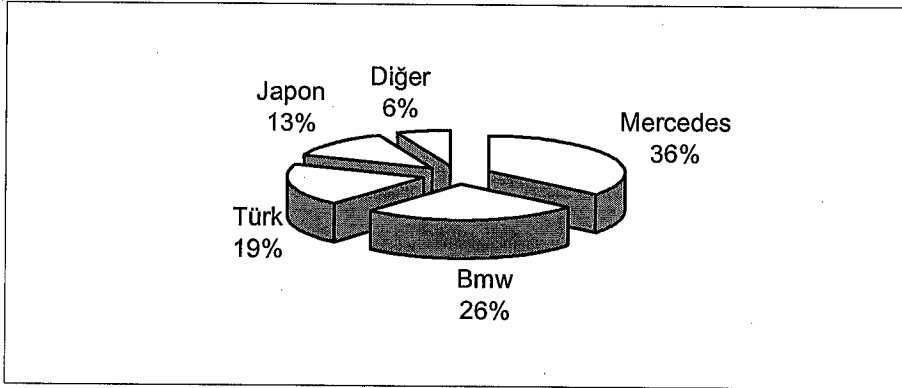
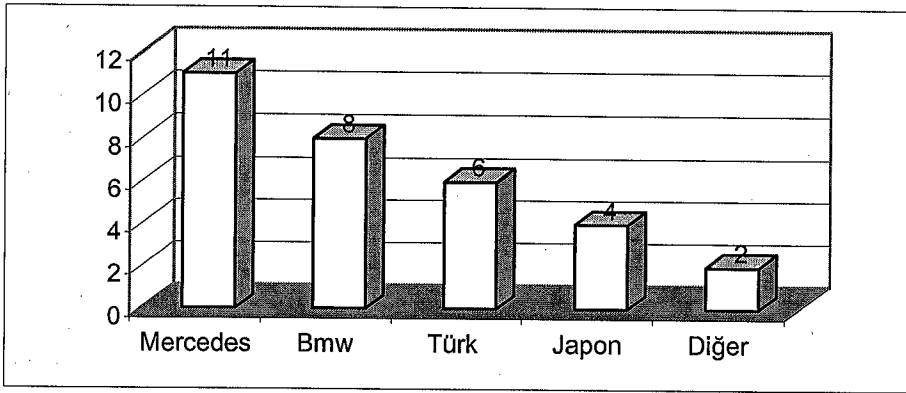
Evet	Hayır
31	0



Yöneticilere ankette otomobilleri olup olmadığı sorulmuş ve % 100'ün arabası olduğu ortaya çıkmıştır. Otomobillerinin olup olmadığının tespit edilmesindeki amaç, yöneticilerin ekonomi alanındaki düşüncelerini tespit etmek ve ekonomik durumlarının ortaya çıkarmaktır.

11. Otomobilinizin markası nedir?

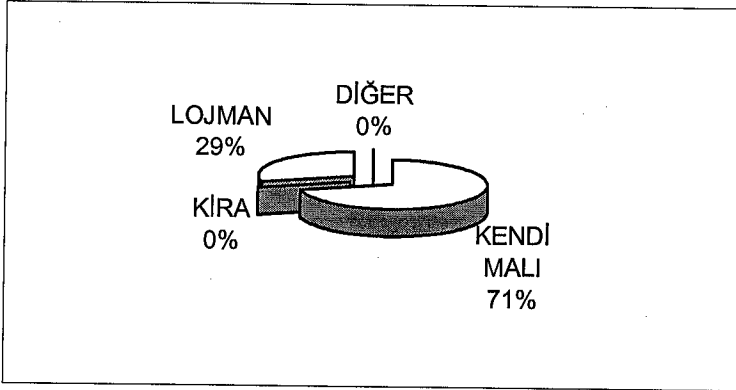
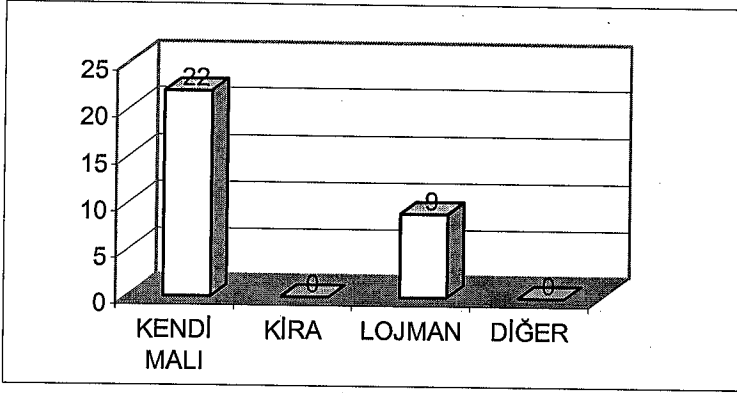
Mercedes	Bmw	Türk	Japon	Diğer
11	8	6	4	2



Yöneticilere arabalarının markası sorulmuş, alınan cevaplarda % 36'sı mercedes ile % 26'sının Bmw olduğu görülmüştür. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin kazançlarının iyi olması nedeni ile kalite, sağlamlık ve yabancı araba almaları yönünde meyilleri olduğu görülmektedir.

12. Oturduğunuz ev;

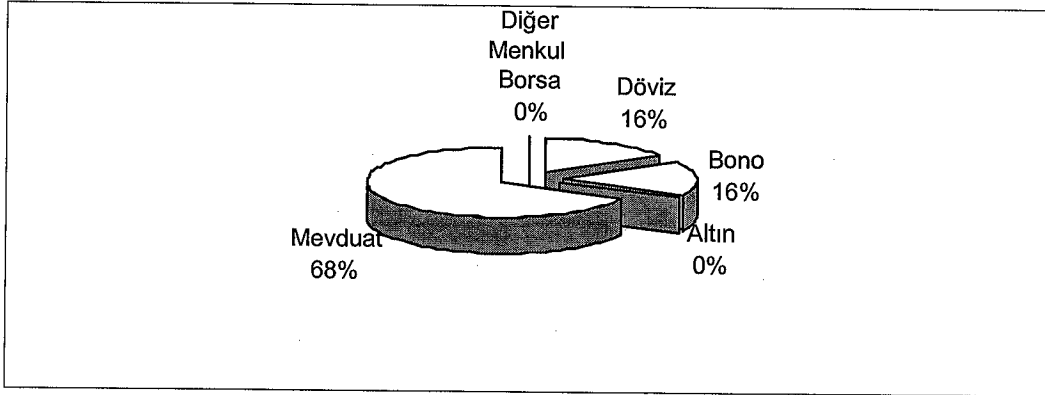
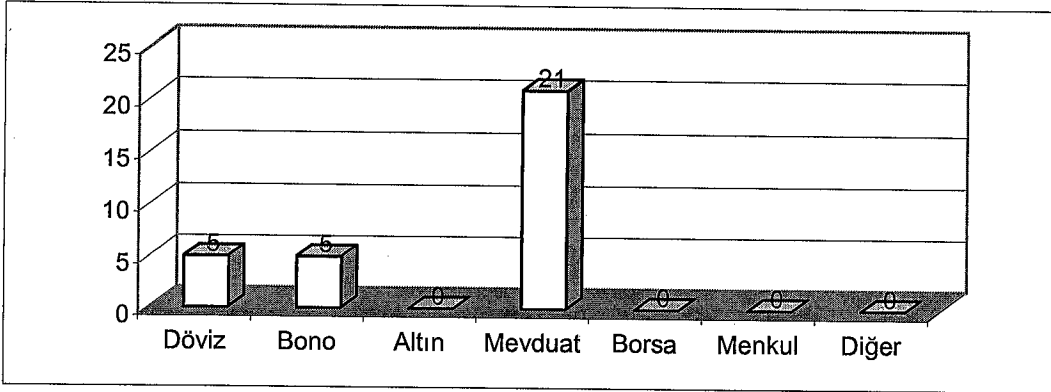
KENDİ MALI	KİRA	LOJMAN	DİĞER
22	0	9	0



Ankete katılan 31 yöneticinin oturdukları evlerinin % 71 oranında kendi malları olduğu, diğerlerinin ise lojmanda kaldığı anlaşılmaktadır. Özellikle Salamis Bay Conti otelindeki yöneticilerin büyük çoğunluğu yabancı uyruklu olması nedeni ile kendilerine lojman tahsislerinde bulunulmuştur.

14. Tasarruflarınızı ne şekilde değerlendirirsiniz?

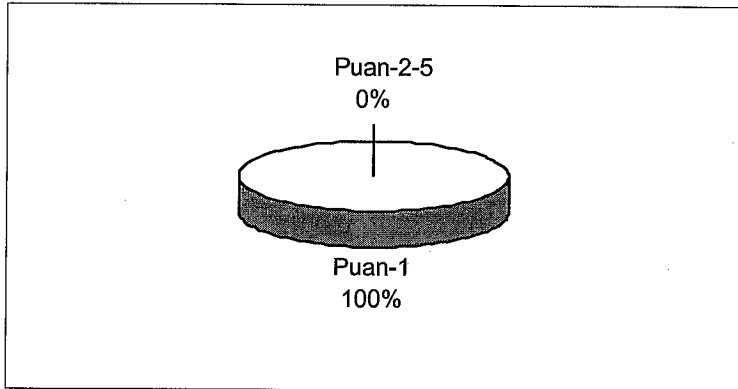
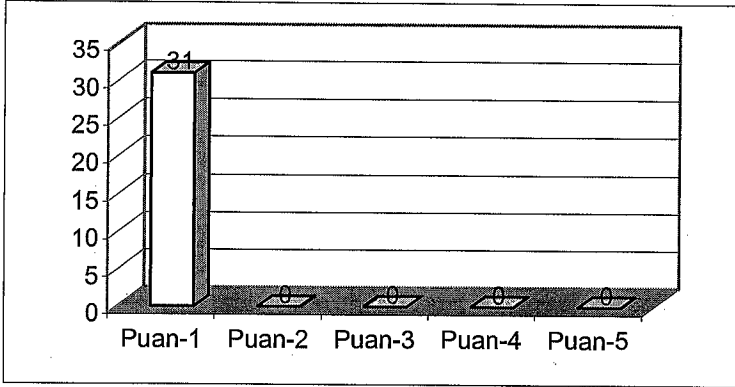
Döviz	Bono	Altın	Mevduat	Borsa	Menkul	Diğer
5	5	0	21	0	0	0



Yatırım araçları içerisinde % 68 oranıyla mevduatlar başı çekmektedir. Bunu % 16'lık oranla hazine bonoları takip etmektedir. Yukarıdaki grafikten de anlaşılacağı gibi ekonomik istikrarsızlık sonucu diğer yatırım araçlarına pek talep olduğu görülmemektedir.

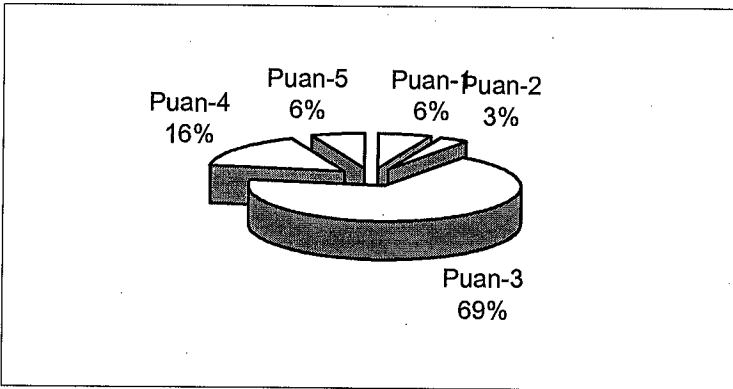
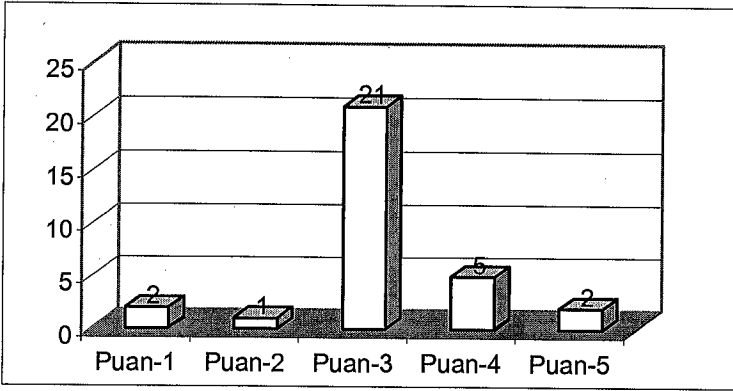
15. Aylık harcamalarınızı yaparken aşağıdakilerden hangilerine öncelik verirsiniz?
(1-5 arası puan veriniz)

KİRA				
Puan-1	Puan-2	Puan-3	Puan-4	Puan-5
31	0	0	0	0



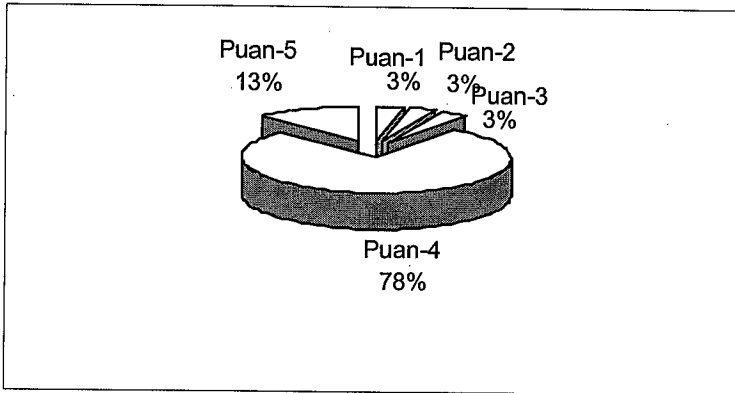
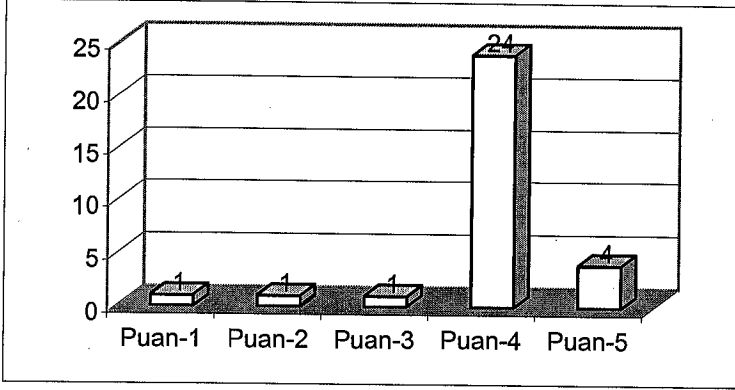
Yöneticilere aylık harcamalarını yaparken öncelik olarak birden beşe kadar puanlama yapmaları istenmiş olup, kira için % 0 oranında bir puanlama ortaya çıkmıştır. Buradan da anlaşılabileceği üzere tüm yöneticilerin evlerinin olduğu ve kira vermedikleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yöneticilerin lojman imkanı olması nedeni ile kira verme durumlarının söz konusu olmadığı anlaşılmaktadır.

MUTFAK				
Puan-1	Puan-2	Puan-3	Puan-4	Puan-5
2	1	21	5	2



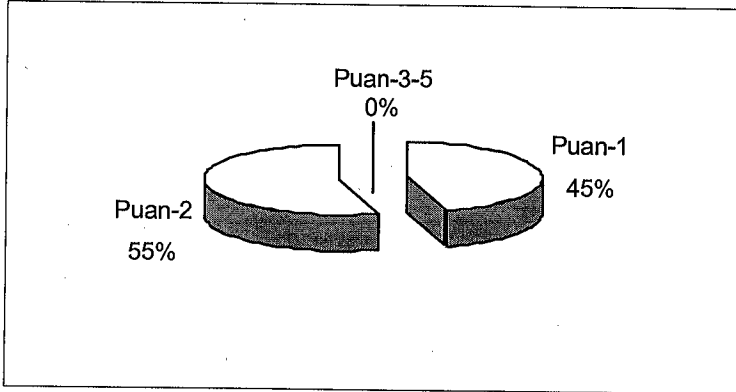
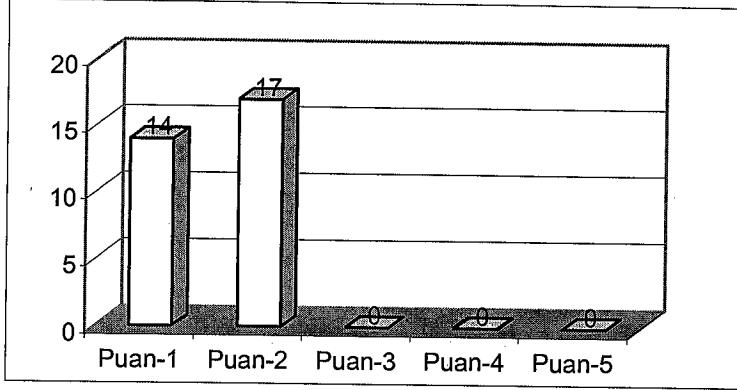
Yine yöneticilere aylık harcamalarını yaparken mutfak masraflarına puanlama yapılması istenmiş olup, % 69 oranında orta seviyede olan üç puan verilmiştir. Buradan da anlaşılabileceği üzere yöneticilerin mutfak masraflarının çok yüksek olmadığı, yiyeceklerinin bir kısmını otel imkanlarından karşıladıkları anlaşılmaktadır. Böylece yöneticiler gelir kaynaklarını daha başka alanlara kaydırma imkanı bulabilmektedirler.

EĞİTİM GİDERLERİ				
Puan-1	Puan-2	Puan-3	Puan-4	Puan-5
1	1	1	24	4



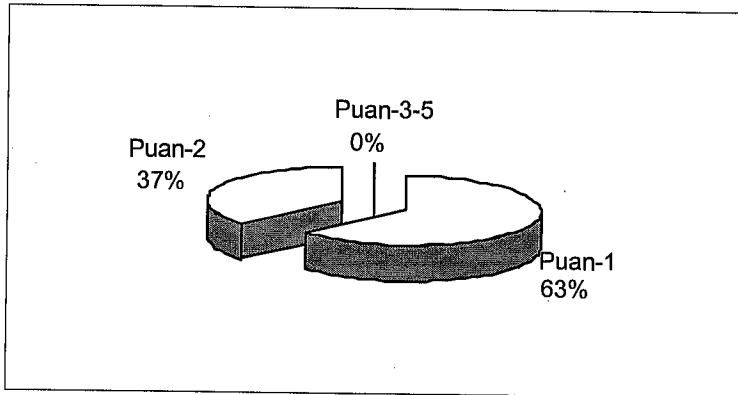
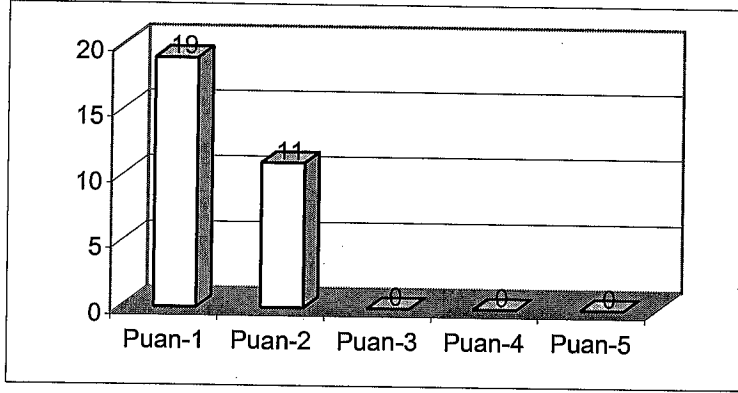
Aylık harcamalardan eğitim giderlerine % 78 bir oranla dört puan verilmiş olup, yöneticilerin çocuklarının eğitime önem verdikleri anlaşılmaktadır. TKY uygulamasında liderlerin astlarına her yönüyle örnek olmaları gerektiği ve bu kapsamda iyi liderlerin, iyi bir aile ortamında olması gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir. Yöneticilerin çocuklarına çevreye örnek olabilmeleri için eğitim harcamalarının da en yüksek parayı ayırdıklarını görmekteyiz.

EĞLENCE				
Puan-1	Puan-2	Puan-3	Puan-4	Puan-5
14	17	0	0	0



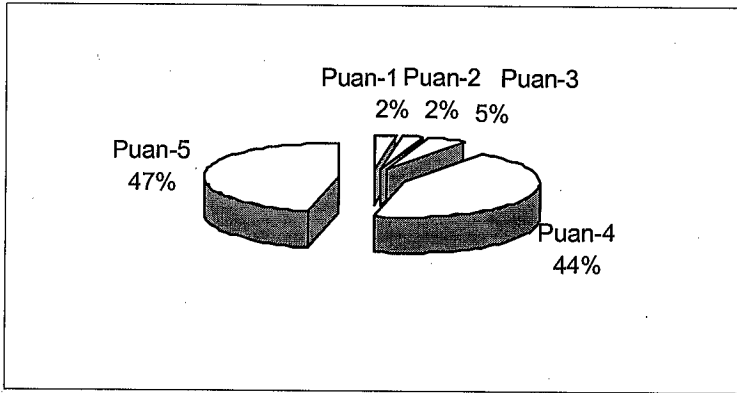
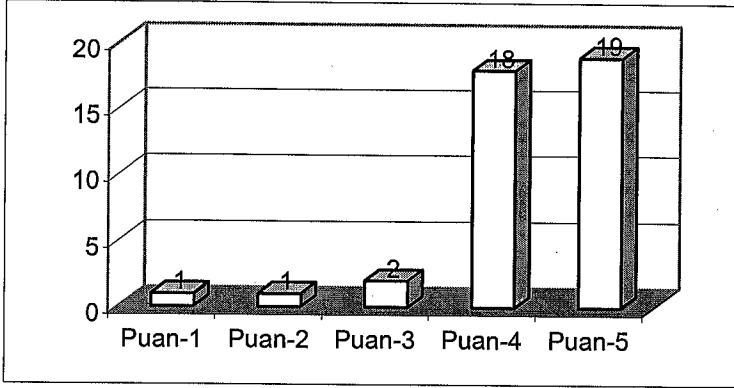
Yine aylık harcama kapsamında eğlenceye ayırdıkları harcamanın % 55 ile iki puan ve % 45 ile de bir puan vermiş olmaları nedeni ile eğlenceye çok az bir para harcadıkları, yoğun iş temposunda eğlenceye fırsat bulamadıkları ortaya çıkmaktadır. Aslında yöneticilerin yoğun iş temposunda oluşan streslerini, eğlence ortamında azaltarak daha verimli bir şekilde, doğru ve uygun adımların atılabilmesi sağlanabilecektir.

SEYAHAT GİDERLERİ				
Puan-1	Puan-2	Puan-3	Puan-4	Puan-5
19	11	0	0	0



Aylık harcama kapsamında seyahat giderleri sorulmuş ve % 63'ü bir puan vererek seyahat için herhangi bir giderleri olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumu yöneticilerin çok yoğun bir iş temposunda çalıştıkları ve bu nedenle seyahata harcayacakları paranın olmadığını belirtmektedirler. Ancak yöneticilerin diğer otellere giderek konaklama yapması ve bol bol seyahat yaparak değişik konularda otel anlayışlarını daha kolay geliştirebileceklerini söyleyebiliriz.

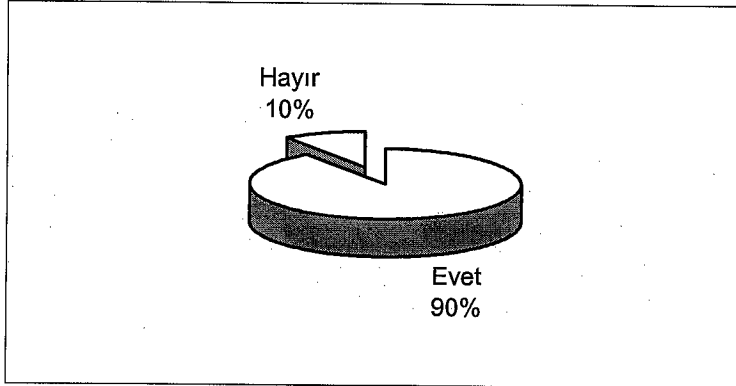
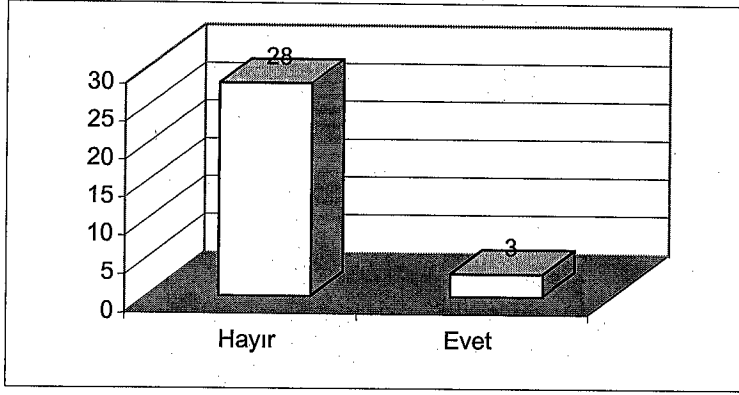
KONUT TAKSİTLERİ				
Puan-1	Puan-2	Puan-3	Puan-4	Puan-5
1	1	2	18	19



Aylık harcama kapsamında konut giderleri sorulmuş olup, % 47 oranında beş puan vermiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin emlağa önem vererek ev sahibi olma yolunda çaba gösterdikleri anlaşılmaktadır. Günümüz ekonomik koşullarında yaşanan belirsizliğin ve paranın gücünün ne olacağının kestirilememesi nedeni ile yöneticilerin yaklaşık yarısı emlak yönünde meylleri olduğunu söyleyebiliriz.

16. Daha önce bir kamu işinde çalıştınız mı?

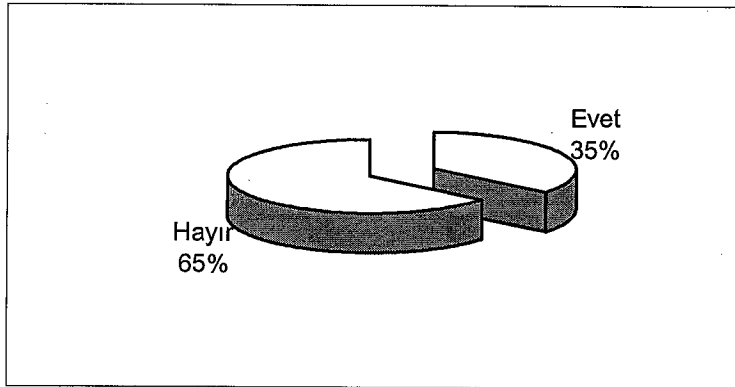
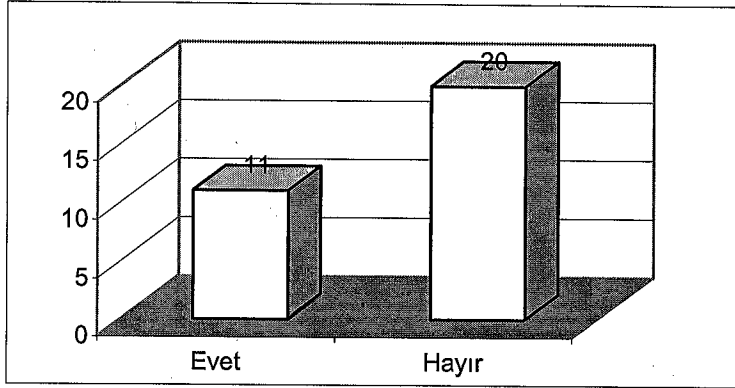
Evet	Hayır
3	28



Yöneticilere yapılan ankette daha önce bir kamu işinde çalışıp çalışmadıkları sorulmuş, % 90'ı kamu işinde çalışmadığı görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin özel sektöre daha çok talep ettikleri, özel sektörde daha başarılı olacaklarını ve kazançlarının daha iyi olacağı amacıyla kamu işlerini tercih etmedikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca kamu işlerinde TKY uygulamasını çok az sektörlerin uyguladığını ve böyle bir uygulamanın özel sektörde daha yaygın olduğunu ve neticede özel sektörde yöneticilerin daha başarılı olabilecekleri söylemektedirler.

17. İkinci bir eviniz var mı?

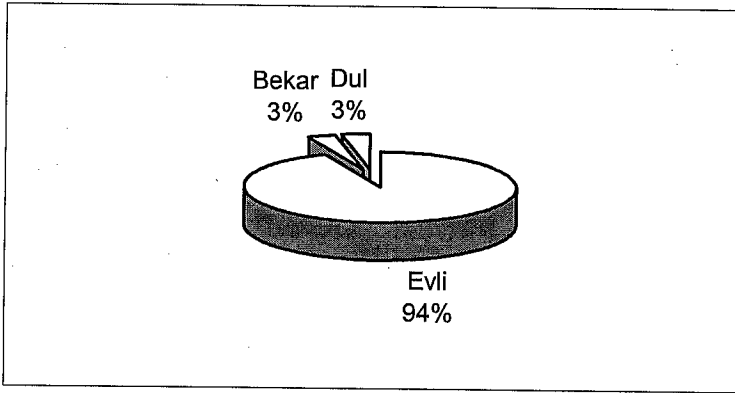
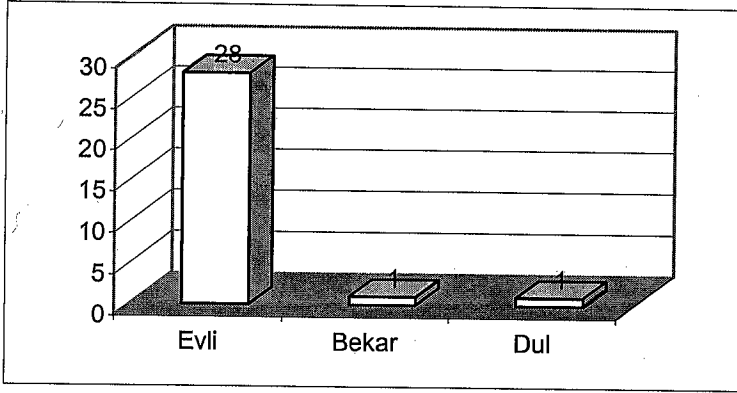
Evet	Hayır
11	20



Yöneticilere ikinci bir evlerinin olup olmadığı sorulmuş ve ankette alınan cevapta % 65'nin olmadığı, % 35'nin ikinci bir ev sahibi olduğu görülmektedir. % 35'inin ikinci bir ev sahibi olması bile hiç azımsanmayacak bir oran olduğu değerlendirilmektedir. Günümüzün ekonomik koşullarında belirsizliklerin devam etmesi nedeni ile yöneticilerin emlağa yönelmesini, daha kalıcı ve daha garanti bir yatırım aracı olan emlak olayını tercih ettiklerini söylemektedirler.

18. Medeni durumunuz;

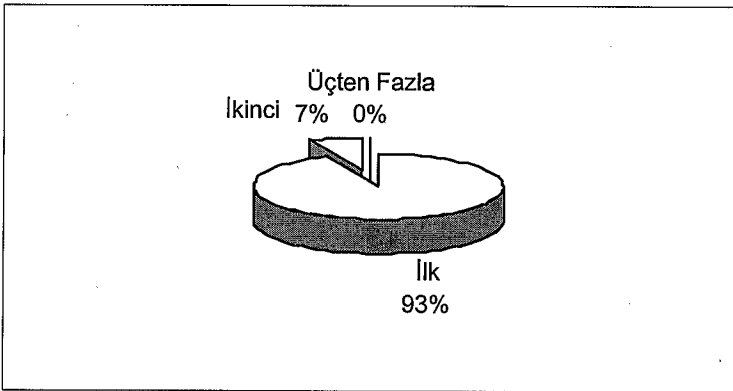
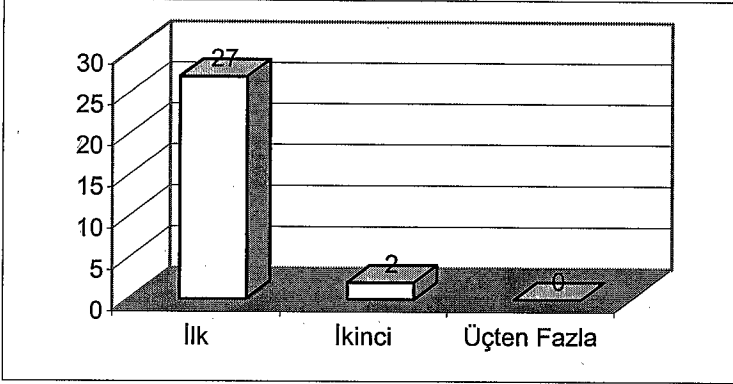
Evli	Bekar	Dul
28	1	1



Yöneticilere medeni halleri sorulmuş olup, % 94'ü evli olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere TKY uygulamasında sağlıklı kararlar alıp, başarılı olmak için düzenli bir aile yaşantısının gerekliliği sonucuna varılabilir. Bir yöneticinin seçiminde aile yaşantısı da önemli bir kriter olarak dikkate alındığı görülmektedir.

19. Kaçınıcı evliliğiniz;

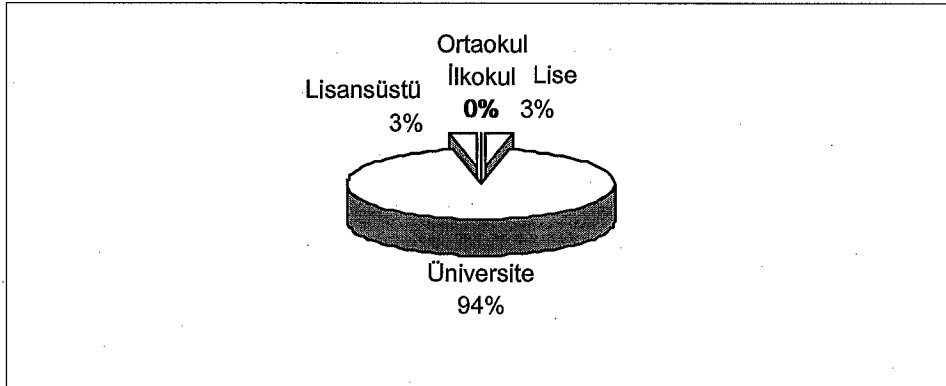
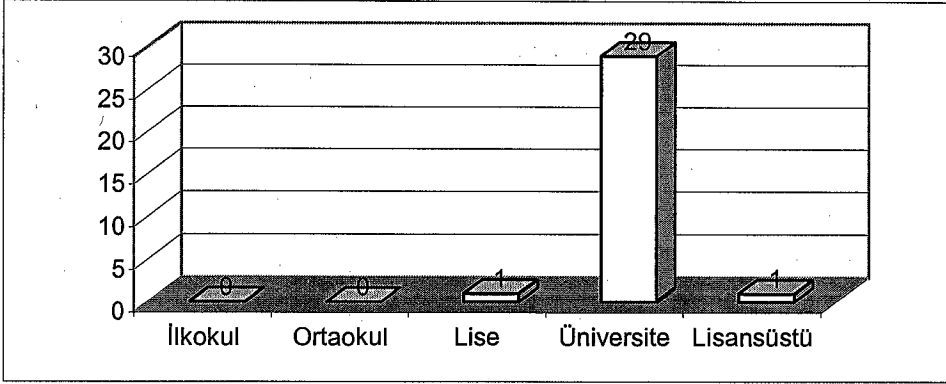
İlk	İkinci	Üçten Fazla
27	2	0



Yine yöneticilerin aile yaşantılarının düzenli olduğu ve huzurlu bir aile yaşantıları olduğunu % 93'lük bir oranla ilk evlilikleri olmasına bağlanabilir. Düzenli aile yaşantısını ilk evliliğin yüksek olması olayı yukarda iddia edilen kriteri sağlamlaştırmaktadır.

20. Eşinizin eğitim durumu?

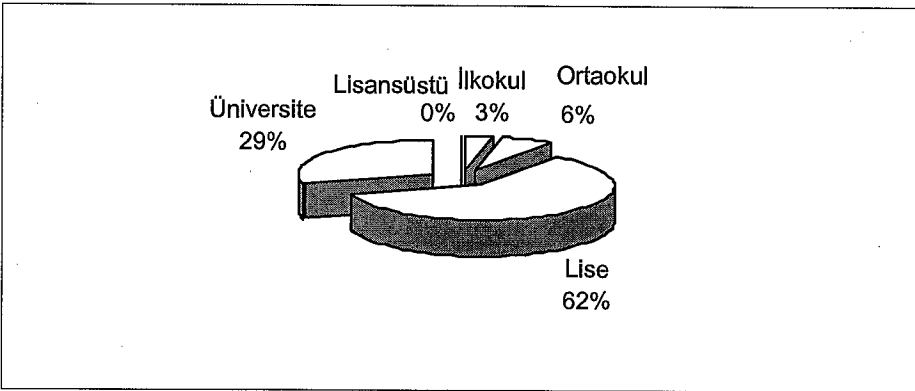
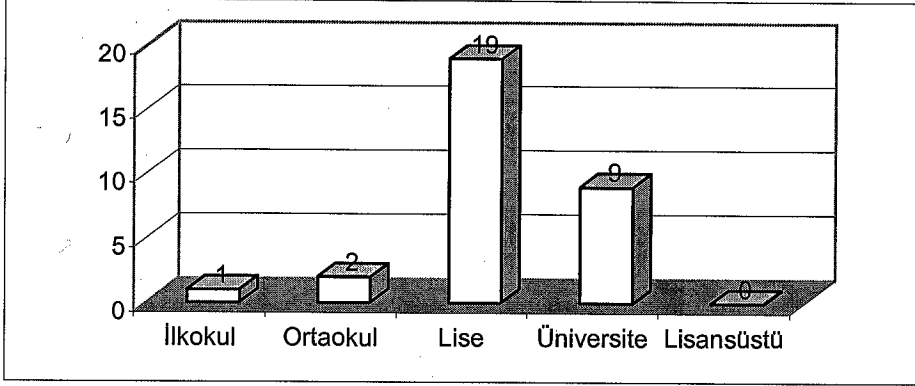
İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Lisansüstü
0	0	1	29	1



Başarılı liderlerin her zaman arkalarında iyi bir eşlerinin olduğu iddia edilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde % 94'ü üniversite mezunu olup, yüksek öğrenim görmüştür. Böylece yöneticiler kendilerine denk bir eş seçerek düzenli aile yaşantılarına önem verdikleri anlaşılmaktadır. Düzenli aile yaşantılarının iş yaşamlarında gözle görülür oranda daha başarılı olduklarını söylemek mümkündür.

23. Babanızın eğitim durumu;

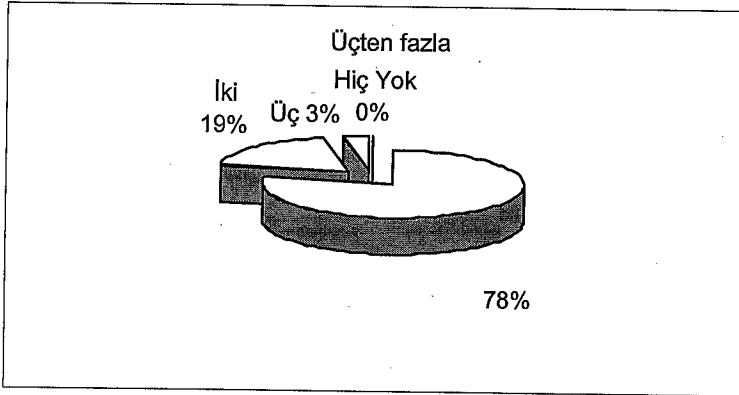
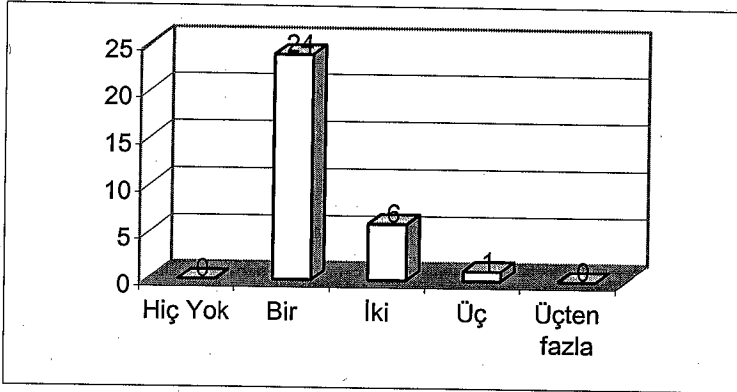
İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Lisansüstü
1	2	19	9	0



Yine yöneticilere babalarının eğitim durumu sorularak geldikleri ailelerin eğitimsel düzeyi ortaya çıkarılmaya çalışılarak % 62'sinin lise, % 29'nun üniversite olması eğitimi iyi olan ailelerden yetiştikleri anlaşılmaktadır. TKY'de stratejik liderlik vasıfları kapsamında sorumluluklarını, sezgi ve zamanlamalarını, cesaret ve kişilik gibi önemli vasıfların geliştirilmesinde eğitimin rolünün aile temelinden başladığını ve ankete katılan yöneticilerin durumunun genel olarak iyi ailelerden geldiklerini söylemek mümkündür.

25. Kaç çocuğunuz var?

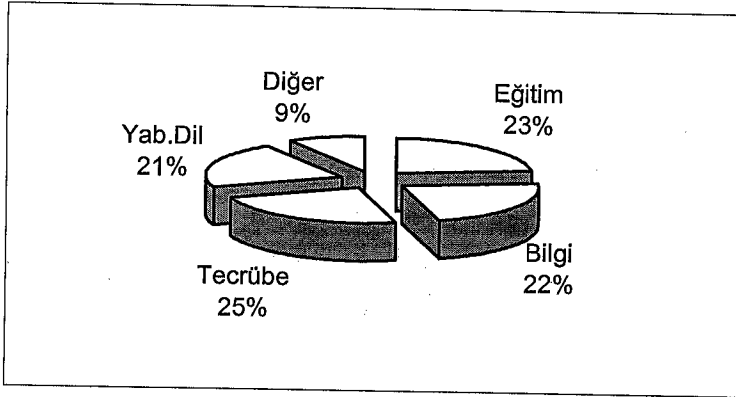
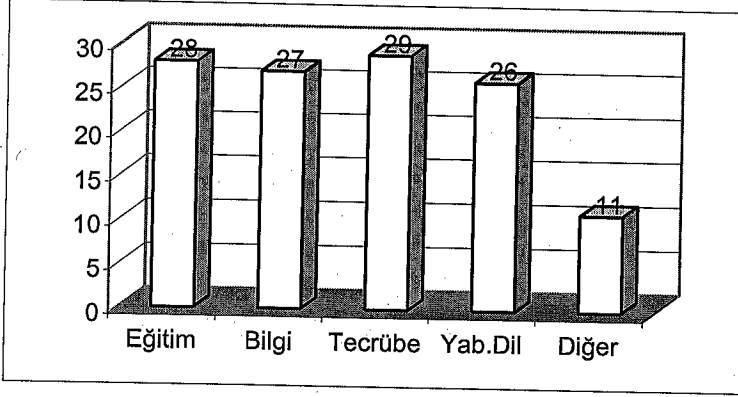
Hiç Yok	Bir	İki	Üç	Üçten fazla
0	24	6	1	0



Yapılan ankette yöneticilere çocuk miktarı sorulmuş olup, % 78'nin tek çocuğa sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda yöneticilerin ekonomik sebeplerle az çocuk yaparak, yöneticilerin mevcut imkanlarını en iyi şekilde fazla bölünmeden tek bir çocuğa vermeye çalıştıkları anlaşılmaktadır.

27. İŖe personel alırken en çok üzerinde durduğunuz kriterler nelerdir?

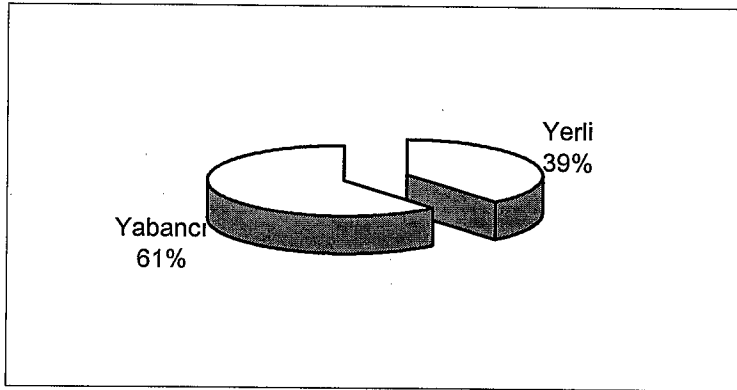
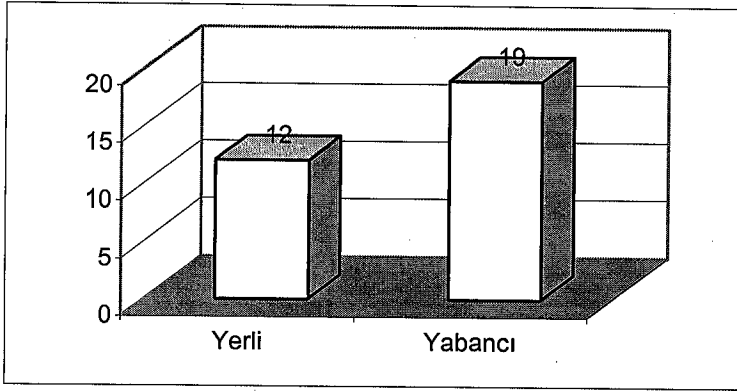
Eğitim	Bilgi	Tecrübe	Yab.Dil	Diğler
28	27	29	26	11



Yöneticilere işe personel alırken en çok dikkat ettikleri kriterler sorulmuş olup, % 25 oranında tecrübe ilk sırayı almıştır. Daha sonra % 23 ile eğitim, % 22 ile bilgi ve en son sırayı ise % 21 oranında yabancı dil olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticiler tecrübe ve eğitime yabancı dilden daha çok önem verdikleri görülmektedir.

29. KKTC'deki bankalardan hangisini tercih edersiniz?

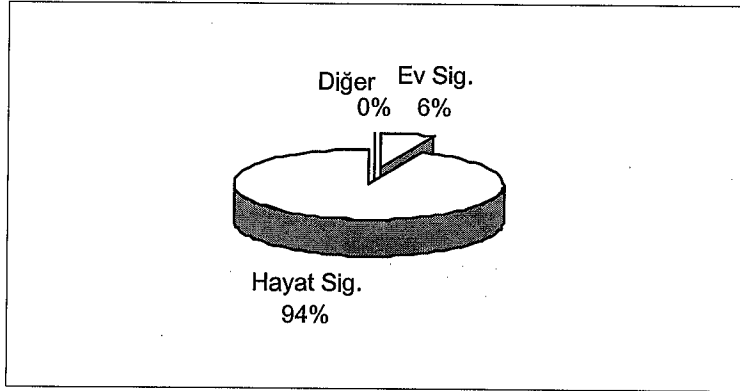
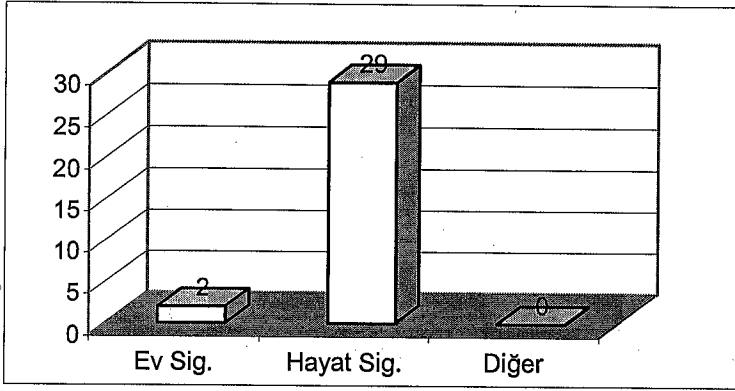
Yerli	Yabancı
12	19



Yöneticilere ankette KKTC'deki bankalardan hangisini tercih edersiniz diye sorulmuş ve % 61 oranında yabancı bankaları tercih ettikleri görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz nedeniyle birçok bankanın batmış olması neticesinde yerli bankalara yeteri kadar güvenmeyip, yabancı bankalara doğru kaydıklarını görmekteyiz.

31. Hangi sigorta yapmayı tercih ediyorsunuz?

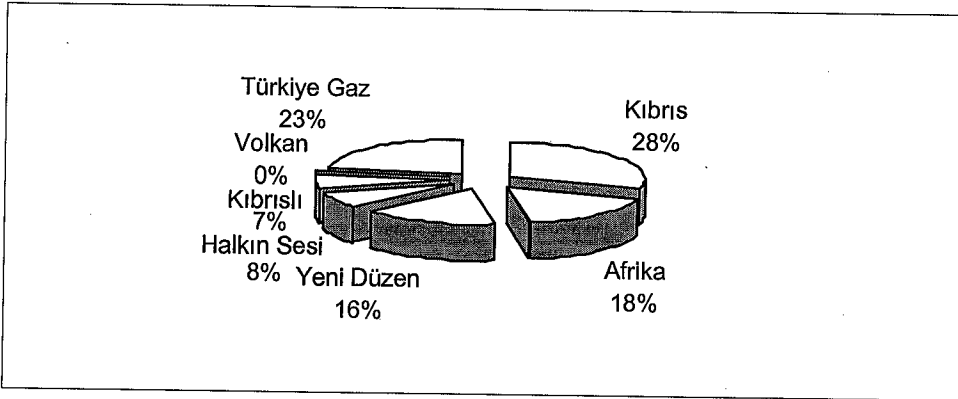
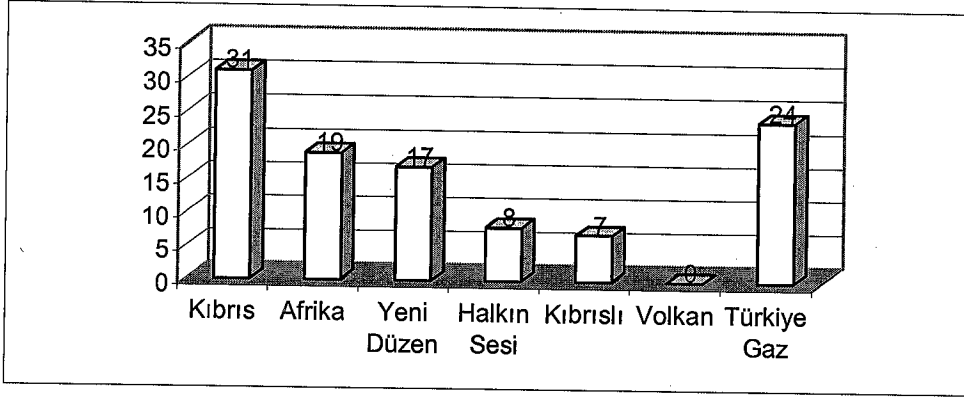
Ev Sigorta	Hayat Sigorta	Diğer
2	29	0



Yöneticilere sigorta cinslerinden hangisini tercih ettikleri sorulmuş olup, alınan cevaplarda % 94'nün hayat sigortasının olduğu görülmüştür. Bu bağlamda yöneticiler yaşlandıklarında veya öldüklerinde kendilerini ve ailelerini garanti altına almak istedikleri anlaşılmaktadır.

32. Günlük gazetelerden tercihiniz hangisidir?

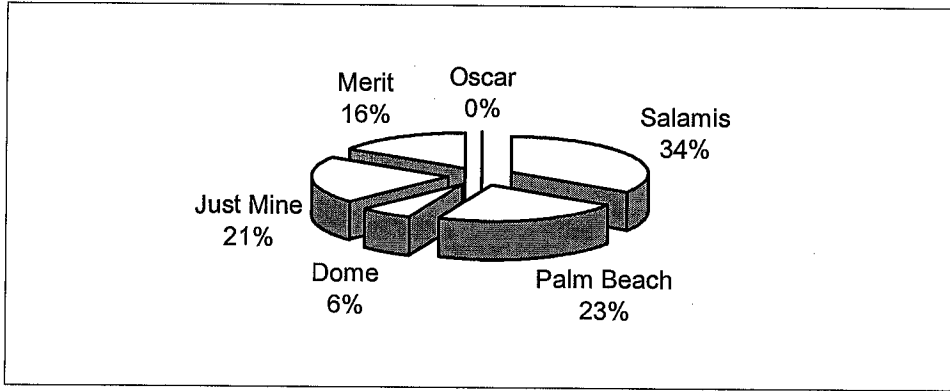
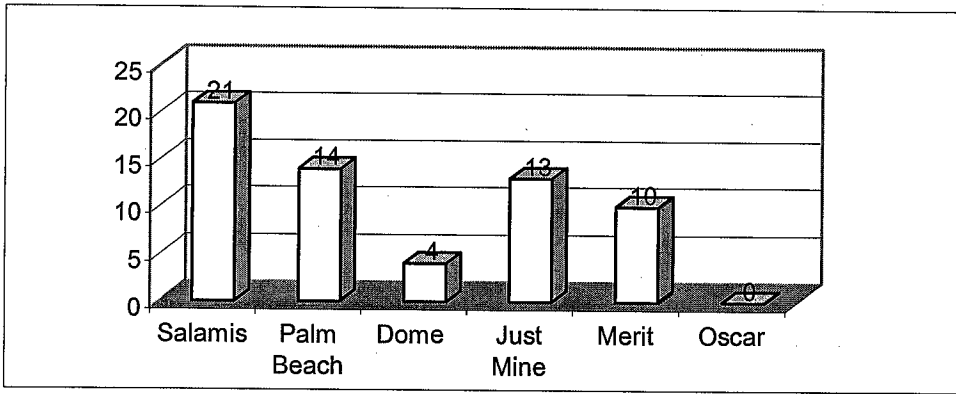
Kıbrıs	Afrika	Yeni Düzen	Halkın Sesi	Kıbrıslı	Volkan	Türkiye Gaz
31	19	17	8	7	0	24



Yöneticilere günlük gazeteler arasında tercihleri sorulmuş olup, en çok okunan % 28 oranla Kıbrıs gazetesi, ikinci olarak ise % 23 oranla Türkiye gazetelerinin tercih edildiği görülmektedir. Özellikle Kıbrıs gazetesinin tercih edilmesinin nedeni olarak hükümetin uyguladıkları politikaları benimsemedikleri söylenebilir.

34. Tatil maksadıyla konaklama tesisleri arasında tercih ettiğiniz üç tesis hangisidir?
(Kendi oteliniz hariç)

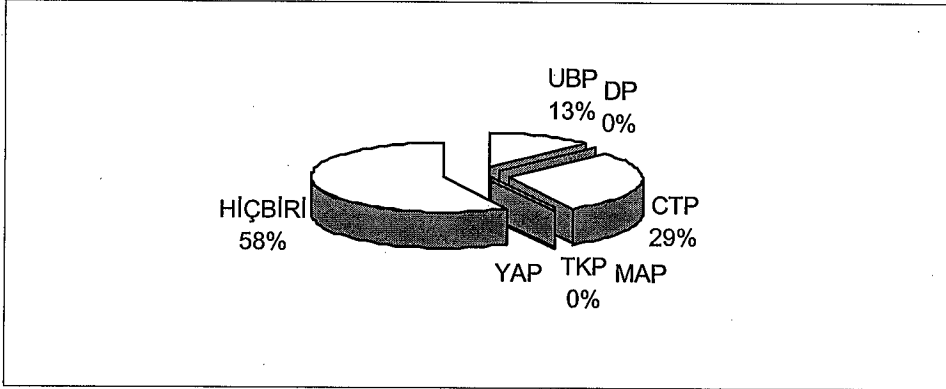
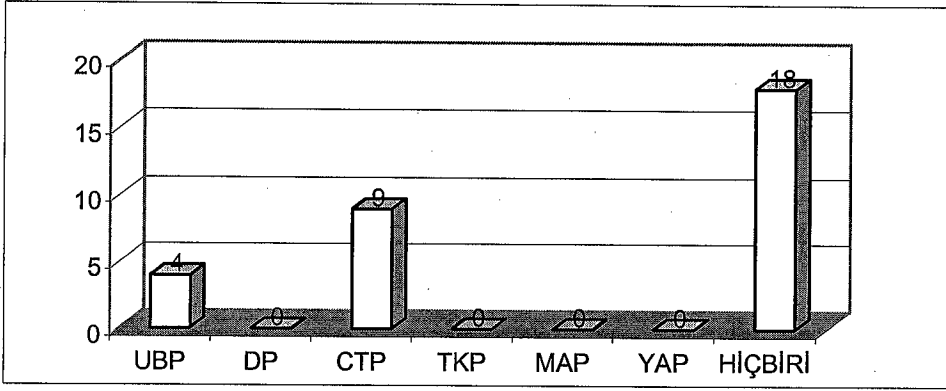
Salamis	Palm Beach	Dome	Just Mine	Merit	Oscar
21	14	4	13	10	0



Tatil maksadıyla konaklamak istediğiniz üç otel ismi sorulmuş olup, en çok % 34 oranla Salamis, % 23 oranla Palm Beach ikinci ve % 21 oranla da Just Mine Court otel üçüncü sırayı almıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin kaliteye ve hizmete önem verdiklerini TKY'ni uygulayan bu otelleri seçmelerinden anlıyoruz.

35. Siyasi partilerden sempati duyduğunuz parti hangisidir?

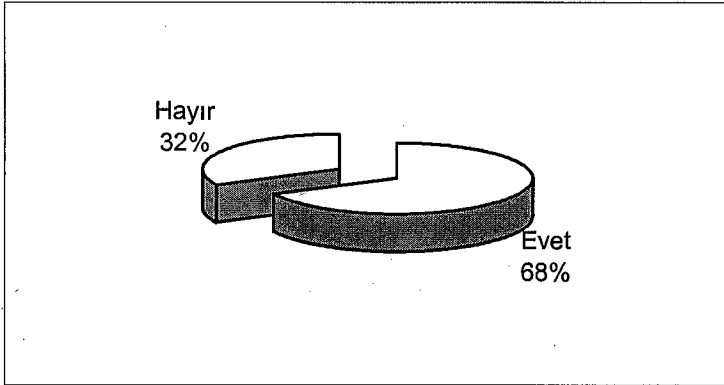
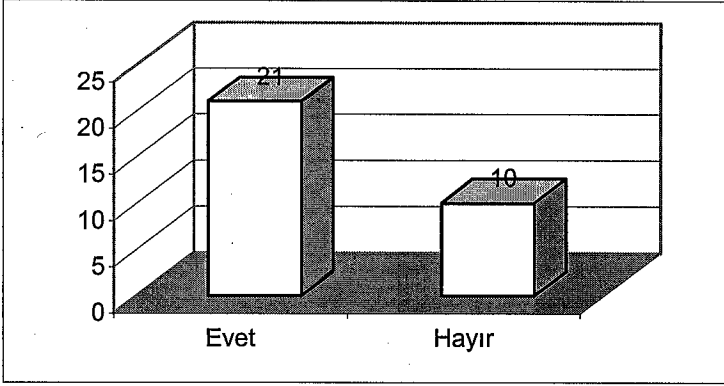
UBP	DP	CTP	TKP	MAP	YAP	Hiçbiri
4	0	9	0	0	0	18



Yöneticilere siyasi partilerden tercihleri sorulmuş olup, % 58 oranında hiçbir partinin politikasını ve uygulamasını beğenmediği ortaya çıkmıştır. İkinci sırayı ise CTP % 29 oranında takip etmekte, üçüncü sırada ise % 13 oranında UBP gelmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin siyasi partilerin icraatlarında memnun olmadıkları, olanların ise % 29'u CTP taraftarı olduğu görülmektedir.

36. Sigara kullanıyor musunuz?

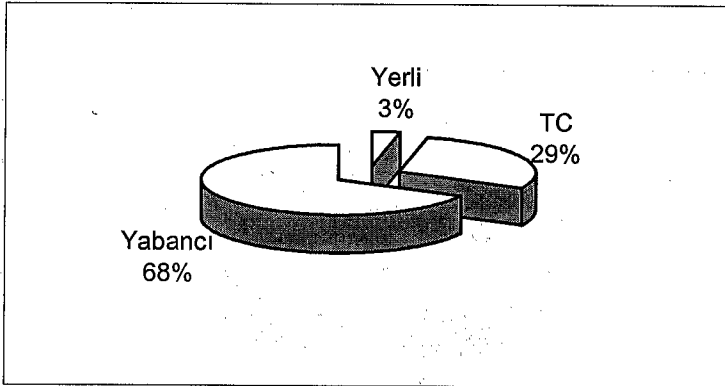
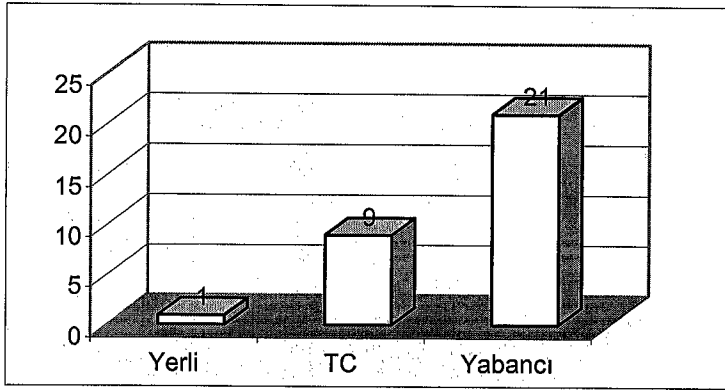
Evet	Hayır
21	10



Yapılan ankette yöneticilerin % 68'nin sigara içtiği ve sağlıklarına yeteri kadar önem vermedikleri anlaşılmaktadır. Oysa TKY kapsamında yöneticilerin stratejik liderlik vasıfları içerisinde astlarına her konuda örnek olunması gerekmektedir. Ancak yapılan anketler sonucunda yöneticilerin özellikle sağlık konusu kapsamında sigara içme oranının bayağı yüksek olduğunu ve bu konuda örnek olmadıklarını söylemek mümkündür.

37. Sigara markalarından tercihiniz hangisidir?

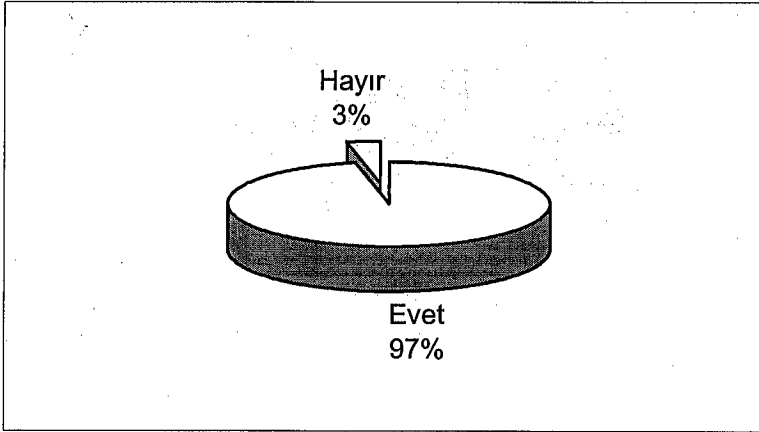
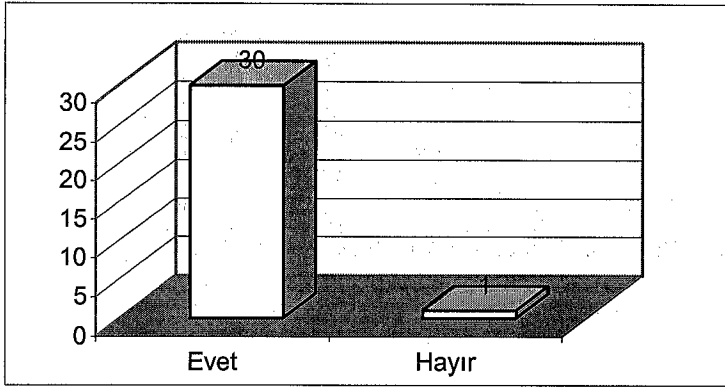
Yerli	TC	Yabancı
1	9	21



Ankette eğer sigara içiyorlarsa tercih ettikleri sigara cinsi sorulmuş olup, % 68'i yabancı sigara tercih ettikleri görülmektedir. Bu duruma göre yöneticilerin daha kaliteli ve daha pahalı sigara tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bunun sebebini ise yine ekonomik sebeple açıklamak mümkündür.

38. İçki kullanıyor musunuz?

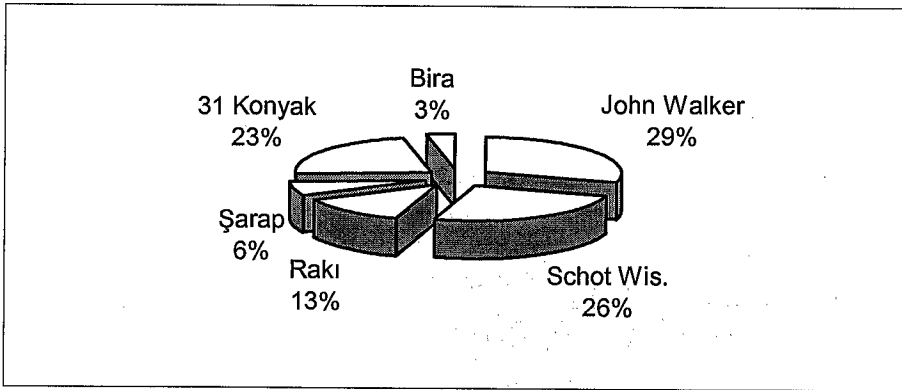
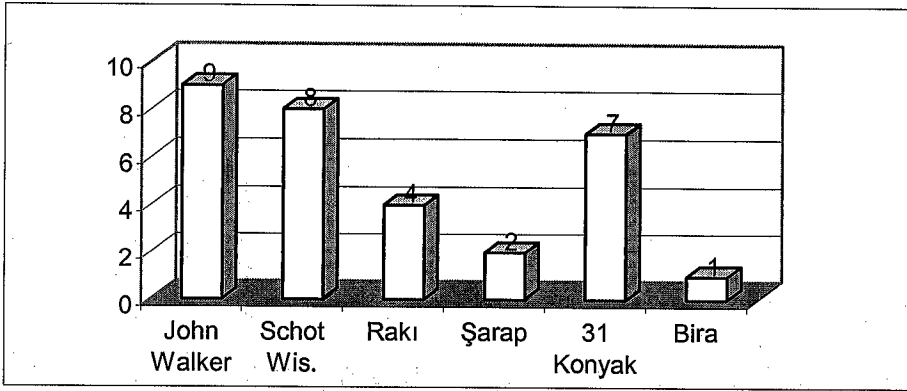
Evet	Hayır
30	1



Ankette içki içip içmedikleri sorulmuş olup, % 97'sinin içki içtiği ortaya çıkmıştır. Tamamına yakın büyük çoğunluğunun içki içmesinin esas nedeni olarak bulundukları çalışma ortamı nedeniyle TKY kapsamında müşteri memnuniyetini sağlamak açısından müşterilerle birlikte içki içtiklerini belirtmektedirler.

39. İçkiler arasında tercihiniz hangisidir?

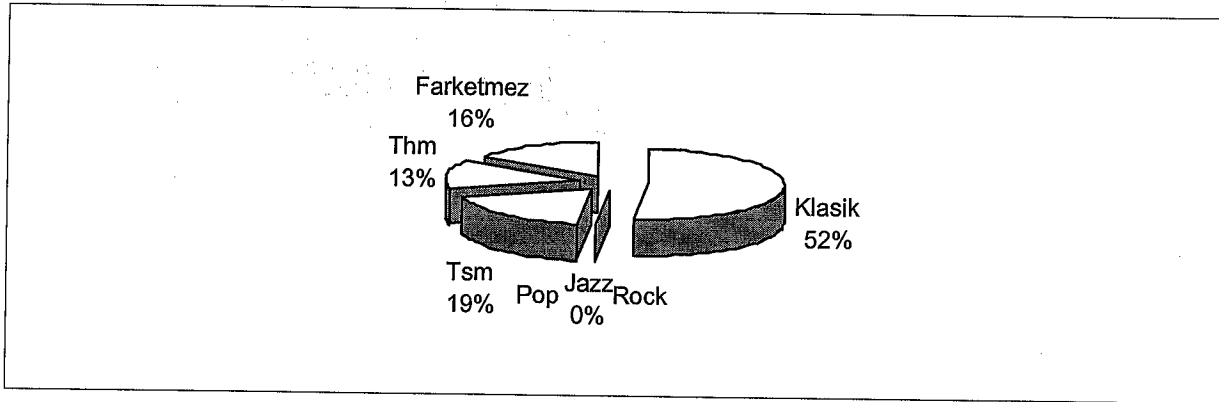
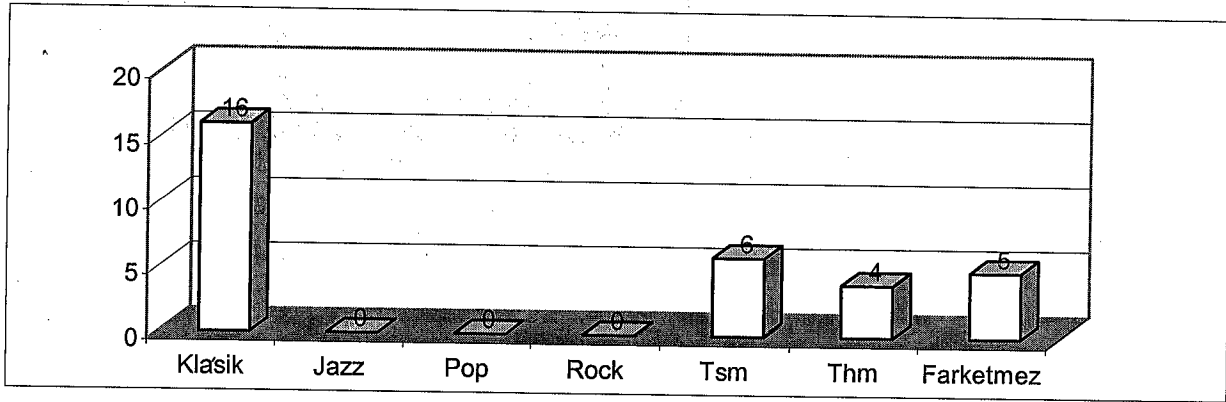
John Walker	Schoct Wis.	Rakı	Şarap	31 Konyak	Bira
9	8	4	2	7	1



Eğer içki içiyorlarsa tercihlerinin hangi içki markası olduğu sorulmuş ve alınan cevaplarda en çok % 29 oranla Johny Walker, arkasından % 26 ile Schot Wishky ve üçüncü sırayı ise % 21 oranla 31 konyak olduğu görülmüştür. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin içki cinsi bakımından daha çok viski türünü tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

40. Müzik;

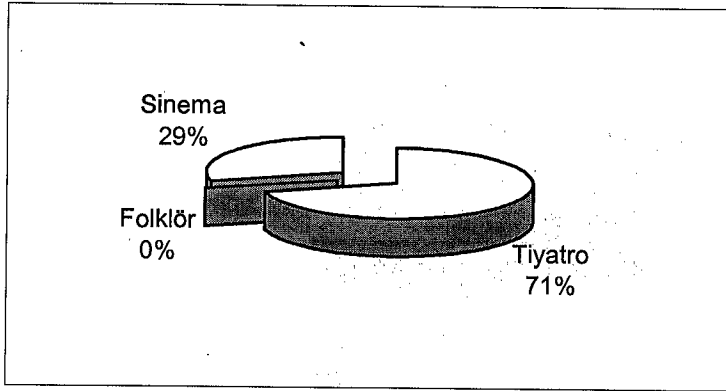
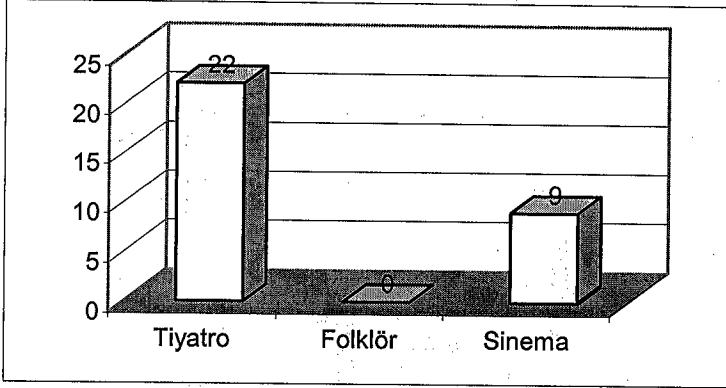
Klasik	Jazz	Pop	Rock	Tsm	Thm	Farketmez
16	0	0	0	6	4	5



Yöneticilere müzik tercihleri sorulmuş olup, % 52'si klasik müzik türünü, % 16'sının farketmediğini, % 13 ise türk halk müziği dinlemeyi tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin müzik kavramlarında daha çok kalıcı ve evrensel müzikleri tercih ettikleri, pop müziği gibi müziklere yeteri kadar sanat değeri olmadığı için talep göstermedikleri anlaşılmaktadır.

41. Sahne sanatları;

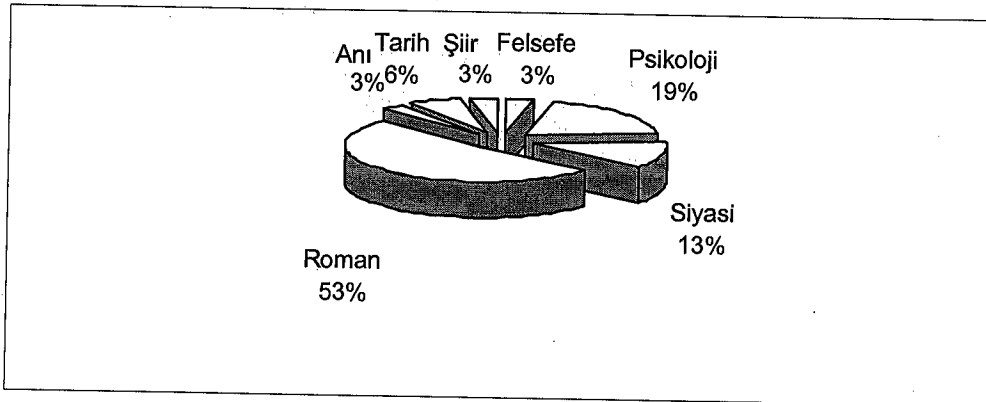
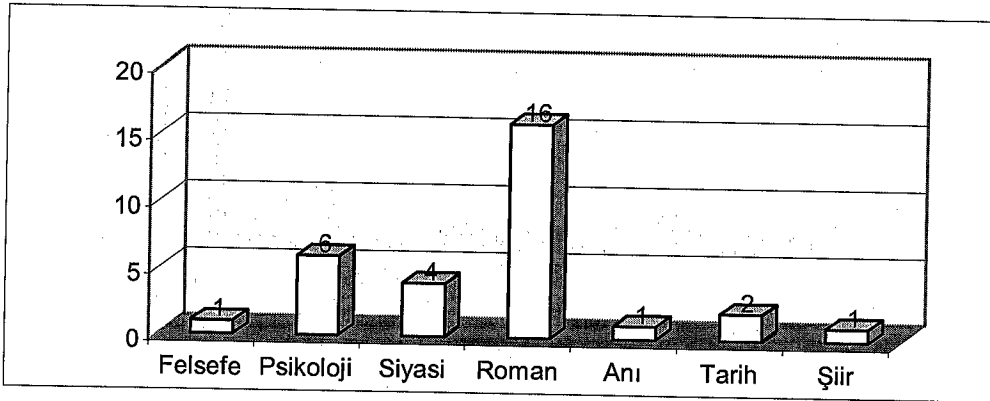
Tiyatro	Folklör	Sinema
22	0	9



Sahne sanatları hakkında ankette yer verilmiş ve yöneticilere soru yöneltilmiştir. Alınan cevaplarda % 71 oranında tiyatro tercih ettiklerini ve böylece sanata verdikleri önemi göstererek kültür seviyelerini ortaya koymuşlardır. TKY’de stratejik liderlik vasıflarında liderlerin astlarına her konuda örnek olmaları kapsamında iyi bir kültür sahibi olunması gerektiğini ve bu konuda yapılan anket neticesinde yöneticilerin kültür alanında herhangi bir sorunu olmadığını görmekteyiz.

43. Edebiyat;

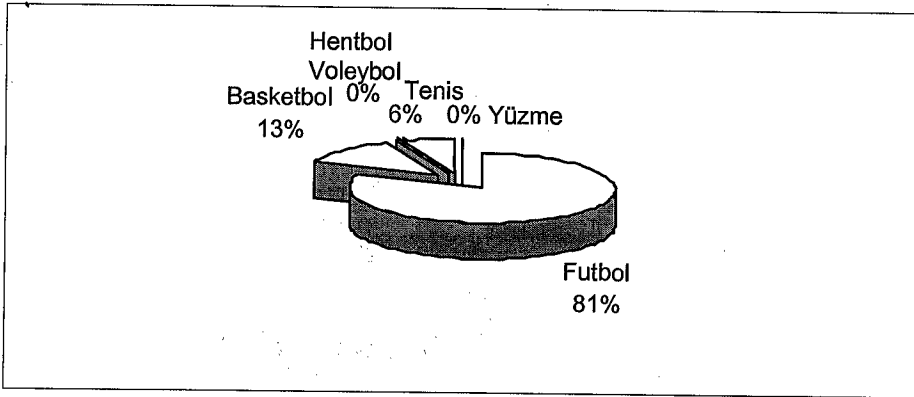
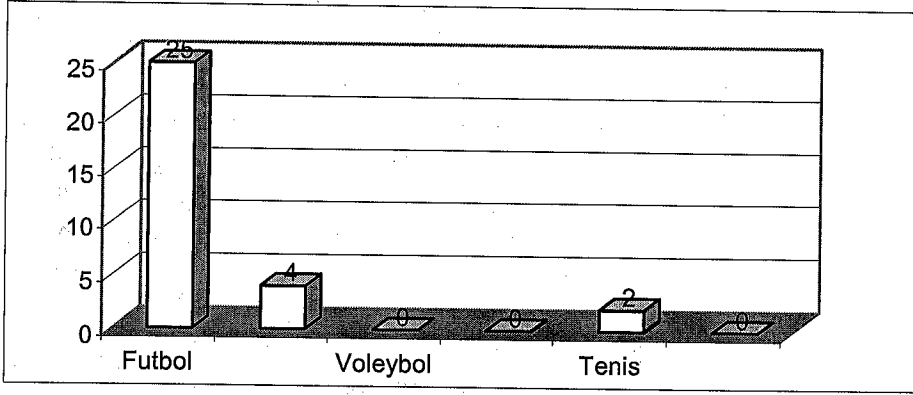
Felsefe	Psikoloji	Siyasi	Roman	Anı	Tarih	Şiir
1	6	4	16	1	2	1



Yöneticilere edebiyat türü bakımından ankette soru sorulmuş olup, % 53 oranında romanı tercih ettikleri görülmüştür. Yöneticilerin daha bilgili, daha kültürlü ve her konuda örnek olabilmeleri için daha iyi eğitilmiş olmaları gerektiğini okudukları kitap sayısından söylemek mümkündür.

45. Spor aktiviteleri;

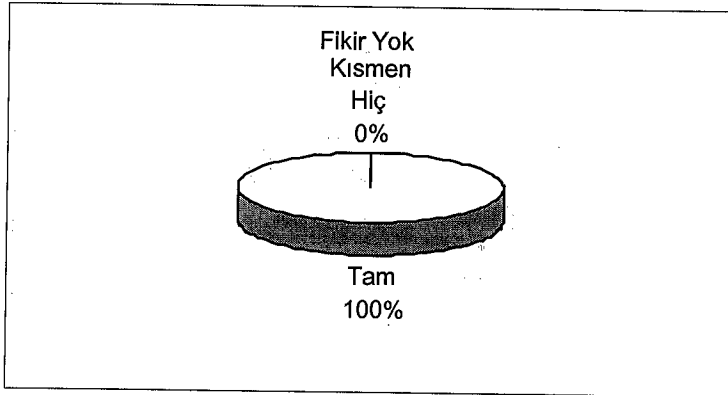
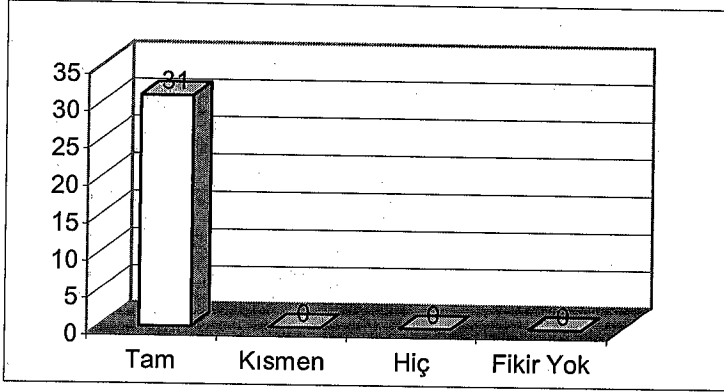
Futbol	Basketbol	Voleybol	Hentbol	Tenis	Yüzme
25	4	0	0	2	0



Yöneticilere spor aktivitelerinden tercihleri sorulmuş ve % 81'i futbolu, % 13'ü basketbol ve % 6'sı tenisi tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Yapılan ankette futbolu izleyici olarak mı yoksa oyuncu olarak mı sorulduğunda tümünün izleyici olarak futbola talep ettiklerini söylemişlerdir. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin spor aktivitelerini sağlıkları gereği yeterince benimsemediklerini ve en büyük mazaret olarak ise işlerinin çok yoğun olduğunu ve yeterli zamanı ayıramadıklarını ifade etmektedirler.

46. Dünyada yeni bir anlayış ve düşünce sistemi olan TKY uygulaması gerekliliğine inanıyor musunuz?

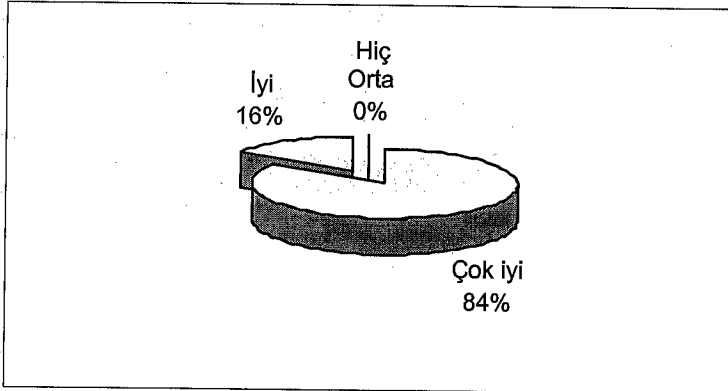
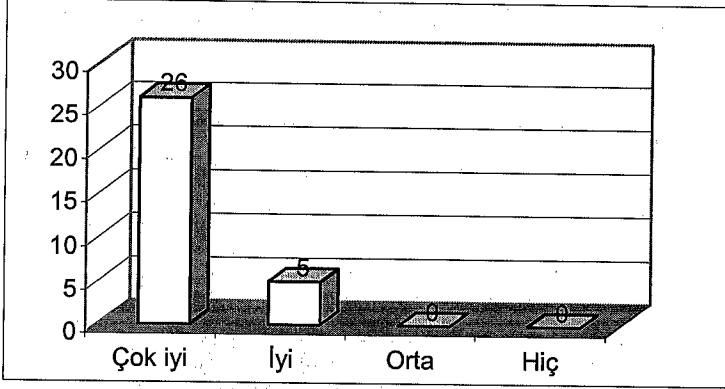
Tam	Kismen	Hiç	Fikir Yok
31	0	0	0



Dünyada yeni bir anlayış ve düşünce sistemi olan TKY uygulaması gerekliliğine inanıp inanmadıklarını yöneticilere ankette sorulmuş olup, % 100 oranda TKY'nin yeni bir düşünce ve anlayış biçimi olduklarına inandıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticiler "doğruyu ilk seferde yapmak", "insan faktörü", "bilimsellik" gibi kavramların ancak yeni bir anlayış biçimi olan TKY ile sağlanabileceklerini belirterek bu yönetim anlayışını benimsediklerini ortaya koymuşlardır.

47. Kalite ve bunun sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi bilincini öngören TKY uygulamasını tam olarak yapabiliyor musunuz?

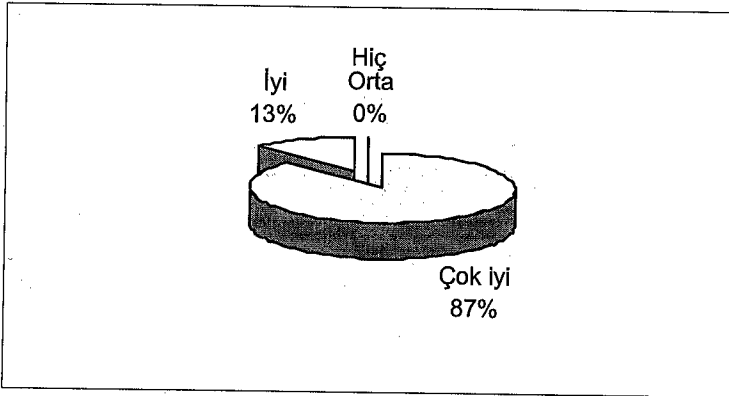
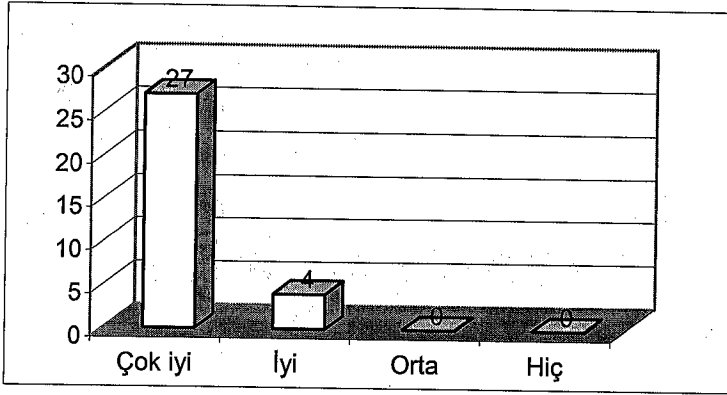
Çok iyi	İyi	Orta	Hiç
26	5	0	0



Kalite ve bunun sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi bilincini öngören TKY uygulamasını tam olarak yapabiliyor musunuz sorusuna karşılık % 84'ü çok iyi seviyede uyguladıklarını ifade etmişlerdir. % 16'sı iyi seviyede cevap vererek TKY kapsamında yöneticilerin kaliteyi sürekli geliştirme fikrine sıcak baktıklarını ve bu konuda çalıştıklarını görmekteyiz.

48. Personele değer vererek onların yaratıcı düşüncelerinden azami şekilde faydalanıp, verimliliği ve kaliteyi artırabiliyor musunuz?

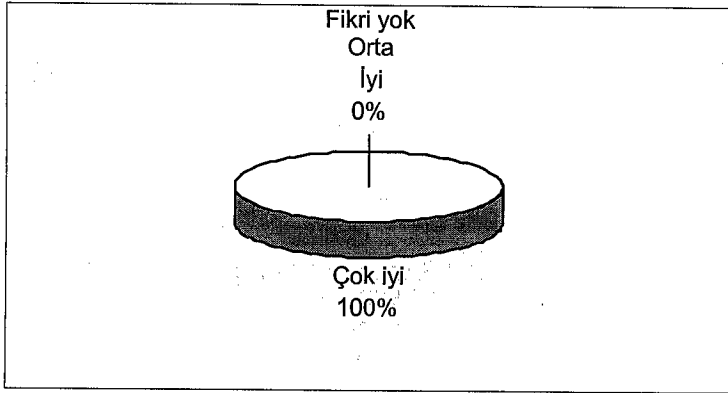
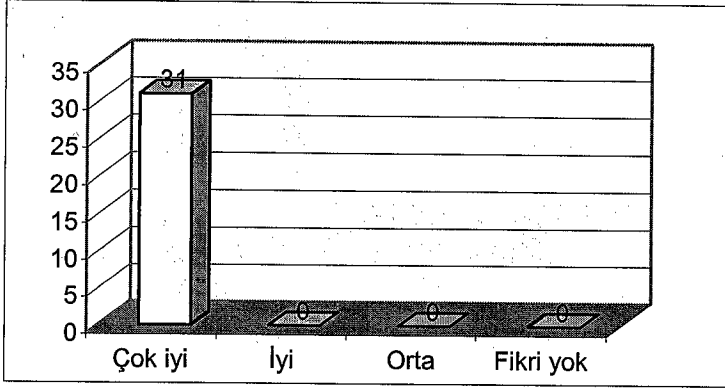
Çok iyi	İyi	Orta	Hiç
27	4	0	0



TKY'de personele değer vererek onların yaratıcı düşüncelerinden azami şekilde faydalanıp, verimliliği ve kaliteyi artırabiliyor musunuz diye yöneticilere ankette soru sorulmuş olup, % 87'si çok iyi oranında çalışanların düşüncelerinden yararlandığını ve verimi, kaliteyi artırabildiklerini söylemişlerdir. TKY'de kalite, hizmet ve verimliliğin artırılmasında sadece yöneticilerin yeterli olmadığını, çalışanlarında dahil edilmesi gerektiğini ve böylece TKY'nin daha başarılı olduğunu bu üç otelde yapılan uygulamalar neticesinde ortaya çıkmaktadır.

49. Lider yöneticilerin katkısının TKY'nin başarısını ve buna paralel olarak işletmenin ve kalitenin artışına etkisi olduğuna inanıyor musunuz?

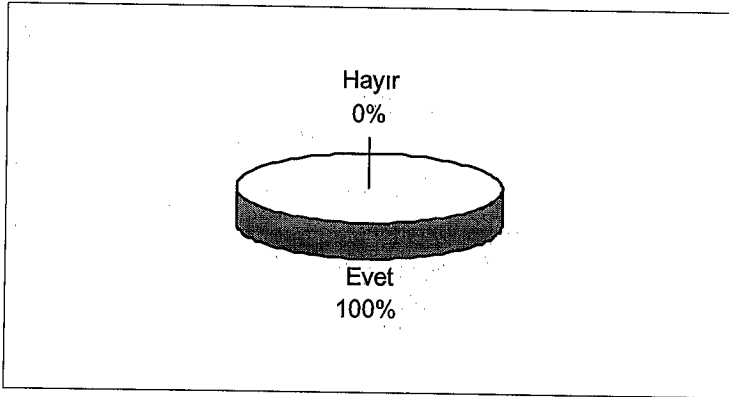
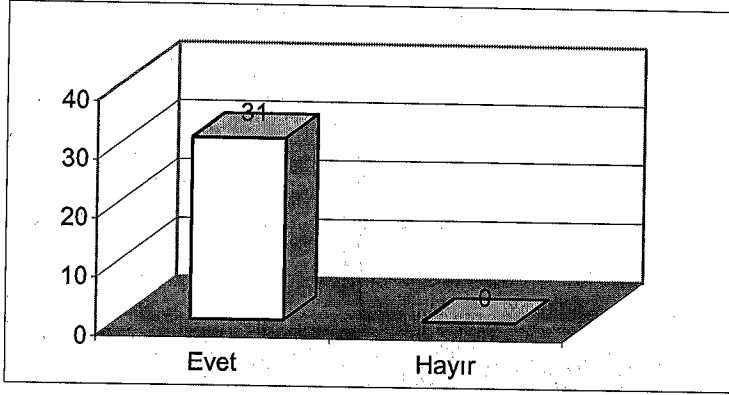
Çok iyi	İyi	Orta	Fikri yok
31	0	0	0



Lider yöneticilerin katkısının TKY'nin başarısını ve buna paralel olarak işletmenin ve kalitenin artışına etkisi olduğuna inanıyor musunuz diye yöneticilere ankette soru sorulmuş ve % 100 oranında liderlerin TKY'nin başarıya ulaşmasında ve kalitenin artırılmasında etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. TKY'nin başarıya ulaşması için en önemli faktör olarak önce liderin TKY uygulamasına inanmasına paralel olarak yürekten desteklemesi gerekmektedir. Ayrıca bu uygulama kapsamında yapılacak tüm yeniliklere ve gelişmelere liderlerin öncülük ederek başarı sağlanabileceğini TKY'nin üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu kapsamında teorik olarak (III.8) belirtilmiş olup üç otelde bu uygulamanın başarıyla yapıldığını söylemek mümkündür.

51. TKY'de stratejik lider misiniz?

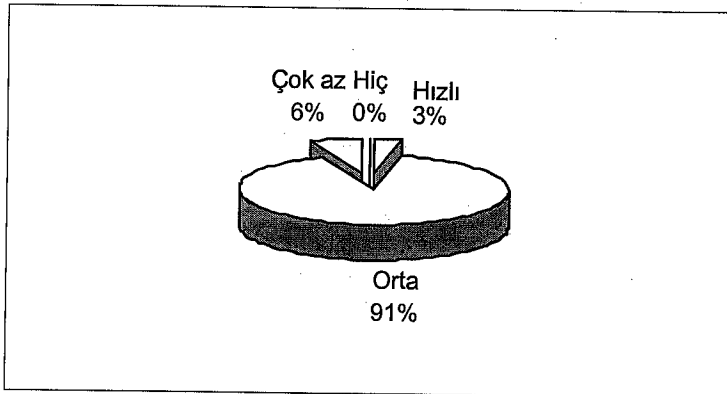
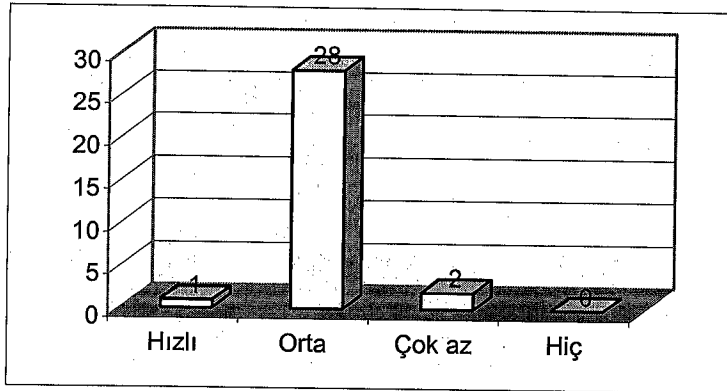
Evet	Hayır
31	0



TKY'de stratejik liderliğin önemi daha önceki teorik konularda izah edilmiş olup, bu kapsamda ankette yöneticilere soru sorulmuştur. Alınan cevaplarda % 100'nün stratejik lider olduğu ortaya çıkmış ve işletmelerinin geleceğinde stratejik liderlik vasıfları kapsamında (III.5) olan hürmet, sorumluluk, cesaret, kişilik, zeka, sezgi ve zamanlama gibi özellikleri nedeni ile çok iddialı hedefleri ortaya koyarak onları bir bir gerçekleştirdiklerini söylemişlerdir.

53. TKY'ni uygularken stratejik liderlik faktörünüzün etkisiyle "kalite trendi" nasıl artıyor?

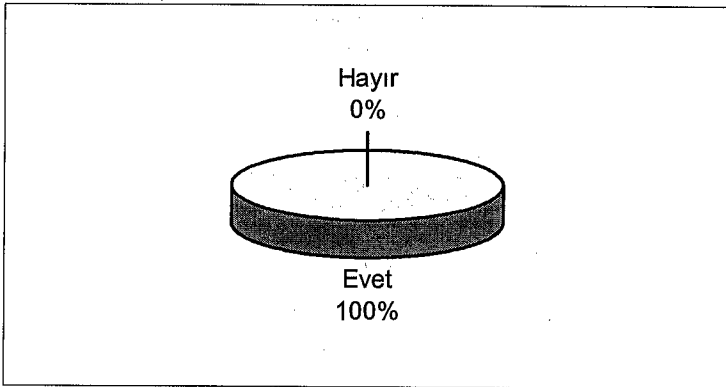
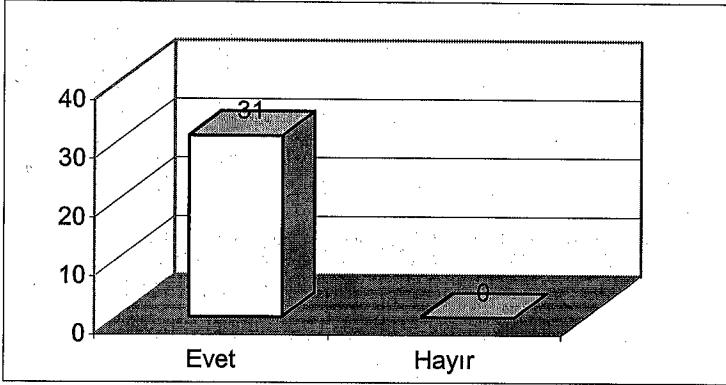
Hızlı	Orta	Çok az	Hiç
1	28	2	0



TKY'ni uygularken stratejik liderlik faktörünüzün etkisiyle "kalite trendi" nasıl artıyor diye yöneticilere ankette soru sorulmuş olup, alınan cevaplarda % 91 oranında orta süratte kalitenin arttığı % 6 oranda çok az ve % 3 oranında ise hızlı arttığı yapılan anketlerde ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda TKY sayesinde işletmelerin kalitesinin hızlı olmamakla birlikte orta bir süratte bile olsa kalite trendini artırdığı ortaya çıkmakta, böylece TKY uygulayan işletmelerin diğer işletmelere oranla daha ileride olduklarını söylemek mümkün olacaktır.

54. TKY'de stratejik lider olarak çalışanların moral ve motivasyonunu artırıyor musunuz?

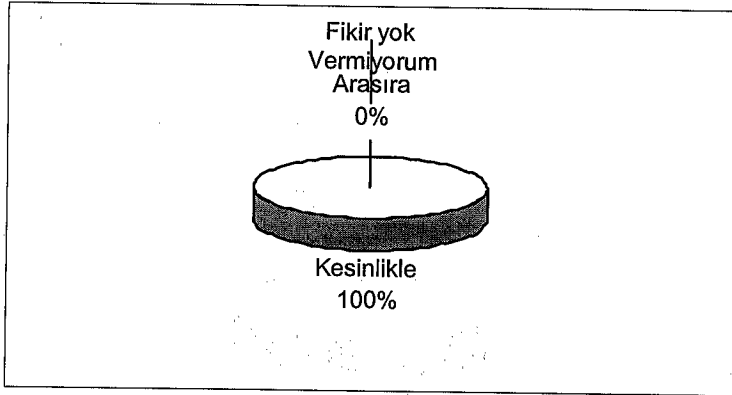
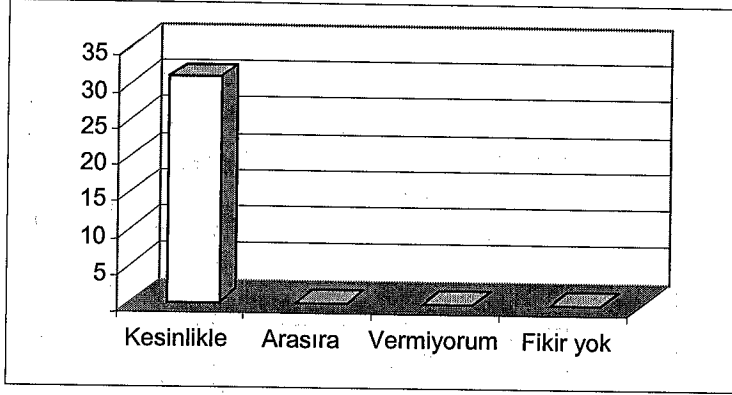
Evet	Hayır
31	0



TKY'de stratejik lider olarak çalışanların moral ve motivasyonunu artırıyor musunuz diye ankette yöneticilere soru sorulmuş olup, alınan cevaplarda % 100 oranında moral ve motivasyonu artırdıkları söylemişlerdir. Bu bağlamda yöneticiler stratejik bir lider olduklarını ve TKY'ni başarıya ulaştırmak istediklerini çalışanlarının moral ve motivasyonlarının artırılmasına verdikleri önem kapsamında anlaşılmaktadır.

55. TKY'ni uygularken personelinize ödül veriyor musunuz?

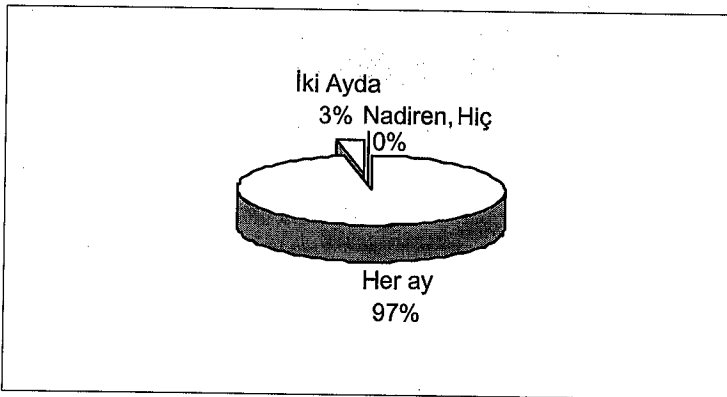
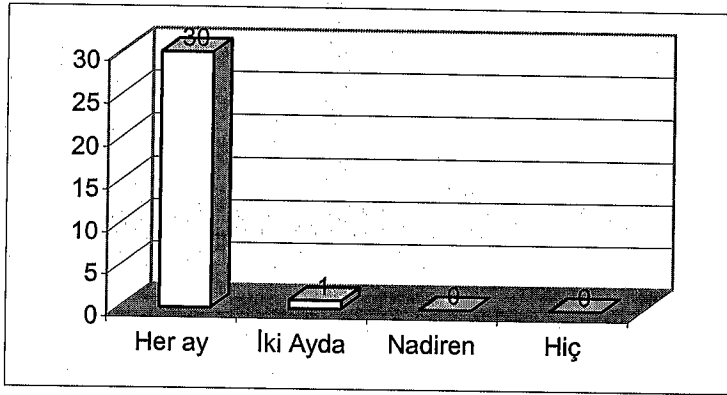
Kesinlikle	Arasıra	Vermiyorum	Fikir yok
31	0	0	0



TKY'ni uygularken personelinize ödül veriyor musunuz diye yöneticilere ankette soru sorulmuş ve alınan cevaplarda % 100 oranında ödül verdikleri görülmüştür. Buradan da anlaşılacağı gibi TKY'nin başarısı yukarıda da söylendiği gibi moral ve motivasyon kapsamında ödül verilmesi neticesinde olacaktır. Bu nedenle yöneticilerin verdikleri cevaplara göre TKY'ni başarıya ulaştıracak her türlü sistemi gündeme getirerek uygulamaya çalıştıkları ortaya çıkmaktadır.

56. Ödül olarak ayın personelini ilan tahtasına asıyor musunuz?

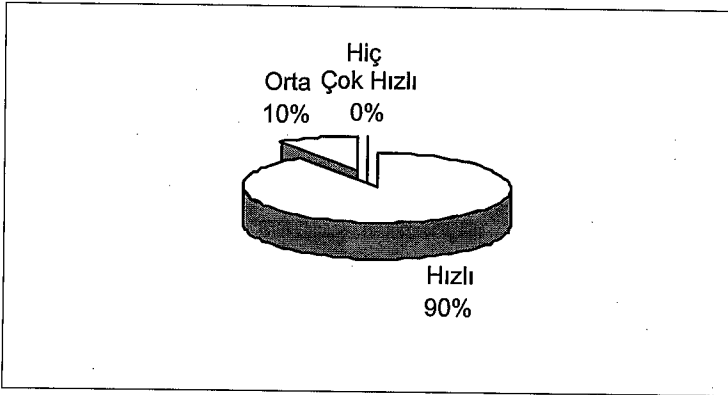
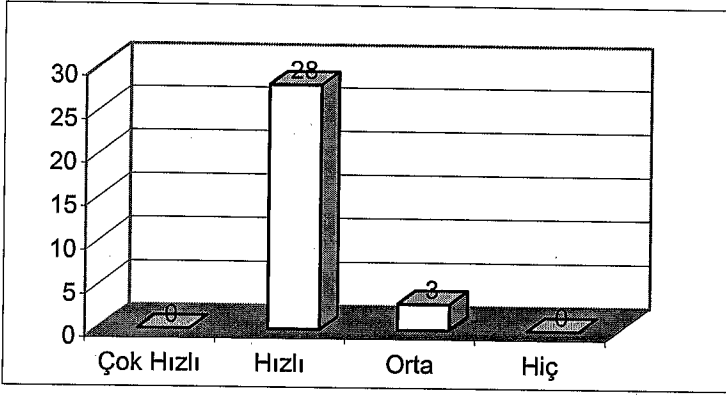
Her ay	İki Ayda	Nadiren	Hiç
30	1	0	0



Yine yöneticilere moral ve motivasyon kapsamında ödül olarak ayın personelini ilan tahtasına asıyor musunuz diye soru yöneltilmiş olup, alınan cevaplarda % 97'nin her ay başarılı personelini ilan tahtasına astığı görülmüştür. Günümüzde birçok başarılı işletmelere baktığımızda o ay başarılı olmuş personeli, ayın personeli olarak ilan tahtasına astıklarını ve çalışan personelin ise bu uygulamadan çok memnun oldukları ve görevlerinde daha başarılı bir performans sergilediklerini görmekteyiz.

57. Eğer moral ve motivasyonu artırabiliyorsanız “kaliteye” ne gibi etki yapıyor?

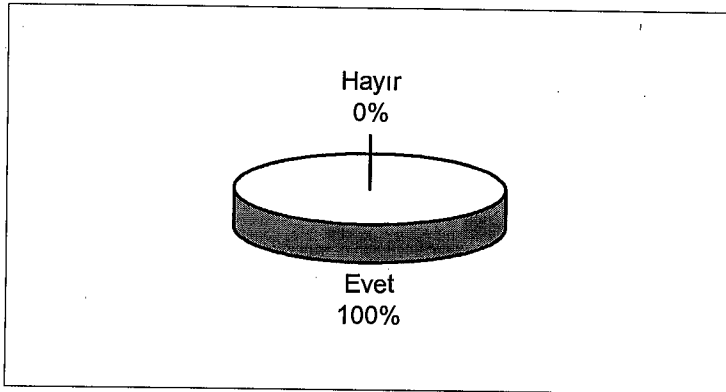
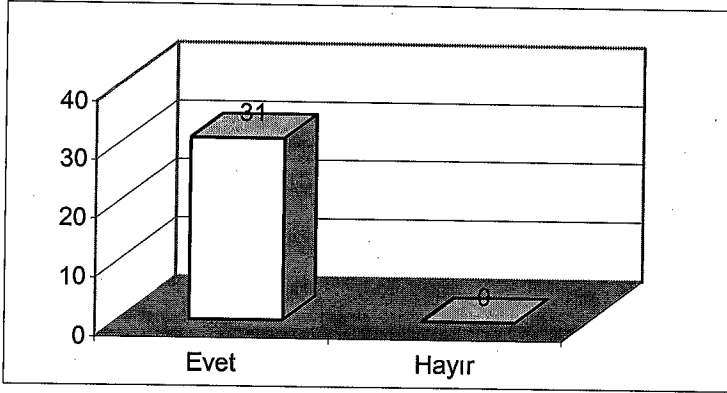
Çok Hızlı	Hızlı	Orta	Hiç
0	28	3	0



Eğer moral ve motivasyonu artırabiliyorsanız “kaliteye” ne gibi etki yapıyor diye yöneticilere ankette soru sorulmuş ve % 90’ı hızlı olarak kaliteye etki ettiğini söylemiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi moral ve motivasyonun yüksek tutulması neticesinde TKY kapsamında kalitenin çok hızlı olmasa bile hızlı arttığını söylemek mümkün olacaktır. Uzun zaman kapsamında kalitenin hızlı artması neticesinde o işletmenin diğer aynı sektörde çalışan işletmelere oranla çok daha ilerde olduklarını yapılan anketlere bağlı olarak söyleyebiliriz.

58. TKY’de çalışanları yönetime ortak ediyor musunuz?

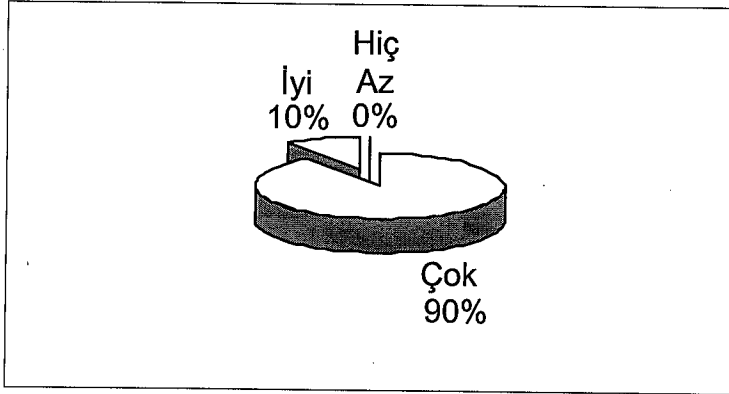
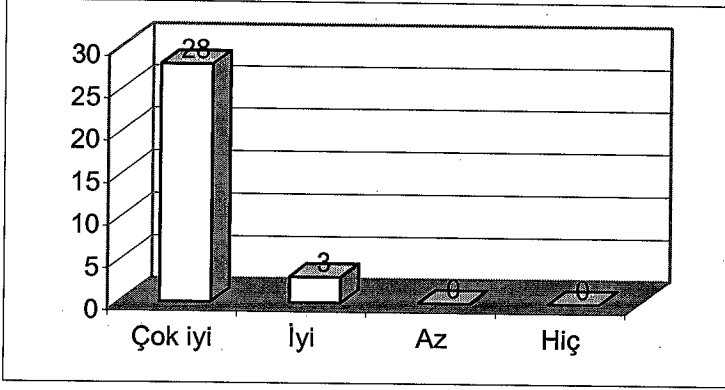
Evet	Hayır
31	0



TKY’de çalışanları yönetime ortak ediyor musunuz diye yöneticilere anket kapsamında soru yöneltilmiş olup, alınan cevaplarda % 100 oranında çalışanları da yönetime ortak ettiklerini ifade etmektedirler. TKY kapsamında çalışanların yönetime ortak edilmesi onlara değer ve önem verildiklerini hissettirmekte ve böylece işletmenin başarısı, verimliliği ve kalitesi paralel olarak arttığını söylemek mümkün olabilmektedir. Bu sorunun esas amacı çalışanların yönetime ortak edilmesi neticesinde, işletmelerdeki sorunların çözülmesinde ve hedeflerin elde edilmesinde daha başarılı olup olmadıklarını ortaya koymaktır ve yapılan anket sonucunda bu uygulamanın başarılı olduğunu, istenen neticenin alındığını söyleyebiliriz.

60. TKY'ni uygularken stratejik bir lider olarak çalışanlarınızı ne kadar yönlendirip, işletme stratejisine ortak ediyorsunuz?

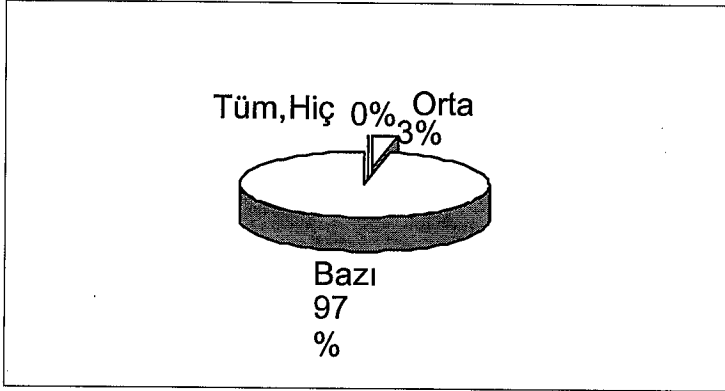
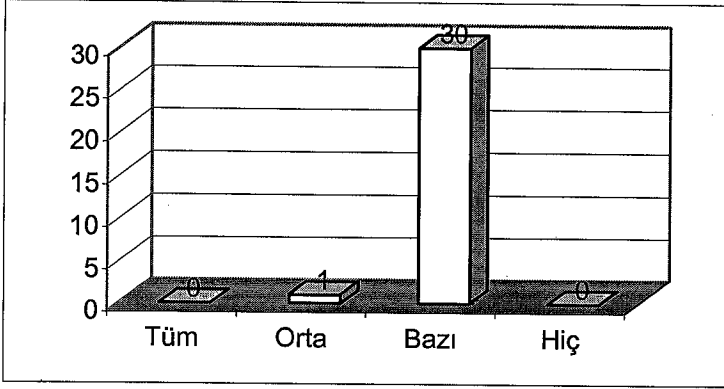
Çok iyi	İyi	Az	Hiç
28	3	0	0



TKY'ni uygularken stratejik bir lider olarak çalışanlarınızı ne kadar yönlendirip, işletme stratejisine ortak ediyorsunuz diye yöneticilere anket kapsamında soru sorulmuş olup, % 90 çok iyi yönlendirdiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda stratejik lider olarak yöneticiler çalışanları çok iyi yönlendirerek yöneticilerin oluşturdukları stratejilere çalışanları ortak etmeleri işletmenin başarısını paralel olarak artıracığını söylemek mümkün olabilmektedir.

61. TKY'ni uygularken stratejik bir lider olarak çalışanlarınızı işletme ile ilgili olarak alınacak "kararlara" ortak alma düzeyi nedir?

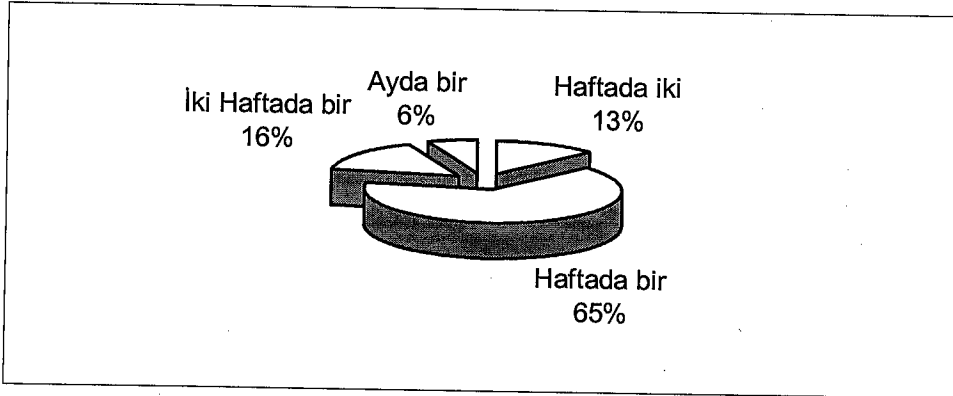
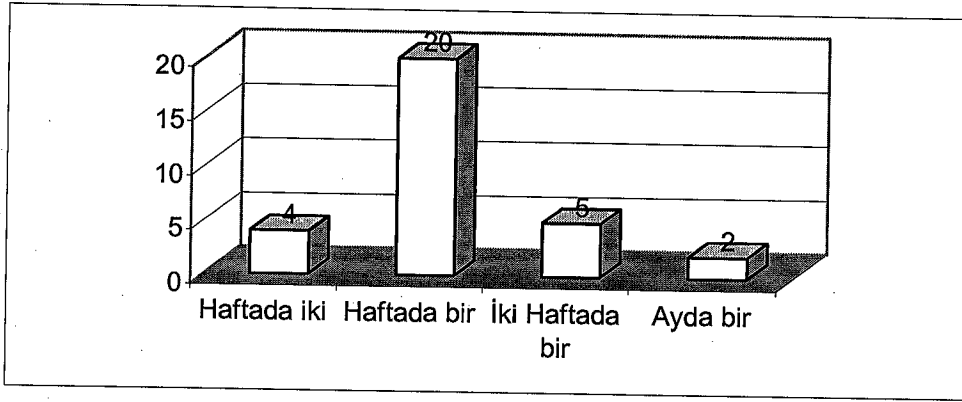
Tüm	Orta	Bazı	Hiç
0	1	30	0



Yöneticilere TKY'ni uygularken stratejik bir lider olarak çalışanlarınızı işletme ile ilgili olarak alınacak "kararlara" ortak alma düzeyi nedir diye soru yöneltilmiş olup, alınan cevaplarda sadece bazı kararlara ortak ettiklerini % 97 oranla belirtmişlerdir. Yani buradan da anlaşılacağı üzere çalışanların tüm kararlara ortak edilmediğini, sadece bazı kararlara ortak edebildiklerini görebilmekteyiz. Ancak teorik bölümlerde de anlatıldığı gibi tüm işletmelerin TKY uygulaması kapsamında başarılı olabilmesi için tüm kararlara çalışanları ortak etmek gerekmektedir. Çalışanlar tüm kararlara ortak olabilirlerse işletmenin başarısından söz etmek mümkün olabilecektir.

62. TKY uygulayabiliyorsanız, kalite/proje takımlarında periyodik olarak ne kadar sürede toplantı düzenliyorsunuz?

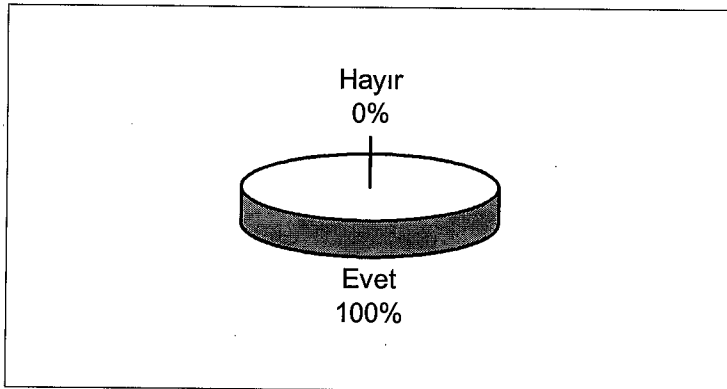
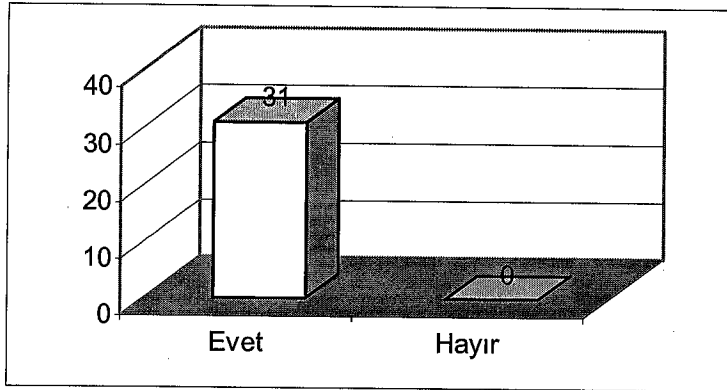
Haftada iki	Haftada bir	İki Haftada bir	Ayda bir
4	20	5	2



TKY uygulayabiliyorsanız, kalite/proje takımlarında periyodik olarak ne kadar sürede toplantı düzenliyorsunuz diye yöneticilere soru sorulmuş olup, alınan cevaplarda % 65'nin haftada bir toplantı yaptığını, % 16'sının iki haftada bir toplantı yaptığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda işletmelerin kalitesinin artırılması ve sürekli iyileştirme yapılması amacıyla uygulanan TKY'nin başarısının toplantı miktarlarının yeterli miktarda ve haftada bir kez hatta ihtiyaç varsa iki kez yapılarak kalite/proje takımlarının uygulamaları hakkında gelişmeleri yakından takip edilerek işletmenin başarısında önemli bir yer almasına imkan sağlamak mümkün olabilecektir.

64. TKY kapsamında stratejik bir lider olarak çalışanlara kalitenin ve hizmetin artırılması ile ilgili eğitim veriyor musunuz?

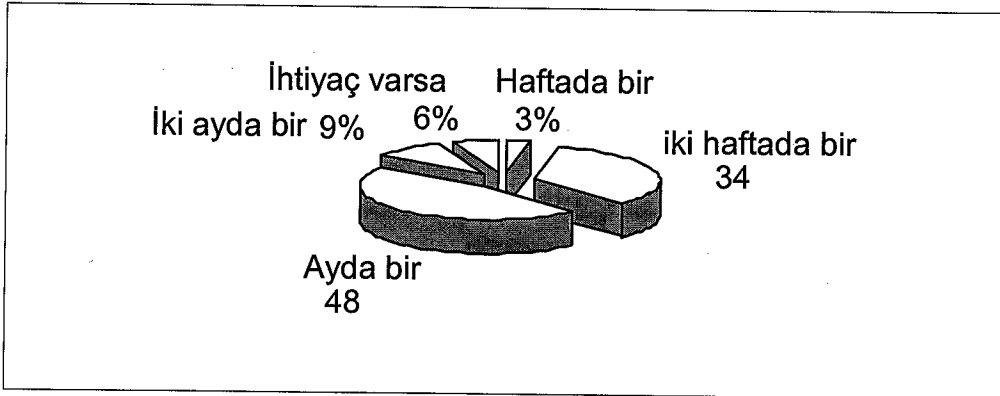
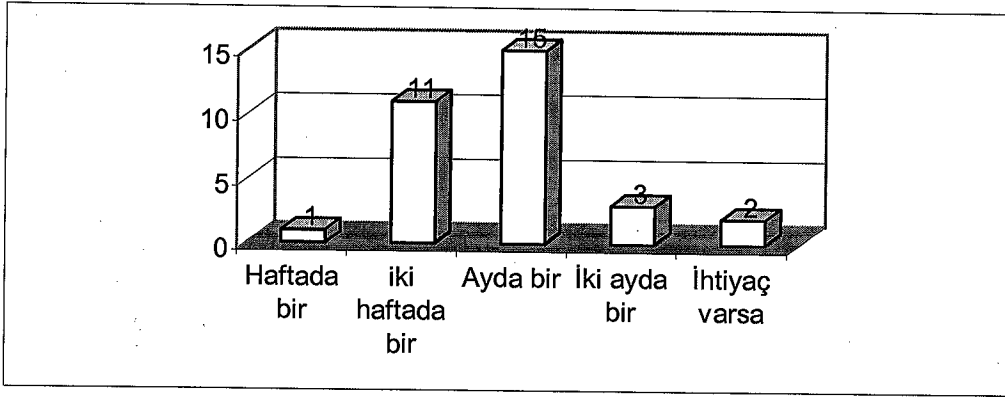
Evet	Hayır
31	0



TKY kapsamında stratejik bir lider olarak çalışanlara kalitenin ve hizmetin artırılması ile ilgili eğitim veriyor musunuz sorusu yöneticilere anket kapsamında sorulmuş olup, % 100 oranında eğitim verdiklerini ifade ettiklerini ankete verdikleri cevaptan anlıyoruz. TKY'nin başarıya ulaşmasında tüm çalışanlara kalite, hizmet ve dolayısıyla verimliliğin artışı yönünde bir eğitimin sürekli olarak belirli bir program ve periyodlar içerisinde verilmesi gerekmektedir.

65. Eğer cevabınız evetse; ne kadarlık periyodlar içerisinde bu eğitimi vermektedirsiniz?

Haftada bir	iki haftada bir	Ayda bir	iki ayda bir	İhtiyaç varsa
1	11	15	3	2



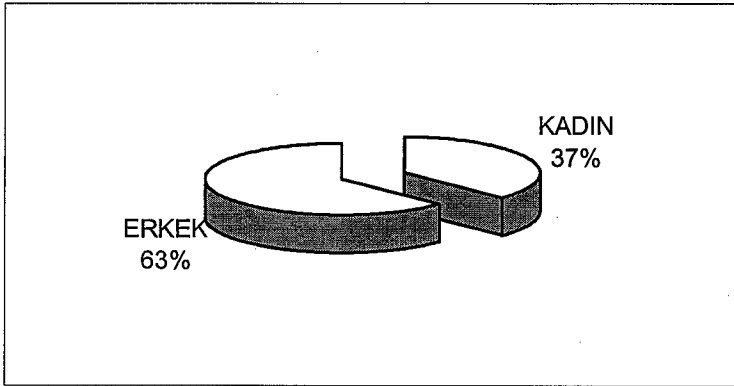
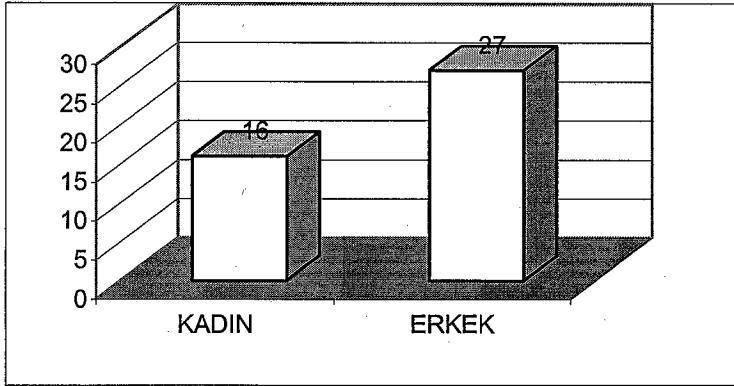
Eğer cevabınız evetse; ne kadarlık periyodlar içerisinde bu eğitimi vermektedirsiniz diye yukardaki sorunun devamı olarak ankette yöneticilere soru sorulmuş olup, % 48 oranında ayda bir, % 34 oranında iki haftada bir eğitim verdiklerini ifade etmektedirler. Bu bağlamda TKY'nin başarısının artması ve istenilen vizyonun gerçekleştirilmesi amacıyla personele sürekli olarak eğitim verilmesi gerekmektedir. Böylece verilen eğitim sayesinde işletmelerin kalitesi, verimi ve dolayısıyla hedeflenen vizyonun gerçekleşmesi mümkün olabilecektir.

IV.3.2. Çalışanları Değerlendirme Anketi

Çalışanlara sorulan değerlendirme anketi aşağıdaki sorular ve cevaplardan oluşmaktadır.

1. Cinsiyetiniz?

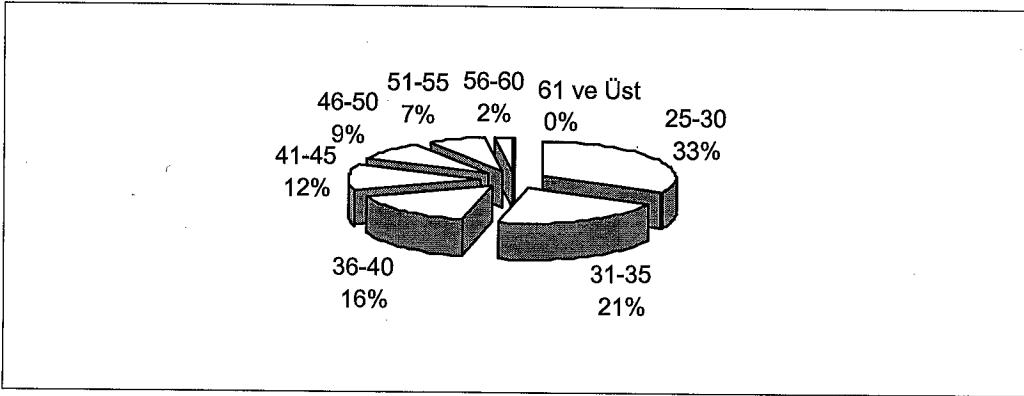
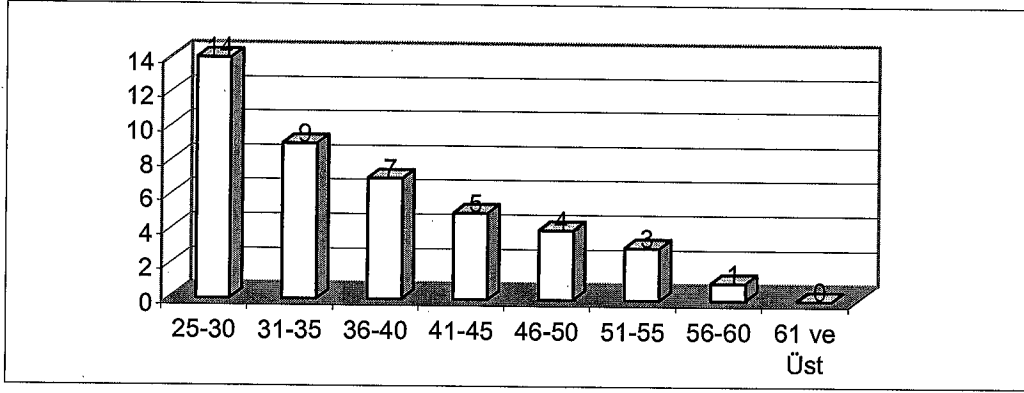
KADIN	ERKEK
16	27



Toplam 43 çalışan ile yapılan ankette kadınlar % 37 civarında olup, genelde erkek çalışanlar % 63'lük bir oranı teşkil etmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere hotellerde erkek çalışanların daha fazla olması tercih edilmektedir.

2. Yaşınız.

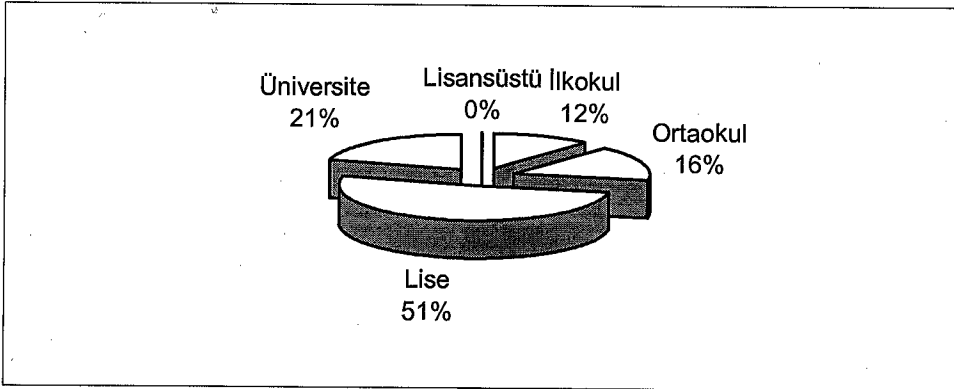
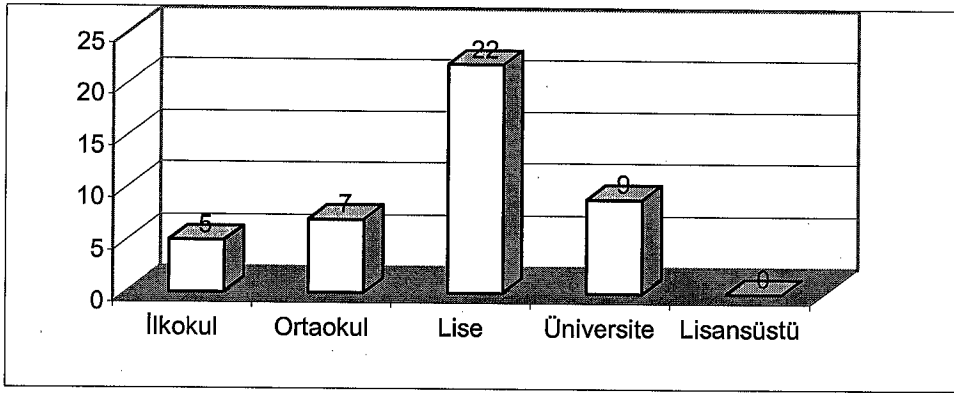
25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61 ve Üst
14	9	7	5	4	3	1	0



Çalışanlar genel olarak % 33 oranla 25-30 yaş diliminde olduğu görülmektedir. Bu nedenle otellerde daha genç çalışanların tercih edildiği anlaşılmaktadır. Çünkü otel işletmeciliğinde mesai mevhumu pek gözetilmemektedir. İşin seyrine ve müşterilerin durumuna göre geç vakitlere kadar çalışılabilmektedir. 25-30 yaş diliminde olan personelin genç olması sonucunda bu çalışma temposuna dayanılabilmekte ve genelde bekar olmaları neticesinde aile yaşantılarında herhangi bir problem olmayıp, işlerinde daha verimli çalışabildiklerini yapılan anketlerden anlaşılmaktadır.

4. Eğitim durumunuz.

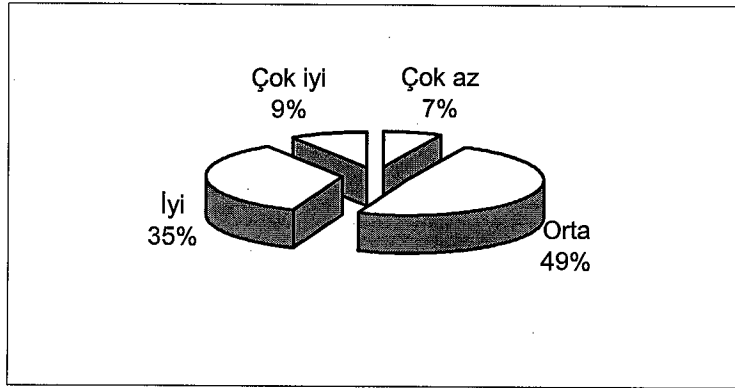
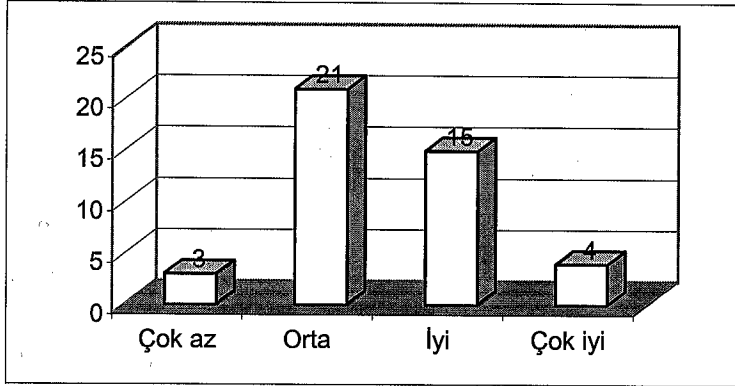
İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Lisansüstü
5	7	22	9	0



Görüldüğü gibi ankete katılan 43 çalışanın % 51'i lise, % 21'i üniversite, % 16'sı ortaokul, % 12'si ilkokul mezunudur. Buradan da çoğunluk lise mezunu olmasına rağmen üniversite mezunlarının da ikinci sırada olması çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olduğunun bir göstergesidir. Günümüz şartlarında personel değerlendirilmesinde en önde gelen tercihin eğitim olduğunu düşünürsek; anket yapılan üç otel kapsamında çalışanların üniversite mezunu olanların ikinci sırada oluşu, otellerdeki çalışanların stratejik liderler tarafından daha eğitimli personeli tercih ettiklerini söylemek mümkündür.

7. Bildiğiniz yabancı diller.

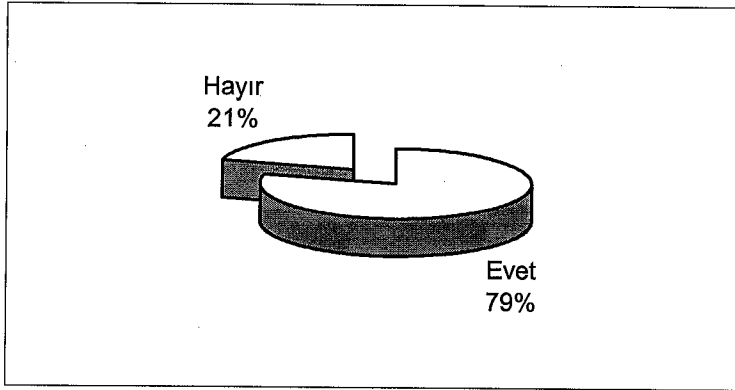
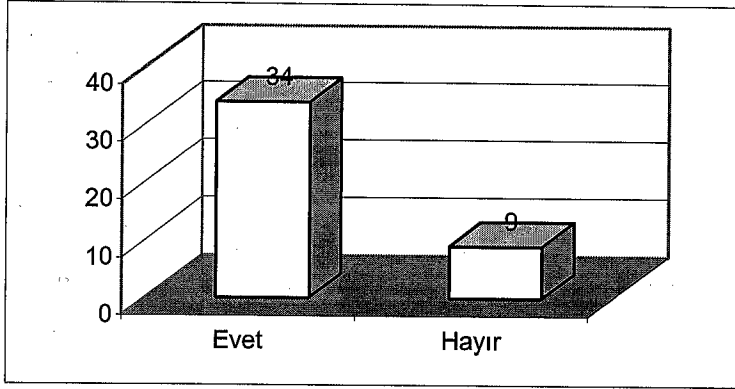
İNGİLİZCE			
Çok az	Orta	İyi	Çok iyi
3	21	15	4



Ankete katılan çalışanların % 49'u İngilizce dilini orta seviyede bilmektedir. % 35'i iyi, % 9'u çok iyi seviyede İngilizce konuşabilmektedir. Bu duruma göre çalışanların İngilizce seviyesinin düşük olduğunu söyleyebiliriz. İngilizcenin haricinde ise diğer diller hakkında bilgilerinin olmadığı görülmüştür. Çalışanlar arasında en geçerliliği olan dilin İngilizce olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak yapılan anketlerin sonucuna göre çalışanların İngilizcesinin düşük bir seviyede olması nedeniyle işletmelerin hizmet içi kurslarla bu açığı kapatmaya çalışmaları gerekmektedir.

9. Otomobiliniz var mı?

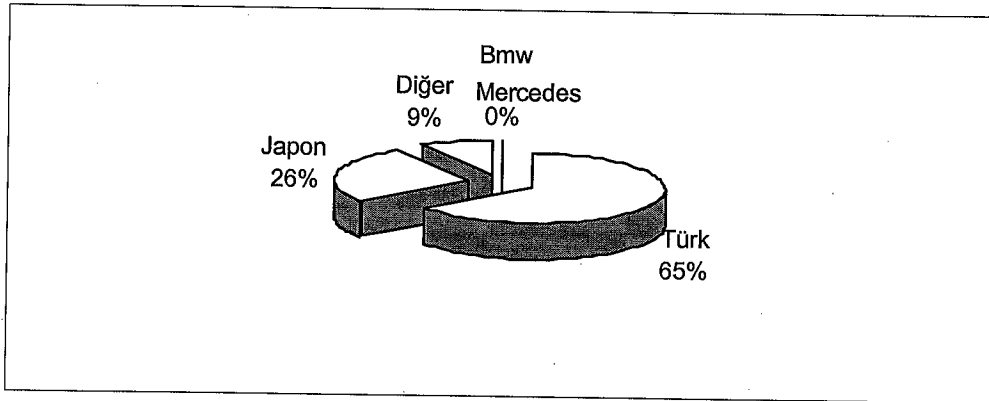
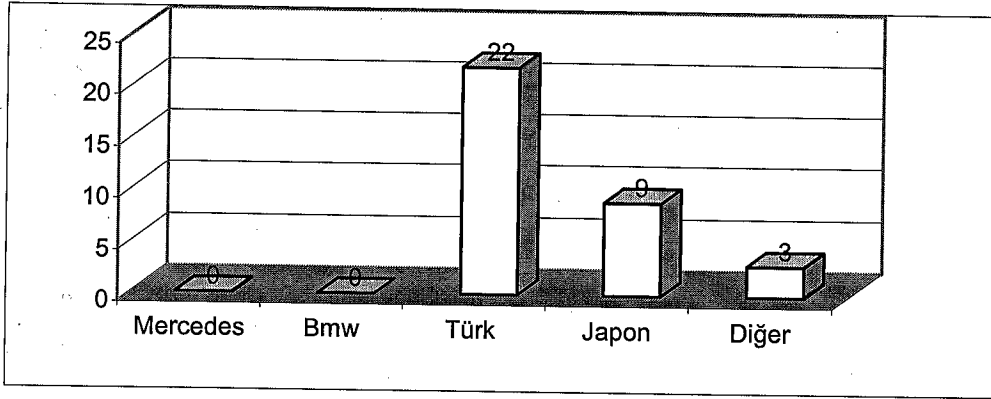
Evet	Hayır
34	9



Çalışanların % 79'nun arabasının olduğu, yöneticilerin ise % 100'nün arabası olmasını kıyaslarsak, doğal olarak yöneticilerin çalışanlara göre ekonomik durumlarının çok daha iyi olduğunu söyleyebiliriz. Ancak çalışanların % 79 oranında arabası olması da hiç azımsanmayacak bir oran olduğunu söylemek mümkündür.

10. Otomobilinizin markası nedir?

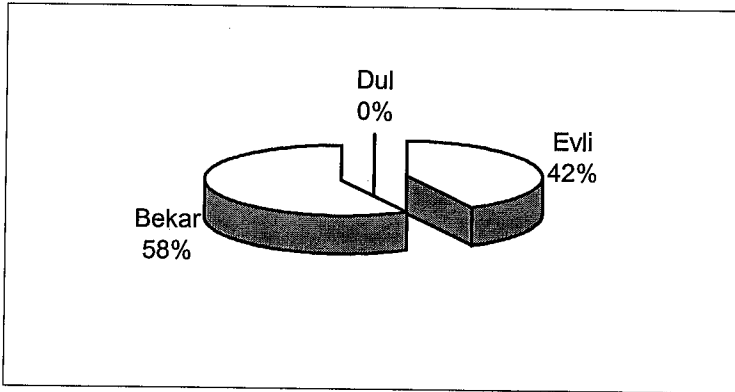
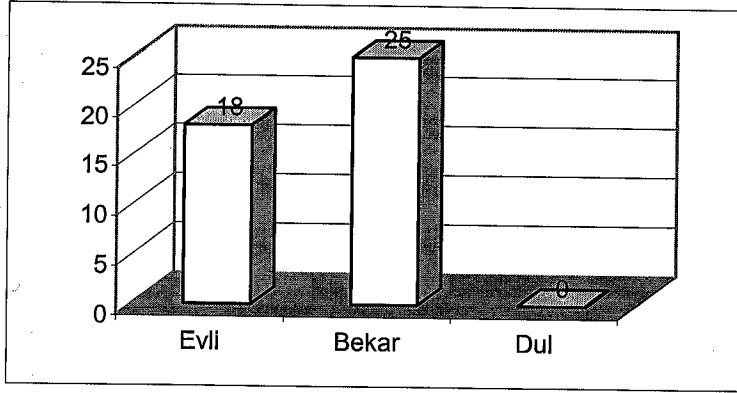
Mercedes	Bmw	Türk	Japon	Diğer
0	0	22	9	3



Çalışanların araba cinslerini incelediğimizde % 65'nin türk arabası olduğu görülmektedir. Türk arabalarının yabancı arabalara kıyasla daha ucuz olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda çalışanların ekonomik durumlarının nisbeti ölçüsünde araba sahibi oldukları, yöneticiler gibi daha pahalı, daha sağlam olan yabancı arabalara sahip olamadıklarını görmekteyiz.

13. Medeni durumunuz.

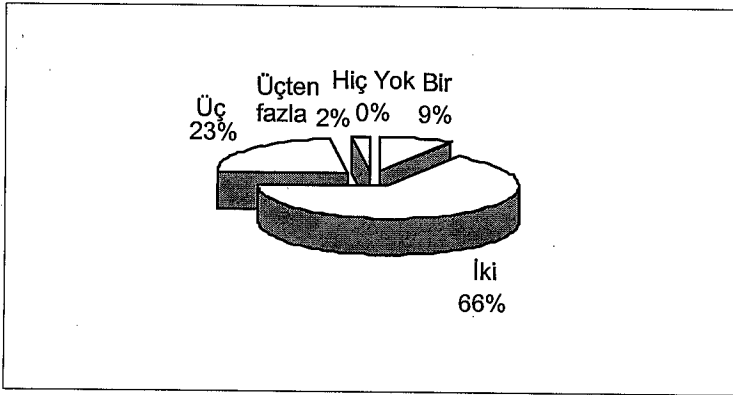
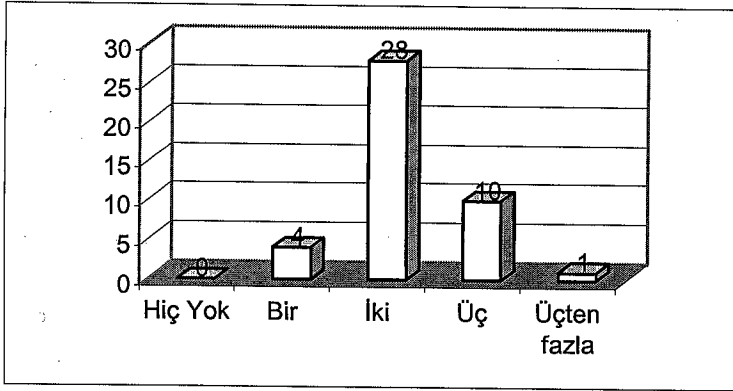
Evli	Bekar	Dul
18	25	0



Çalışanların % 58'nin bekar olması, daha genç olmaları ve otel çalışma saatlerinin çok yoğun olmasına bağlayabiliriz. Çünkü otel çalışma saatleri ve iş temposunun çok yoğun oluşunu ancak daha genç ve dinamik olanları çalıştırarak bu sorun çözülmeye çalışılmıştır.

19. Kaç çocuğunuz var?

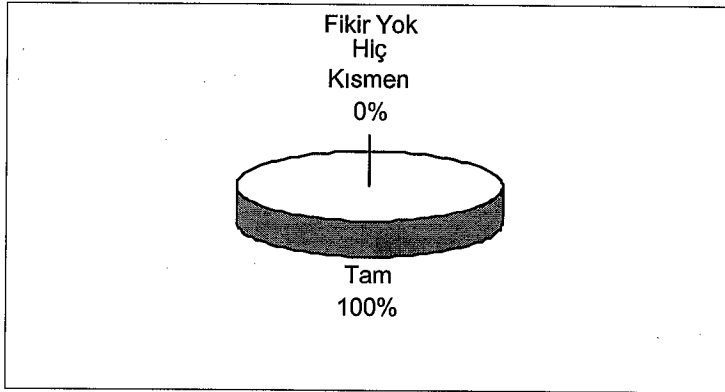
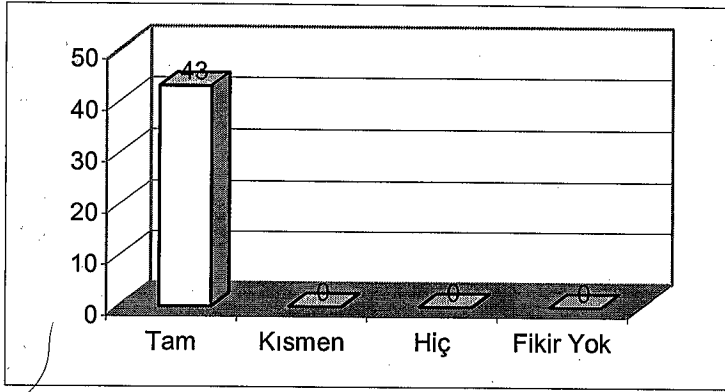
Hiç Yok	Bir	İki	Üç	Üçten fazla
0	4	28	10	1



Çalışanların % 66'sının iki çocuğa sahip olduğunu görmekteyiz. Buradan da çalışanların ekonomik güçlerinin daha fazla çocuk yapmasını engellediğini ve çalışanların eğitim durumlarının iyi bir seviyede olduğuna bağlayabiliriz. Günümüz ekonomik koşullarında genel olarak hem yöneticilerin ve hemde çalışanların çok çocuk sahibi olmaya çalışmadıklarını, bilakis bakabilecekleri ve en iyi bir şekilde yetiştirebilecekleri sayıda çocuk sahibi olmaya çalıştıklarını görmekteyiz.

38. Dünyada yeni bir anlayış ve düşünce sistemi olan TKY uygulamasına inanıyor musunuz?

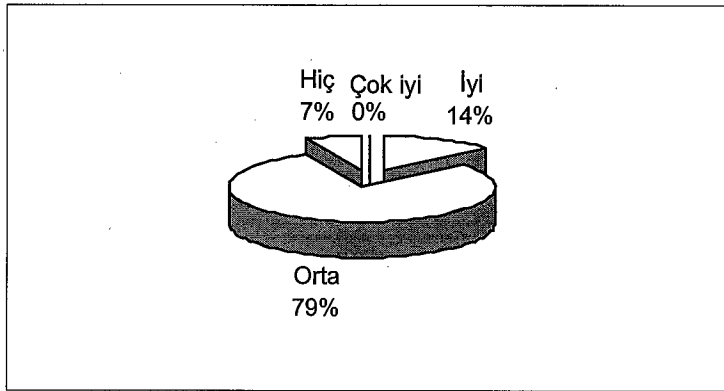
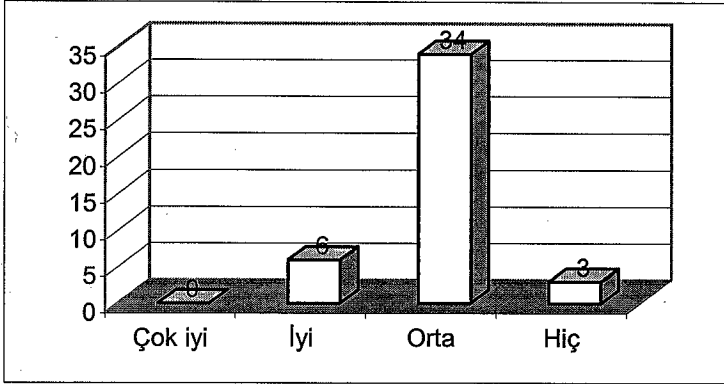
Tam	Kısmen	Hiç	Fikir Yok
43	0	0	0



Çalışanlara dünyada yeni bir anlayış ve düşünce sistemi olan TKY uygulamasına inanıp, inanmadıkları ankette sorulmuş olup, % 100'nün de TKY uygulamasına ve gerekliliğine tamamen inandıklarını söylemişlerdir. Bu kapsamda TKY'nin araştırma yapılan üç otelde de , çalışanların çok iyi seviyede inandıklarını ve gerekli bir uygulama olduğunu söylemektedirler.

39. “Kalite ve bunun sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi” bilincini öngören TKY uygulamasına katkınız oluyor mu?

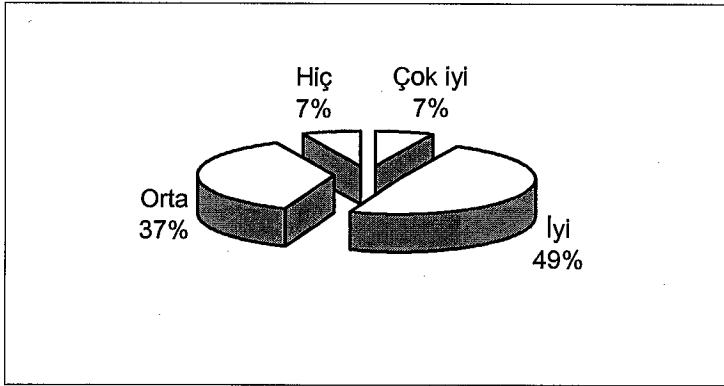
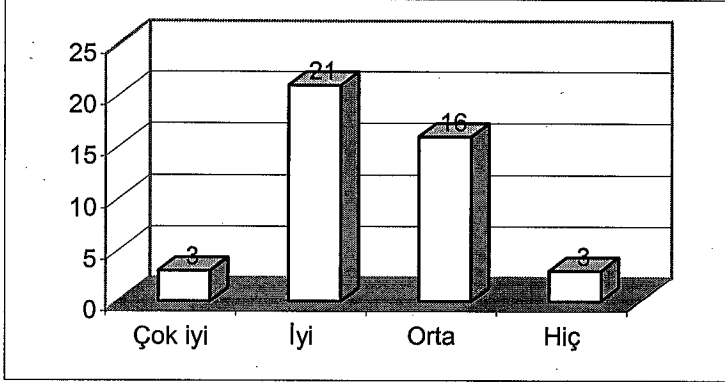
Çok iyi	İyi	Orta	Hiç
0	6	34	3



Çalışanlara “kalite ve bunun sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi” bilincini öngören TKY uygulamasına katkınız oluyor mu diye sorulmuş olup, % 79’nun orta seviyede katkılarının olduğunu söylemişlerdir. Bu bağlamda yöneticilere aynı soru sorulduğunda alınan cevaplarda % 84’ü çok iyi seviyede yapabildiklerini iddia etmişlerdir. Bu iki değişik iddia birbirleriyle çelişmektedir. TKY’nin tam olarak başarıya ulaşabilmesi için çalışanların çok iyi bir seviyede katkıda bulunması gerekmektedir.

40. Lider konumunda olan amirleriniz size TKY kapsamında değer veriyor mu?

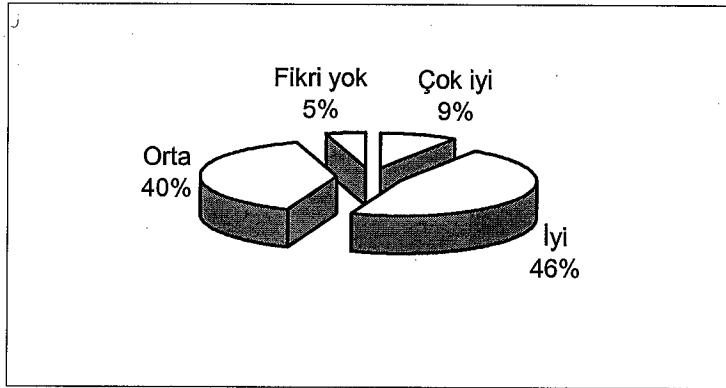
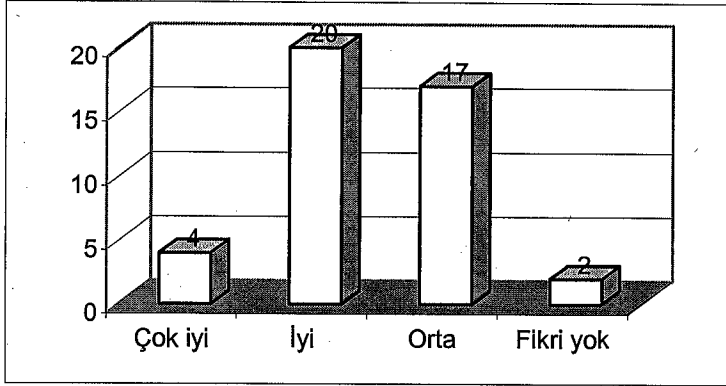
Çok iyi	İyi	Orta	Hiç
3	21	16	3



Çalışanlar lider konumunda olan amirleriniz size TKY kapsamında değer veriyor mu diye soru yönlendirilmiş olup, alınan cevaplarda % 49'u iyi seviyede, % 37'si ise orta seviyede değer verildiğini söylemişlerdir. Yöneticilerle yapılan ankette ise çalışanlarına % 87'si çok iyi seviyede değer verdiklerini ifade etmektedirler. Bu iki değişik iddia birbirleriyle çelişik bir durum ortaya koymaktadır. Halbuki TKY'nin daha başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için çok iyi seviyede çalışanlara değer verilmesi gerekmektedir. Ancak bu durumun yapılan anketler neticesinde tam olarak istenilen seviyede olduğunu söylemek mümkün olmayacaktır.

41. Lider konumunda olan amirleriniz sizin TKY kapsamında düşüncelerinizden istifade ediyor mu?

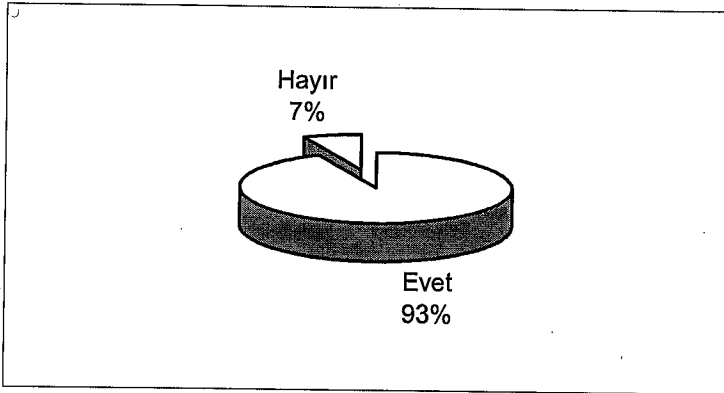
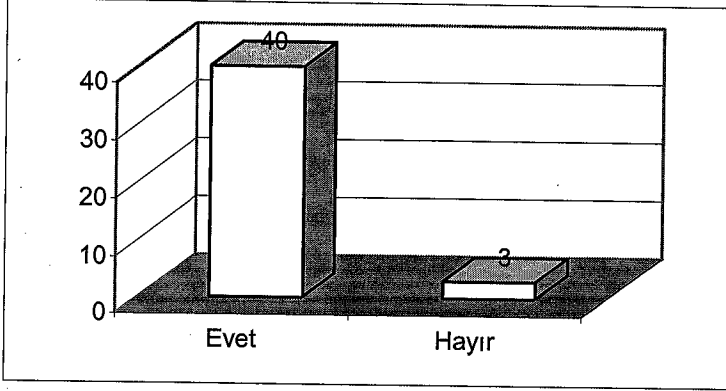
Çok iyi	İyi	Orta	Fikri yok
4	20	17	2



Çalışanlara lider konumunda olan amirleriniz sizin TKY kapsamında düşüncelerinizden istifade ediyor mu diye soru yönlendirilmiş olup, alınan anket sonuçlarına göre % 46'sı iyi, % 40 orta seviyede düşüncelerinden fadalanıldığını söylemişlerdir. Yöneticilere yöneltilen aynı soru kapsamında ise % 87 çok iyi derecede çalışanların yaratıcı düşüncelerinden faydalandıklarını belirtmişlerdir. Yine aynı şekilde yöneticiler ile çalışanlar arasında birbirini tutmayan iki çelişik iddiadan söz etmek mümkündür.

42. TKY kapsamında kalite/proje takımlarında görev alıyor musunuz?

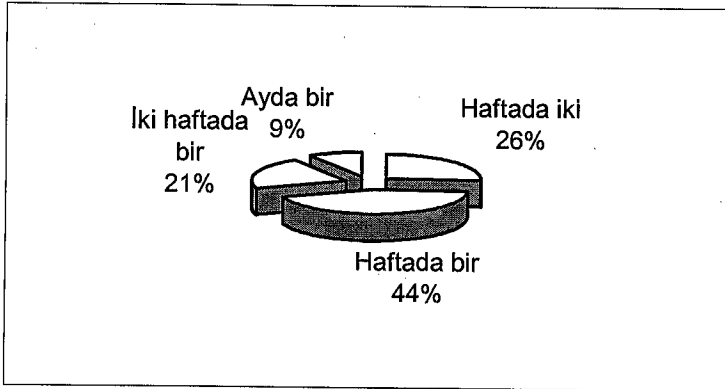
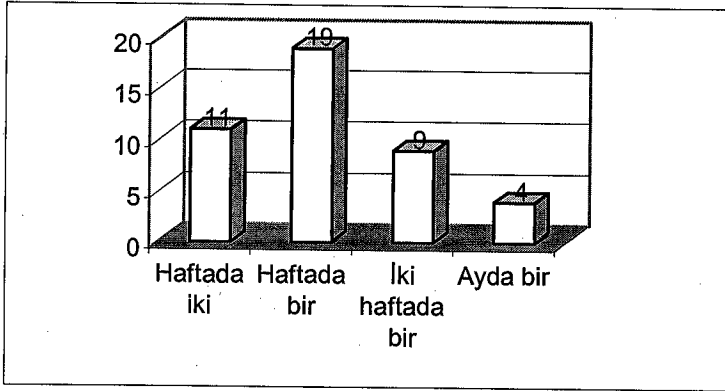
Evet	Hayır
40	3



Çalışanlara TKY kapsamında kalite/proje takımlarında görev alıyor musunuz diye ankette soru sorularak, % 93 evet cevabı vermiş olup, görev aldıklarını ifade etmektedirler. TKY'nin başarıya ulaşabilmesi için anket yapılan otellerde oluşturulmuş kalite/proje takımlarında personele görevler verilmesi, kalite ve projeler üretebilmeleri neticesinde bu konuyu uygulamaya çalıştıklarını söylemek mümkündür.

43. Cevabınız evetse; TKY kapsamında kalite/proje takımlarında periyodik olarak ne kadar sürede toplantı düzenliyorsunuz?

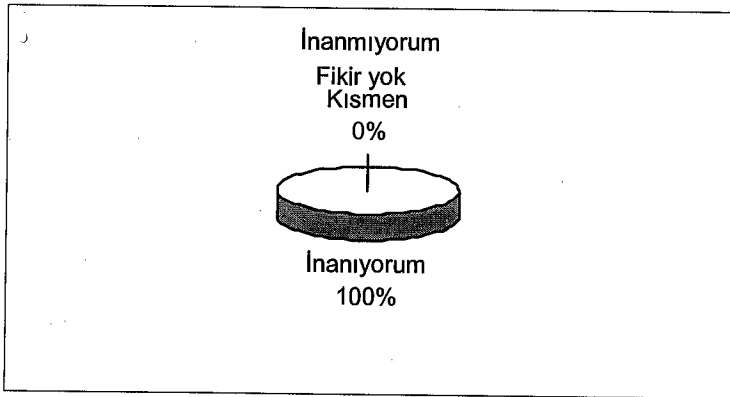
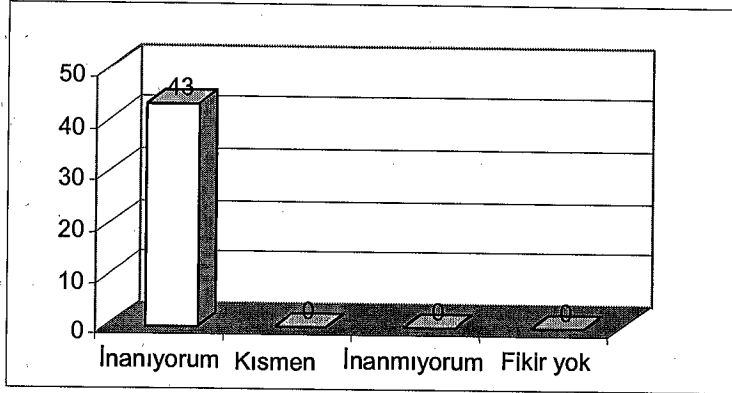
Haftada iki	Haftada bir	İki haftada bir	Ayda bir
11	19	9	4



Çalışanlara bir önceki soruda cevaplarının evet olması halinde TKY kapsamında kalite/proje takımlarında periyodik olarak ne kadar sürede toplantı düzenliyorsunuz diye ankette soru sorulmuş olup, % 44'ü haftada bir, % 26'sı Haftada iki, % 21'i ise iki haftada bir olarak cevaplamışlardır. Yöneticilere sorulan aynı soruda ise % 65'nin haftada bir toplantı yaptığını, % 16'sının iki haftada bir toplantı yaptığı ortaya çıkmış ve çalışanla yöneticilerin söylediklerinin birbirini tutmadığı, çelişik bir durum ortaya çıkmaktadır. Ancak TKY'nin tam olarak uygulanabilmesi için haftada en az bir kez toplantı yapılarak, üretilen kalite ve projelerin koordinasyonunun sağlanması gerekmektedir.

44. Siz bir çalışan olarak lider yöneticilerin katkısının TKY'nin başarısını ve buna paralel olarak işletmenin verimliliğini ve kalitesini artırdığına inanıyor musunuz?

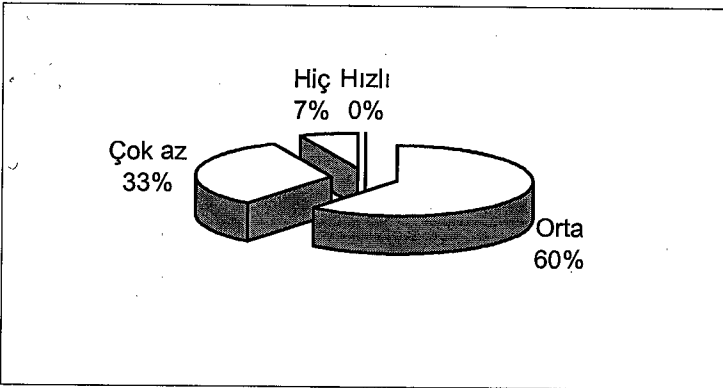
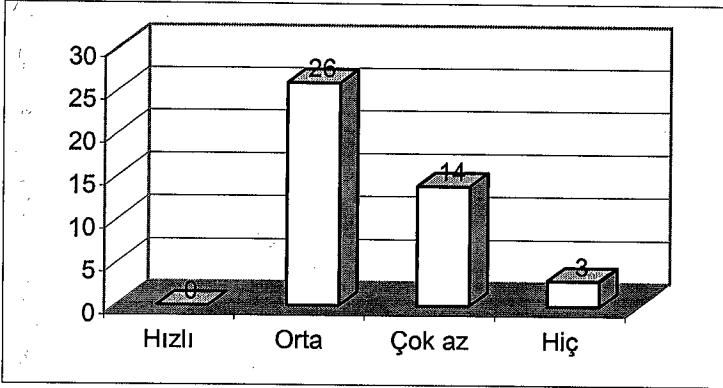
Inanıyorum	Kısmen	Inanmıyorum	Fikir yok
43	0	0	0



Çalışanlara lider yöneticilerin katkısının TKY'nin başarısını ve buna paralel olarak işletmenin verimliliğini ve kalitesini artırdığına inanıyor musunuz diye soru sorulmuş ve % 100 kesinlikle inandıklarını ankete verdikleri cevaptan anlaşılmaktadır. Yöneticiler de aynı soruya aynı oranda cevap vermiş olup, herhangi bir çelişik durum söz konusu değildir.

45. TKY'ni uygularken çalışan personel olarak "kalite trendi" nasıl artıyor?

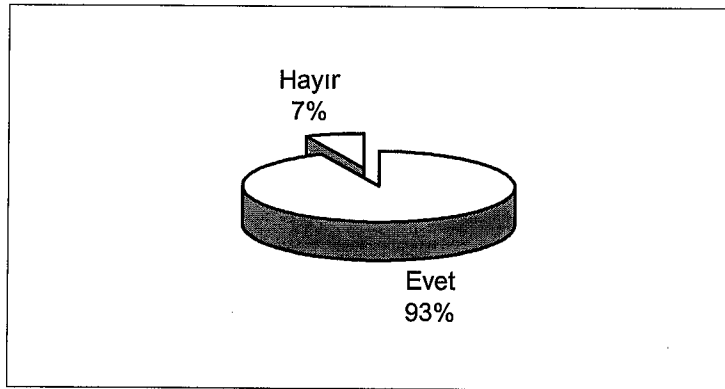
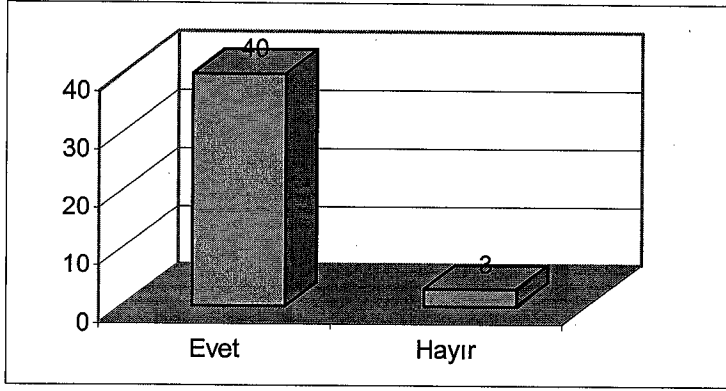
Hızlı	Orta	Çok az	Hiç
0	26	14	3



TKY'ni uygularken çalışan personel olarak "kalite trendi" nasıl artıyor diye ankette soru yöneltilerek % 60 oranında kalitenin orta seviyede, % 33'ü ise çok az seviyede kalite trendinin arttığını söylemişlerdir. Aynı soru yöneticilere sorulmuş ve alınan cevaplarda % 91 oranında orta süratte kalitenin arttığı % 6 oranda çok az ve % 3 oranında ise hızlı arttığı yapılan anketlerde ortaya çıkmıştır. Yine aynı şekilde oranlara baktığımızda yöneticiler ile çalışanların verdikleri cevaplar yakın olup fazla çelişik bir durum söz konusu değildir. Bu bağlamda TKY sayesinde işletmelerin kalitesinin hızlı olmamakla birlikte orta bir süratte bile olsa kalite trendini artırdığı ortaya çıkmakta, böylece TKY uygulayan işletmelerin diğer işletmelere oranla daha ileride olduklarını söylemek mümkün olacaktır.

46. TKY'de çalışan personel olarak moral ve motivasyonunuz liderler tarafından artırılıyor mu?

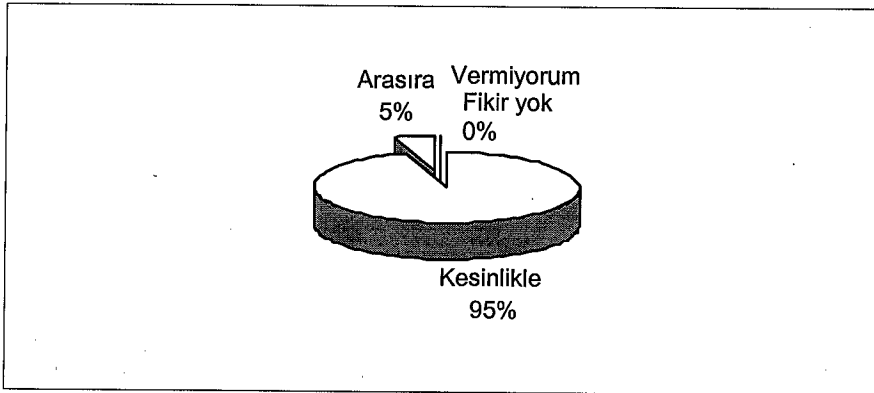
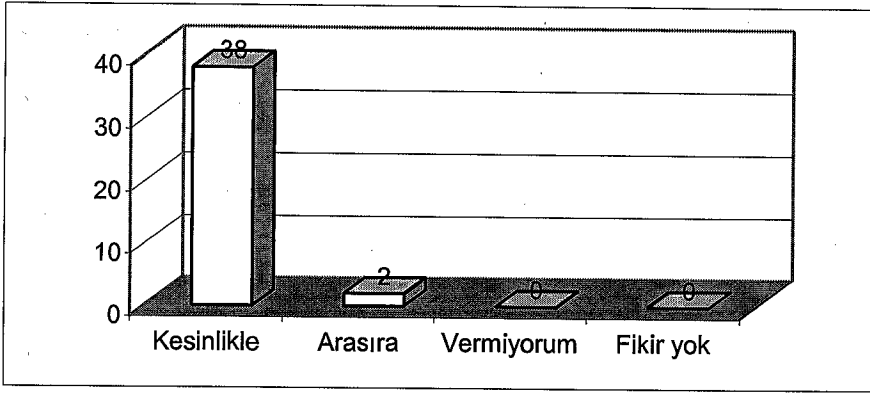
Evet	Hayır
40	3



TKY'de çalışan personel olarak moral ve motivasyonunuz liderler tarafından artırılıyor mu diye ankette soru sorulmuş olup, % 93'ü de evet cevabı vererek yöneticilerin verdiği cevaba yakın (% 100) bir cevap olduğu görülmektedir. Bu bağlamda TKY gereği çalışanların moral ve motivasyonunun tam olarak artırılmasına özen gösterilmekte ve bu hususta işletmelerin başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

47. Eğer cevabınız evetse; ödül veriliyor mu?

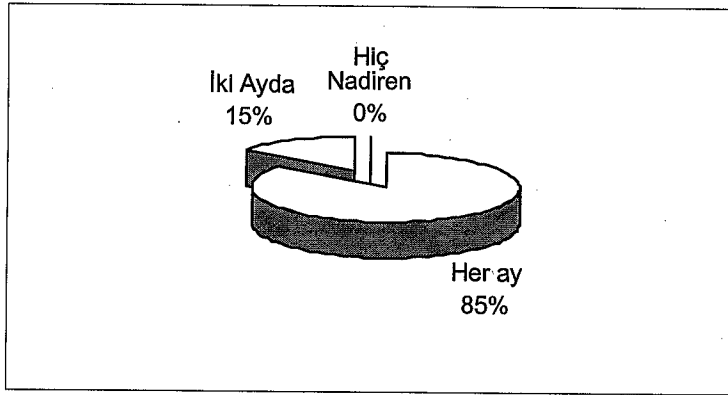
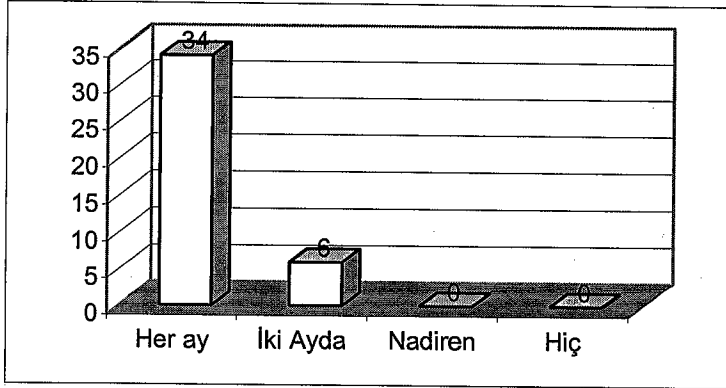
Kesinlikle	Arasıra	Verilmiyor	Fikir yok
38	2	0	0



Çalışanlara moral ve motivasyon kapsamında ödül verilip verilmediği ankette sorulmuş ve % 95'i kesinlikle ödül verildiğini belirtmiştir. Yöneticilerinde aynı soruya % 100 oranında ödül verdiklerini belirtmeleri nedeniyle moral ve motivasyonda işletmelerin başarılarının yeterli olduğunu söyleyebiliriz.

48. Eğer ödül yoluyla moral ve motivasyonunuz artırılıyorsa “ayın personelini” seçilerek ilan tahtasına asılıyor mu?

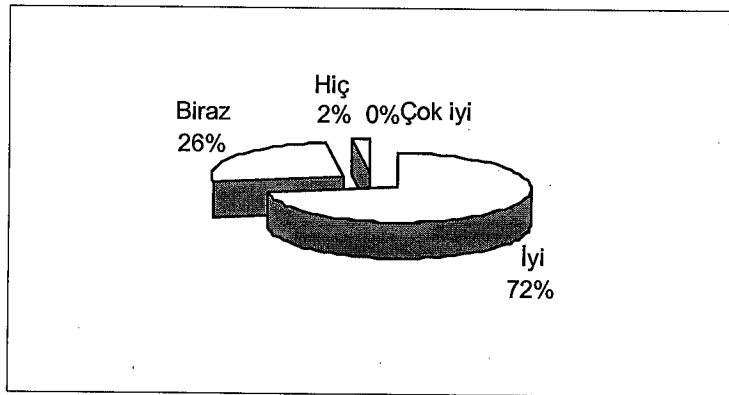
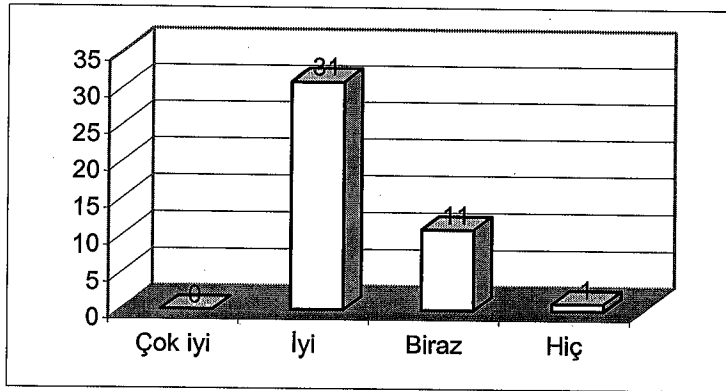
Her ay	İki Ayda	Nadiren	Hiç
34	6	0	0



Çalışanlara ödül yoluyla moral ve motivasyonunuz artırılıyorsa “ayın personelini” seçilerek ilan tahtasına asılıyor mu diye soru sorulmuş olup, % 85 oranında her ay ayın personelinin belirlendiğini ve ilan tahtasına asıldığını belirtmişlerdir. Yöneticilere de aynı soru sorulmuş olup, % 97 oranında her ay ilan tahtasına ayın personelini astıklarını söylemeleri, yöneticilerin ve çalışan personelin aynı doğrultuda cevap verdikleri görülerek, çelişik bir durumun sözkonusu olmadığı anlaşılmaktadır.

49. Eğer moral ve motivasyonunuz artırılabilirse “kaliteye ve hizmete” hangi düzeyde yararlar getiriyorsunuz?

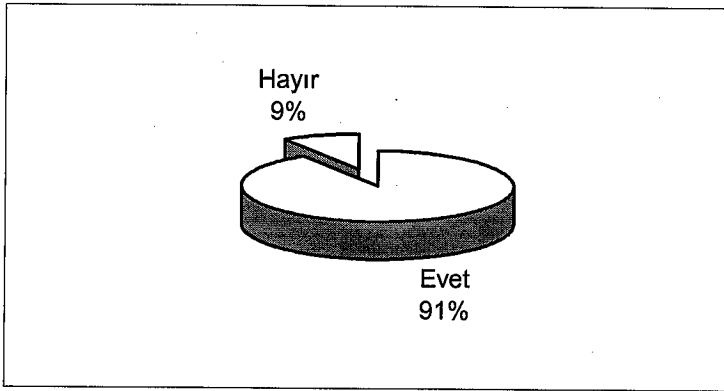
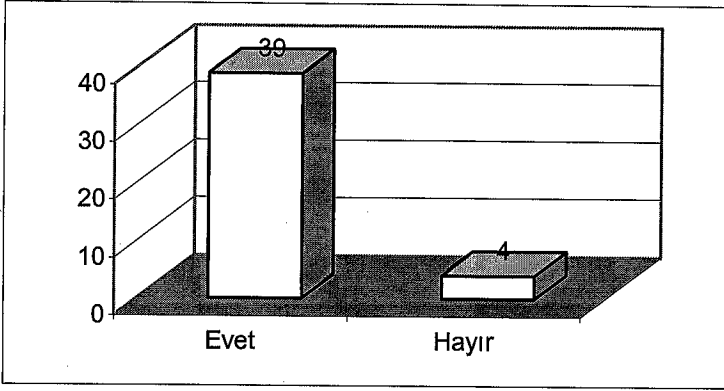
Çok iyi	İyi	Biraz	Hiç
0	31	11	1



Eğer moral ve motivasyonunuz artırılabilirse “kaliteye ve hizmete” ne gibi yararlar getiriyorsunuz diye çalışanlara ankette soru sorularak % 72’si iyi seviyede, % 26’sı ise biraz olarak kalite ve hizmete faydası olduğunu söylemiştir. Yöneticiler aynı soru sorulmuş olup, % 90’ı iyi olarak kaliteye etki ettiğini söylemiş ve yöneticiler ile çalışanların verdikleri cevaplar yakın olması nedeniyle çelişik bir durum meydana gelmemiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi moral ve motivasyonun yüksek tutulması neticesinde TKY kapsamında kalitenin çok hızlı olmasa bile hızlı arttığını söylemek mümkün olacaktır.

50. TKY’de çalışan bir personel olarak yönetime ortak oluyor musunuz?

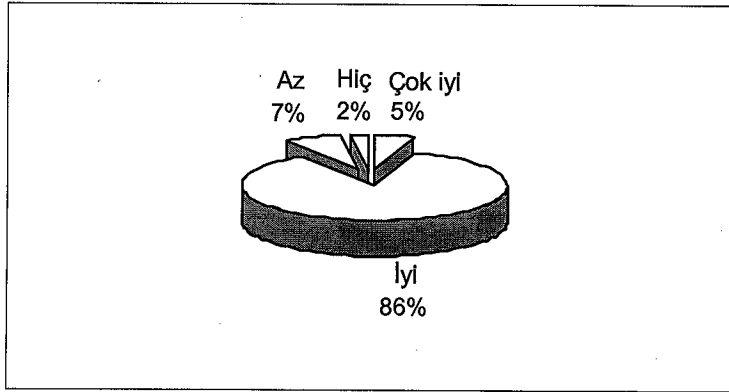
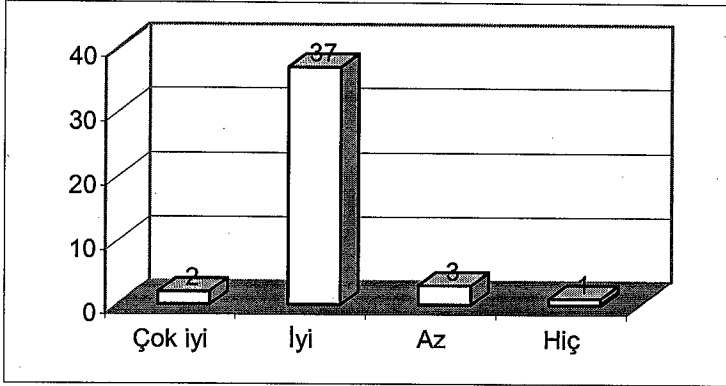
Evet	Hayır
39	4



Çalışanlara TKY’de yönetime ortak oluyor musunuz diye soru sorularak % 91 oranında evet cevabı alınmıştır. Yöneticilerinde % 100 oranında çalışanları da yönetime ortak ettiklerini ifade etmeleri çelişik bir durumun olmadığını söyleyebiliriz. Bu bağlamda, TKY kapsamında çalışanların yönetime ortak edilmesi onlara değer ve önem verildiklerini hissettirmekte ve böylece işletmenin başarısı, verimliliği ve kalitesi paralel olarak arttığını söylemek mümkün olabilmektedir.

52. TKY'ni uygularken yöneticileriniz sizi ne kadar yönlendirip işletme stratejisine ortak ediyor?

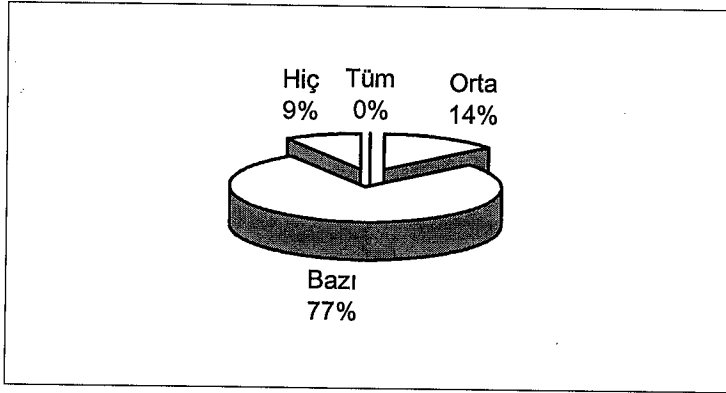
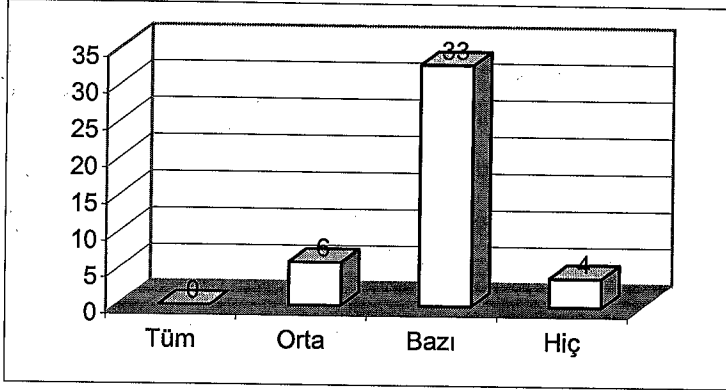
Çok iyi	İyi	Az	Hiç
2	37	3	1



Çalışanlara TKY'ni uygularken yöneticileriniz sizi ne kadar yönlendirip işletme stratejisine ortak ediyor diye ankette soru sorularak % 86'sı iyi seviyede cevaplamıştır. Yöneticilere aynı soru sorulmuş ve % 90 çok iyi yönlendirdiğini ifade etmiştir. Böylece yöneticiler ile çalışanlar arasında çelişik bir durum ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda stratejik liderler çalışanlarını ancak çok iyi seviyede yönlendirip işletme stratejisine ortak ederlerse işletmenin başarısı hedeflenen seviyeye ulaşabilecektir.

53. TKY'ni uygularken stratejik liderleriniz sizi işletme ile ilgili olarak alınacak "kararlara" ortak olarak alma düzeyi;

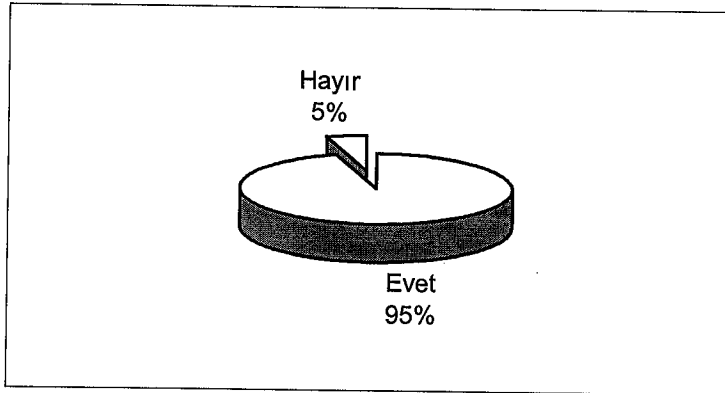
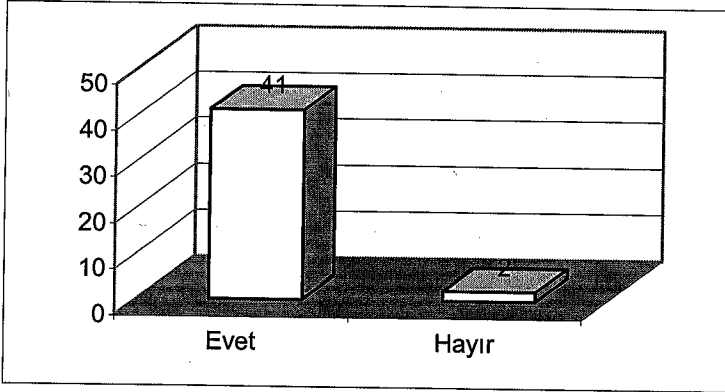
Tüm	Orta	Bazı	Hiç
0	6	33	4



Çalışanlara TKY'ni uygularken stratejik liderleriniz sizi işletme ile ilgili olarak alınacak "kararlara" ortak olarak alma düzeyinin seviyesi sorulmuş ve % 77'si bazı kararlara ortak olabildiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilere de aynı soru sorulmuş olup, alınan cevaplarda sadece bazı kararlara ortak ettiklerini % 97 oranla belirtmişlerdir. Yani buradan da anlaşılacağı üzere çalışanlarla yöneticilerin verdikleri cevaplar çelişik olmamaktadır. Bu bağlamda işletmelerin başarısı ve vizyonlarının gerçekleşebilmesi için tüm kararlara çalışanları ortak etmeleri gerekmektedir.

55. TKY kapsamında siz çalışanlara kalitenin ve hizmetin artırılması ile ilgili eğitim veriliyor mu?

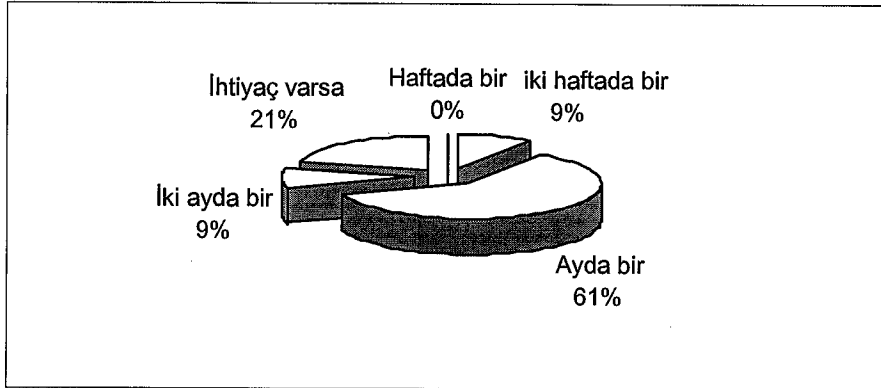
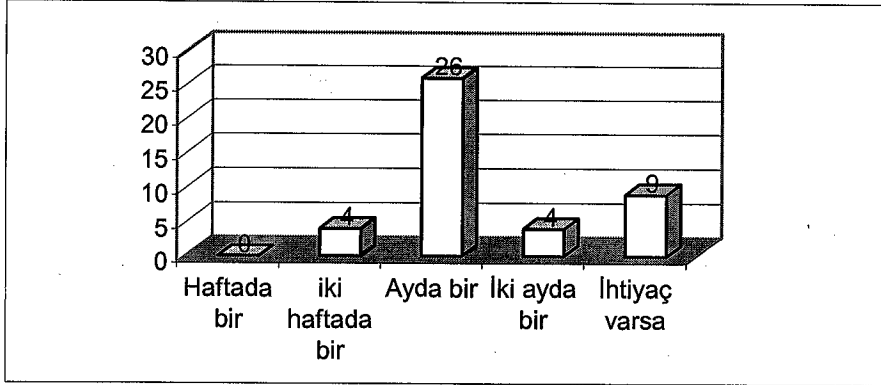
Evet	Hayır
41	2



Çalışanlara TKY kapsamında kalitenin ve hizmetin artırılması ile ilgili eğitim verilip vermediği ankette sorularak % 95 evet cevabı vermiştir. Yöneticilere de aynı soru sorulmuş ve % 100 oranında evet diye cevaplamış olmaları çelişik bir durum yaratmamıştır. Bu bağlamda TKY uygulamasında kalite, hizmet ve vizyon için eğitimin şart olduğu işletmeler tarafından çok iyi bilinip uygulandığını söyleyebiliriz.

56. Eğer cevabınız evetse; ne kadarlık periyodlar içerisinde bu eğitim verilmektedir?

Haftada bir	iki haftada bir	Ayda bir	İki ayda bir	İhtiyaç varsa
0	4	26	4	9



Çalışanlara ne kadarlık periyodlar içerisinde bu eğitim verilmektedir diye soru sorulmuş ve % 61' ayda bir, % 21 ise ihtiyaç hissedildiğinde eğitim verilmekte olduğunu belirtmiştir. Yöneticilere de aynı soru sorularak % 48 oranında ayda bir, % 34 oranında iki haftada bir eğitim verdiklerini ifade etmektedirler. Verilen cevaplarda fazla bir çelişik durum göze çarpmamaktadır. Bu bağlamda TKY'nin başarısının artması ve istenilen vizyonun gerçekleştirilmesi amacıyla personele sürekli olarak eğitim verilmesi gerekmektedir. Böylece verilen eğitim sayesinde işletmelerin kalitesi, verimi ve dolayısıyla hedeflenen vizyonun gerçekleşmesi mümkün olabilecektir.

IV.4. GENEL BULGULAR

Yapılan anketlere verilen cevaplar grafiklerle ve oranlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Genel olarak varılabilecek yargılar şunlardır: Yöneticilerin % 91 üniversite mezunudur ve bir kısmıda ayrıca yüksek lisans yapmıştır. Bu eğilim yöneticilerin artık lisans eğitimiyle yetinmeyip, spesifik alanlarda uzmanlaşmaya yönelik master programlarına yöneldiklerini göstermektedir. Artık yöneticiler, etkili olabilmek ve çalışma arkadaşlarına liderlik edebilmek için niteliklerini sürekli artırmak eğilimindedirler. Ayrıca yöneticilerin bir diğer eğilimi de çocuklarının eğitim düzeylerini yüksek tutabilmeleri için % 78'i tek çocuk olarak aile yaşantılarını sürdürme eğilimindedirler. Bu durum da hiç kuşkusuz, yöneticilerin iyi bir gelecek için iyi bir eğitime sahip olmak gerektiği konusundaki ortak eylemine işaret etmektedir. Otellerde çalışan yöneticilerin yaş ortalamalarının 41-45 arasında olması nedeniyle daha deneyimli yöneticilerin tercih edildiği görülmektedir.

Anketler incelendiğinde özellikle yöneticilerin aile yaşantılarının düzenli olduğunu ve bunun paralelinde yöneticiliklerini daha başarılı yaptıklarını görmekteyiz. Ayrıca yöneticilerin % 59'nun Türkiye'den geldiğini, bunun sebebini de otel sahiplerinin Türk firmalar olması ve Türkiye'de turizm sektörünün daha gelişmiş, yöneticilerin daha deneyimli olmasına bağlıyoruz.

Anketlere göre yöneticilerin % 90'ı çok iyi seviyede ingilizce bildikleri ve bu da yöneticiler arasında en geçerliliği olan dilin ingilizce olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yöneticilerin kendilerini tanımlamalarını istediğimizde, alçak gönüllülük, nezaket, takım çalışmasına yatkınlık, cesaret, çabuk karar verebilme gibi özellikleri ortalama olarak % 80 civarında taşıdıkları ortaya çıkmıştır.

Yöneticilere arabalarının markası sorulmuş, alınan cevaplarda % 36'sı mercedes ile % 26'sının BMW olduğu görülmüştür. Buradan da anlaşılabileceği üzere yöneticilerin kazançlarının iyi olması nedeni ile kalite, sağlamlık ve yabancı araba almaları yönünde meylleri olduğu görülmektedir. Ayrıca ankete katılan 31 yöneticinin 1 evlerinin % 71 oranında kendi malları olduğu, diğerlerinin ise lojmanda kaldığı görülmekte olup, yöneticilerdeki gelecek endişesi, tasarruflarının getirisi daha yüksek alanlar yerine gayrimenkul olarak değerlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır.

Yöneticilere aylık harcamalarının dağılımı sorulmuş ve özellikle mutfak ile kira giderlerinin orta düzeyde, eğlence ve seyahat giderlerinin ise en düşük düzeyde olup, herhangi bir yere eğlence veya seyahata gidemediklerini ve bu nedenle böyle harcamalarının olmadıklarını beyan etmişlerdir. Ençok harcamalarının ise çocukları için yaptıkları eğitim harcamaları ile birlikte ev sahibi olma ve hatta ikinci bir eve sahip olma amacıyla (% 35'nin ikinci bir evi olduğu anketlerde görülmektedir.) gayrimenkule para harcadıkları ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin daha önce bir kamu işinde çalışmadıkları % 90 oranında özel sektörde çalıştıkları görülmekte, bunun nedenini ise özel sektörde daha başarılı olabilme imkanının olduğunu ve para kazanmanın daha kolay olduğunu ifade etmektedirler.

Yönetici olarak işe personel alırken ençok dikkat ettikleri birinci hususun tecrübe, daha sonra eğitim, bilgi ve yabancı dilin sırasıyla geldiğini görmekteyiz. Bu uygulamanın doğru olduğunu ise çalışanlarla yaptığımız anket sonuçlarına göre anlayabilmekteyiz. Tecrübe, eğitim, bilgi ve yabancı dilin önemini çalışanlarda bahsederek, eş dost vasıtasıyla işe personel alımının sınırlı bir seviyede tutulduğunu söylemektedirler. Buradan da şu sonuca varabiliriz; mal sahipleri ve yöneticiler özel sektörde başarılı olmak için çalıştırdıkları personelin niteliğine önem vermektedirler.

Yöneticilere ankette KKTC bankalarına güven konusu sorulmuş ve daha çok yabancı bankalara güvendikleri, % 94'nün hayat sigortası olduğunu görmekteyiz. Bu bağlamda yöneticiler ülke gündemini basın yayın aracılığıyla çok yakından takip ettiklerini, tasarruflarını siyasi ve ekonomik gelişmeler doğrultusunda riskleri minimize etmeye çalıştıkları ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin % 68'nin sigara içtiklerini, spor aktivitelerini yerine getiremediklerini ve bu durumdan sıkıntı duyduklarını ifade etmektedirler. Bu durumu ise işlerinin çok yoğun ve stres seviyesinin yüksek olmasına bağlamaktadırlar.

Yöneticilere müzik tercihleri sorulmuş olup, % 52'si klasik müzik türünü tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Buradan da anlaşılabacağı üzere yöneticilerin müzik kavramlarında daha çok kalıcı ve evrensel müzikleri tercih ettikleri, pop müziği gibi

müziklere yeteri kadar sanat değeri olmadığı için talep göstermedikleri anlaşılmaktadır.

Sahne sanatları hakkında ankette yer verilmiş ve yöneticilere soru yöneltilmiştir. Alınan cevaplarda % 71 oranında tiyatro tercih ettiklerini ve böylece sanata verdikleri önemi göstererek kültür seviyelerini ortaya koymuşlardır.

Dünyada yeni bir anlayış ve düşünce sistemi olan TKY uygulaması gerekliliğine inanıp inanmadıklarını yöneticilere ankette sorulmuş olup, % 100 oranda TKY'nin yeni bir düşünce ve anlayış biçimi olduklarına inandıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca personele değer vererek onların yaratıcı düşüncelerinden azami şekilde faydalanıp, verimliliği ve kaliteyi artırabiliyor musunuz diye yöneticilere ankette soru sorulmuş olup, % 87'si çok iyi oranında çalışanların düşüncelerinden yararlandığını ve verimi, kaliteyi artırebildiklerini söylemişlerdir. Ancak çalışanlarla yapılan anketlerde aynı soruya alınan cevaplarda % 49'u iyi seviyede, % 37'si ise orta seviyede değer verildiğini söylemişlerdir. Yöneticilerle yapılan ankette ise çalışanlarına % 87'si çok iyi seviyede değer verdiklerini ifade etmektedirler. Bu iki değişik iddia birbirleriyle çelişik bir durum ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlara daha fazla değer vermesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Lider yöneticilerin katkısının TKY'nin başarısını ve buna paralel olarak işletmenin ve kalitenin artışına etkisi olduğuna inanıyor musunuz diye yöneticilere ankette soru sorulmuş ve % 100 oranında liderlerin TKY'nin başarıya ulaşmasında ve kalitenin artırılmasında etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

TKY'de stratejik liderliğin önemi daha önceki teorik konularda izah edilmiş olup, bu kapsamda ankette yöneticilere soru sorulmuştur. Alınan cevaplarda % 100'nün stratejik lider olduğu ortaya çıkmış ve işletmelerinin geleceğinde stratejik liderlik vasıfları nedeni ile çok iddialı hedefleri ortaya koyarak onları bir bir gerçekleştirdiklerini söylemişlerdir.

TKY'ni uygularken stratejik liderlik faktörünüzün etkisiyle "kalite trendi" nasıl artıyor diye yöneticilere ankette soru sorulmuş olup, alınan cevaplarda % 91 oranında orta süratte kalitenin arttığı % 6 oranda çok az ve % 3 oranında ise hızlı arttığı yapılan anketlerde ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda TKY sayesinde işletmelerin kalitesinin hızlı olmamakla birlikte orta bir süratte bile olsa kalite trendini artırdığı

ortaya çıkmakta, böylece TKY uygulayan işletmelerin diğer işletmelere oranla daha ileride olduklarını söylemek mümkün olacaktır.

TKY’de stratejik lider olarak çalışanların moral ve motivasyonunu artırıyor musunuz diye ankette yöneticilere soru sorulmuş olup, alınan cevaplarda % 100 oranında moral ve motivasyonu artırdıkları söylemişlerdir. Bu soru çalışanlara da sorulmuş ve aynı cevap alınarak herhangi bir çelişik durum oluşmamıştır. Bu bağlamda yöneticiler stratejik bir lider olduklarını ve TKY’ni başarıya ulaştırmak istediklerini çalışanlarının moral ve motivasyonlarının artırılmasına verdikleri önem kapsamında anlaşılmaktadır.

TKY’ni uygularken personelinize ödül veriyor musunuz diye yöneticilere ankette soru sorulmuş ve alınan cevaplarda % 100 oranında ödül verdikleri görülmüştür. Yine bu soru çalışanlara da sorulmuş ve alınan cevaplar birbirine yakın olduğu görülmüştür. Buradan da anlaşılabacağı gibi TKY’nin başarısı yukarıda da söylendiği gibi moral ve motivasyon kapsamında ödül verilmesi neticesinde olacaktır. Bu nedenle yöneticilerin verdikleri cevaplara göre TKY’ni başarıya ulaştıracak her türlü sistemi gündeme getirerek uygulamaya çalıştıkları ortaya çıkmaktadır.

Eğer moral ve motivasyonu artırabiliyorsanız “kaliteye” ne gibi etki yapıyor diye yöneticilere ankette soru sorulmuş ve % 90’ı hızlı olarak kaliteye etki ettiğini söylemiştir. Bu soruya çalışanlarda yaklaşık aynı cevabı vermesi nedeniyle çelişik bir durum ortaya çıkmamıştır. Buradan da anlaşılabacağı gibi moral ve motivasyonun yüksek tutulması neticesinde TKY kapsamında kalitenin çok hızlı olmasa bile hızlı arttığını söylemek mümkün olacaktır.

TKY’de çalışanları yönetime ortak ediyor musunuz diye yöneticilere anket kapsamında soru yöneltmiş olup, alınan cevaplarda % 100 oranında çalışanları da yönetime ortak ettiklerini ifade etmektedirler. Çalışanlarada aynı soru sorulmuş ve alınan cevap yöneticilerin verdiği cevaba yakın olduğu görülmüştür. TKY kapsamında çalışanların yönetime ortak edilmesi onlara değer ve önem verildiklerini hissettirmekte ve böylece işletmenin başarısı, verimliliği ve kalitesi paralel olarak arttığını söylemek mümkün olabilmektedir.

TKY’ni uygularken stratejik bir lider olarak çalışanlarınızı ne kadar yönlendirip, işletme stratejisine ortak ediyorsunuz diye yöneticilere anket

kapsamında soru sorulmuş olup, % 90 çok iyi yönlendirdiğini ifade etmiştir. Aynı soru çalışanlara sorulmuş ve % 86'sı iyi olarak yönlendirildiğini yöneticilerin dediği gibi % 90 civarında çok iyi yönlendirilmedikleri ortaya çıkmış ve çelişik bir durum sözkonusu olmuştur. Ancak bu bağlamda stratejik lider olarak yöneticiler çalışanları çok iyi yönlendirerek yöneticilerin oluşturdukları stratejilere çalışanları ortak etmeleri işletmenin başarısını paralel olarak artıracaklarını söylemek mümkün olabilmektedir.

Yöneticilere TKY'ni uygularken stratejik bir lider olarak çalışanlarınızı işletme ile ilgili olarak alınacak "kararlara" ortak alma düzeyi nedir diye soru yöneltilmiş olup, alınan cevaplarda sadece bazı kararlara ortak ettiklerini % 97 oranla belirtmişlerdir. Aynı soruya ise çalışanlarda yakın bir cevap verdiği için çelişik bir durum sözkonusu olmamıştır. Yani buradan da anlaşılacağı üzere çalışanların tüm kararlara ortak edilmediğini, sadece bazı kararlara ortak edebildiklerini görebilmekteyiz. Bu bağlamda işletmelerin başarısı ve vizyonlarının gerçekleşebilmesi için tüm kararlara çalışanları ortak etmeleri gerekmektedir.

TKY uygulayabiliyorsanız, kalite/proje takımlarında periyodik olarak ne kadar sürede toplantı düzenliyorsunuz diye yöneticilere soru sorulmuş olup, alınan cevaplarda % 65'nin haftada bir toplantı yaptığını, % 16'sının iki haftada bir toplantı yaptığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda işletmelerin kalitesinin artırılması ve sürekli iyileştirme yapılması maksadıyla uygulanan TKY'nin başarısının toplantı miktarlarının yeterli miktarda ve haftada birkez hatta ihtiyaç varsa iki kez yapılarak kalite/proje takımlarının uygulamaları hakkında gelişmeleri yakından takip edilerek işletmenin başarısında önemli bir yer almasına imkan sağlamak mümkün olabilecektir.

Yöneticilere TKY ile ilgili olarak ne kadarlık periyodlar içerisinde eğitim vermektensiniz diye ankette soru sorulmuş olup, % 48 oranında ayda bir, % 34 oranında iki haftada bir eğitim verdiklerini ifade etmektedirler. Çalışanlarda aynı soruya yaklaşık aynı oranlarda cevapladıkları için bir çelişik durum oluşmamıştır. Bu bağlamda TKY'nin başarısının artması ve istenilen vizyonun gerçekleştirilmesi amacıyla personele sürekli olarak eğitim verilmesi gerekmektedir. Böylece verilen eğitim sayesinde işletmelerin kalitesi, verimi ve dolayısıyla hedeflenen vizyonun gerçekleşmesi mümkün olabilecektir.

IV.5. SONUÇ VE ÖNERİLER

TKY'de stratejik liderliğin yeri ve önemi konulu tez çalışması kapsamında teorik konular ve alan araştırması hususunda aşağıda belirtilen sonuç ve öneriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

IV.5.1. Sonuçlar

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde işletmeler ayakta kalıp hayatlarını devam ettirebilmek için rekabet üstünlüklerini elde bulundurmalarıdır. Rekabet gücü doğru olanı, doğru biçimde ve sürekli üretmekle sağlanır. Doğru olanı seçmek etkinlik, doğru biçimde üretebilmek verimlilik, talebi anında ve sürekli olarak giderebilmek sürekliliktir. Verimlilikte ölçüt birim maliyet ve bunu en ucuza üretmektir. Süreklilikte ölçüt, teknoloji ile günlere hatta saatlere indirilmiştir. Etkinlikte ölçüt ise kalitedir. Kalite tanımı müşterinin istekleridir. Müşterinin amacına uygunluktur. Bu üç unsur rekabet gücünün temelleridir. Doğru olanı, doğru biçimde ve zamanında yapabilmek, güçlü bir liderlik gerektirir.

Rekabetçi işletmeler yaratmak her şeyin ötesinde sürekli gelişme ile mümkün olabilir. Bu bir tür mükemmellik arayışıdır. Devamlı canlı tutulması gereken bir olgudur. Bu da ancak paylaşılan, katılan, düşünen, düşündüren, öncülük eden liderlik ile sağlanabilir. Bu hemen olabilecek bir olay değildir. Ancak etkin liderle, sürekli eğitimle ve kültür değişimi ile bir süreç sonucunda ulaşılabilir.

IV.5. SONUÇ VE ÖNERİLER

TKY'de stratejik liderliğin yeri ve önemi konulu tez çalışması kapsamında teorik konular ve alan araştırması hususunda aşağıda belirtilen sonuç ve öneriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

IV.5.1. Sonuçlar

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde işletmeler ayakta kalıp hayatlarını devam ettirebilmek için rekabet üstünlüklerini elde bulundurmalıdır. Rekabet gücü doğru olanı, doğru biçimde ve sürekli üretmekle sağlanır. Doğru olanı seçmek etkinlik, doğru biçimde üretebilmek verimlilik, talebi anında ve sürekli olarak giderebilmek sürekliliktir. Verimlilikte ölçüt birim maliyet ve bunu en ucuza üretmektir. Süreklilikte ölçüt, teknoloji ile günlere hatta saatlere indirilmiştir. Etkinlikte ölçüt ise kalitedir. Kalite tanımı müşterinin istekleridir. Müşterinin amacına uygunluktur. Bu üç unsur rekabet gücünün temelleridir. Doğru olanı, doğru biçimde ve zamanında yapabilmek, güçlü bir liderlik gerektirir.

Rekabetçi işletmeler yaratmak her şeyin ötesinde sürekli gelişme ile mümkün olabilir. Bu bir tür mükemmellik arayışıdır. Devamlı canlı tutulması gereken bir olgudur. Bu da ancak paylaşılan, katılan, düşünen, düşündüren, öncülük eden liderlik ile sağlanabilir. Bu hemen olabilecek bir olay değildir. Ancak etkin liderle, sürekli eğitimle ve kültür değişimi ile bir süreç sonucunda ulaşılabilir.

Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmek için yapacakları yatırımların en iyisi insana, müşteriye ve kaliteye yapacakları yatırımdır. Bunu da tedarikçiden nihai müşteriye kadar sürekli gelişen bir kalite yönetimi zinciri oluşturan TKY felsefesi sağlamaktadır. TKY ile işletmeler, üründe veya hizmette kalitenin iyileştirilmesini sağlayarak kayıpları azaltmakta, etkinliği ve verimliliği artırmakta, yeni teknolojilere esnek yapısıyla hemen adapte olmakta, kaliteli mal üreterek müşterinin memnuniyetini sağlamakta, çalışanları işletmeye bağlamakta ve bunun gibi çeşitli avantajları işletmeye getirerek rekabet gücünün kazanılması sağlamaktadır.

Yalnız kaliteyi üretmek yeterli değildir. Üst yönetim dahil çalışan herkesin bu felsefeyi benimsemesi ve bir kültür değişikliğine uğraması lazımdır. Eğer herkes, kalitenin ne olduğunu, nasıl elde edileceğini, nasıl destekleneceğini ve kalitenin üretimi nasıl artırıp, kendilerine ve işletmeye fayda getireceğini anlarsa, bu felsefeye sahip çıkarlar. Bu rekabet ortamında, kaliteli malların, ürünlerin ve hizmetlerin sadece kabul edileceği inandırılırsa, işletmeye ve felsefeye bağlanırlar. Yani kısaca, TKY uzun dönemli kalite yürüyüşünde ilerlemek için yerini alan kalite çevresi tarafından benimsenmeli ve desteklenmelidir. Eğer kaliteyi sonsuza kadar geliştirme ihtiyacı, her kişinin işyerindeki inancı ve hayat biçimi olursa, TKY uzun dönemli bir süreç olarak o iş yerinde gelişmeyi sağlar.

TKY, insan faktörünü her zaman önde tutmakta ve onu geliştirmek zorundadır. Çünkü TKY'nin amaçlarından biri olan sıfır hatayı makinalar yaratmaz, insanlar yapar. İnsan odaklı olan bu yaklaşım, bu doğrultuda başarılı olmak için çalışanlarının morali güçlü olmalı, olumlu motive edilmeli, yönlendirilmiş olmalı, bilgi ve becerileri gelişmiş olmalı, bir şekilde bu felsefede çalışmak için cesaretlendirilmiş olmalı, fikir ve görüş üretmek için teşvik olmuş, bu felsefe anlayışında çalışabilmek için gerekli ortamın ve kültürün oluşmuş ve herşeyden önce karar veren mekanizmaların bu konuya inanmış ve uygulamaya katılır olmuş olması gerekir. Bu kapsamda üç otelde 31 yönetici ve 43 çalışanla yapılan anket sonuçlarına göre stratejik lider konumunda olan yöneticilerin % 87 oranında çok iyi seviyede değer verildiğini, ancak çalışanların aynı soruya % 49 oranında iyi seviyede cevap vermesi neticesinde bir çelişik durum ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda

yöneticilerin çalışanlara daha fazla değer vermesi gerekmektedir.

TKY için buraya kadar sıralanmış şartların oluşması için çalışanlara uygulamalarla örnek olacak ve insanların faaliyetlerini gözetlemek yerine kalite seyahatinde onlara kılavuzluk edecek ve destekleyecek liderlik anlayışının etkili bir şekilde olması gerekir.

TKY, liderlik ile başlar ve uzun vadeli bu yolculuğa onunla devam eder. Liderlik gücü her kalite yönetimi sürecinde kendini hissettirmeli ve bu güce üst yönetimin lider gibi davranması ile başlatılmalıdır. Çünkü TKY üretim gibi bir alanda sınırlı kalmaz, işletmenin tepesinde başlaması ve içinden geçerek her bölümüne yayılması gerekir. Bunun içinde yönetimin devamlı gelişime olan inancıyla birlikte liderliğini gerektirir.

Üst yönetimin liderliği ve katılımı, desteği de olmazsa, TKY'ni hayata geçirmek imkansızdır. Çünkü yönetimdeki lider, işletmesinin ölçüsüne, teknolojisine, rekabet ve diğer önemli faktörlerine bağlı olan kalite kültürünü işletmede oluşturur, geliştirir ve kalite çevresi yaşatır. Bunun yanında, işletmede TKY anlayışına uygulama karar verecek, amaç belirleyecek, vizyon oluşturacak, kalite politikasını belirleyecek kişide üst yönetimdeki liderdir. Kalite ile ilgili oluşumlar için aşağıdan gelen basit önerileri destekler. Bu bağlamda yapılan anket sonuçlarına göre stratejik lider konumunda olan yöneticilerin kalitenin artırılmasında katkılarının seviyesi tespit edilmeye çalışılmış ve % 100 oranında liderlerin TKY'nin başarıya ulaşmasında ve kalitenin artırılmasında katkılarının çok büyük bir önemi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu soru çalışanlara da sorularak yaklaşık aynı cevap alınmıştır.

TKY'de lider, astlarına sorumluluk vermenin gerekli olduğuna, görevlerinin astlarını kontrol etmek değil, onların kendi kendilerini kontrol edebilecekleri şartları yaratmak olduğuna, astların yaptıkları işlerle ilgili olan kararlara ve süreçlere katılmaları gerektiğine ve birlikte çalışan insanların daha yaratıcı ve üretken olduğuna inanan, işletmeye güven duymalarını sağlayan, potansiyel problemleri arayıp, bularak gelişen, sürece ve müşteri tatminine olumsuz etki

etmesini önleyen, kalite bilincini herkesle paylaşarak, kaliteye odaklı kalan, astlarına sürekli eğitim veren, yetki devrini, astlarının önüne çıkan engelleri kaldırabilmek için teşvik eden, onları başardıkları performans gelişimlerinden dolayı tanıyan ve ödüllendiren, gerektiğinde eğitimci, gerektiğinde danışman, gerektiğinde rehber, gerektiğinde koordinatör olan bir kişidir. İşte bu nedenlerden dolayı klasik yönetim anlayışındaki gibi sadece çalışmaları planlayan, yönlendiren ve kontrol eden bir bekçi değildir. Bu bağlamda TKY'de stratejik liderlerin vasıflarının seviyesi sorulmuş olup, yöneticilerin % 100 oranında bu vasıflara sahip olduklarını ve çok iddialı hedefleri ortaya koyarak onları bir bir gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Yukarıda başarılı bir liderde olması gereken özellikler özetle söyleneceğinde TKY'de liderliğin başarısı, astlarının ihtiyaçlarını en iyi şekilde destekleyen liderlik biçimini seçen lidere bağlıdır. Çünkü, uzun dönemli ve sonsuz bir yolculuk olan TKY'nin ilerleyişini tanımlayan, anlatımda ayrılmış gibi görülen, fakat gerçek uygulama hayatında üst üste bindirilerek devam eden bir süreç içerisindeki dört spesifik adım vardır. Bunlar, TKY'nin farkında olunması, işletmeye sokulması (karıştırılması), taahhütlenme ve sahiplenmedir. Bu dört aşama esnasında farklı dört liderlik biçimlerini uygulamak zorundadır. Bunlar ise emir verici (yönlendirici), koçluk, katılımcı ve delege edici liderlik biçimleridir. Bu dört biçimden en iyisi şudur diye tespit edilemez. Duruma uygun olarak kullanılan en iyisidir.

Kısaca, denilebilir ki TKY'de tek bir liderlik biçimi yoktur, işletme çevresinin ihtiyaçlarına ve duruma göre liderlik biçimi belirlenmelidir.

TKY sürecini yerine getirilmesinde ilk adım, farkında olma aşamasında emir verici (yönlendirici) bir liderlik biçimi uygulamak lazımdır. Bu biçimde yönlendirme kaynağı lider olup, lidere yakın nezarete bulunarak kendine has yönlendirme metodunu kullanmalıdır. Gücünü pozisyonundan alan lider, astlarını TKY hakkında bilgilendirme eğitimine tabi tutmalıdır. Bu kapsamda yapılan anket sonuçlarına göre yöneticilerin astlarını % 90 oranında çok iyi seviyede yönlendirebildikleri ortaya çıkmış olup, aynı soru çalışanlara da sorularak % 86

oranında liderler tarafından yönlendirilebildikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışanlara TKY hakkında bilgilendirme eğitimi hakkında ankette soru sorularak % 48 oranında ayda bir eğitim verildiği ortaya çıkmıştır. Bu oranın % 100'lere çıkarılarak verilen eğitim sürecinin artırılması gerekmektedir. Böylece verilen eğitim sayesinde üç otelin kalitesi, verimi ve dolayısıyla hedeflenen vizyonun gerçekleşmesi mümkün olabilecektir.

TKY sürecinin oluşumuna herkesin karıştırılmasını (sokulması) içeren hususlar ikinci aşamadır. Bu aşamadaki liderler, koçluk biçimini (basketboldaki takım liderleri gibi) uygulamalıdır. Bu biçimde, yönlendirme liderde olup, kalite sürecinin her aşamasında astlara niçin bu işi yaptıklarını anlatıp, onlara işi gösterip, liderlerin kendilerine anlatmalarına ve izleyenlenlerine koçluk etmesini kapsar. Bu bağlamda yapılan anket neticesinde, yöneticilerin çalışanları TKY sürecine karıştırılması, yönetime ortak edilmesi konusunda % 100 oranında çalışanların ortak edildiği ortaya çıkmıştır. Aynı soru çalışanlara da sorularak yaklaşık aynı oranda bir cevap alınmıştır. TKY kapsamında çalışanların yönetime ortak edilmesi, onlara değer ve önem verildiklerini hissettirmekte ve böylece işletmenin başarısı, verimliliği ve kalitesi paralel olarak arttığını söylemek mümkün olabilmektedir.

Üçüncü adım taahhütlenme, yani benimsemedir. Katılımcı gerekir. Lider her zaman katılım sürecini organizasyon içinde yaşatabilmelidir. Katılımcı yönetim için gereken her türlü şart ve araçlar hazırlanmaktadır. Bu bağlamda yapılan ankete göre çalışanların yönetime katıldıkları, problemlere ortak bir çözüm buldukları, hedefleri birlikte oluşturdıkları ortaya çıkmaktadır.

Dördüncü ve son adımda yetkilendirmedir. Delegasyon ve kendi kendini yöneten takımlara doğru kayılır. Ortak akıl bulunması konusunda çalışmalar yapılır. TKY bu aşamada liderin yetkilerini çalışanların delege etmelerini tavsiye eder. Bu kapsamda kalite/proje takımları kurularak çalışanlar; çözülmesi gereken problemleri, kalitenin artırılması için gereken çalışmaları planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmek hususlarını artık liderler yapmayıp, tamamen çalışanlara bırakılmıştır. Bu duruma göre liderler neler yapmalıdırlar?

Takımların performanslarını ve karar verme yeteneklerini geliştirecek yönde yardım edip, yetiştiricilik yapmalıdırlar. Bu kapsamda yapılan ankette yöneticilerin çalışanları işletme ile ilgili kararlara ortak edilme düzeyinin istenilen seviyede olmadığı, sadece bazı kararlara ortak edildikleri görülmektedir. Ancak TKY ile işletmelerin başarısı ve sonuçta vizyonlarının gerçekleşebilmesi için çalışanların tüm kararlara ortak edilmesi gerekmektedir.

Çalışanlara yeteri kadar bilgi transfer edip, eğitim, hedefler koyup, bunlara ulaşmalarında danışmanlık etmelidirler. Bu konu ile ilgili olarak ankette kalite/proje takımlarına liderlerin öncülüğünde ne kadarlık süre içerisinde koordinasyon toplantısı yapıldığı araştırılmıştır. Ancak yeteri kadar toplantı yapılmadığı ortaya çıkmıştır. TKY'nin başarı ile uygulanması için yeterli miktarda, en az haftada bir kez, hatta ihtiyaç varsa iki kez toplantı yapılarak, takımların yaptıkları uygulamaların, alınan kararların hedeflere ulaşp, ulaşmadığını ortaya koymak mümkün olabilecektir

Takımların başarılarını değerlendirecek bir ölçme sistemi kurup, çalışmalarını ödüllendirip, bir çeşit koçluk (takım çalıştırıcısı, motive edicisi, yönlendiricisi), amigoluk yapmalıdır. Bu konu ile ilgili olarak yöneticilere ve çalışanlara moral ve motivasyon maksadıyla ödül verilip, verilmediği sorularak % 100 oranında mutlaka ödül verildiği alınan cevaplardan anlaşılmaktadır. TKY'nin başarısı için moral ve motivasyon kapsamında gerekli uygulamaların üç otelde de çok iyi seviyede uygulandığını ve bunun neticesinde kalite ve hizmetin artışına olumlu etki ettiğini söyleyebiliriz.

Çeşitli çalışma gruplarının fonksiyonlarını bir önem sırasına koyup, değişiklikler hakkında öneriler sunmaktadırlar.

Günümüzdeki değişmeler ve hızlı değişimler, liderin bazı yetenek ve eğilimlerini geliştirmeleri gerekli kılmaktadır. Evrensellik, çok boyutlu düşünebilme, vizyon sahibi olma, esneklik ve dinamizm bunlardan bazılarıdır.

Açıkça görüldüğü gibi, firmada kalite kültürünün oluşabilmesi için, üst yönetimin konuya canı gönülden inanıp, liderlik etmesi gerekir. Eğer, üst yönetim

gerekli inancı taşımaz ve desteği sağlamazsa, firma hedeflenen kalite amaçlarına ulaşamayacaktır. Liderlerin sadece Toplam Kalite için destek olması yeterli değildir. İyi bir lider, aynı zamanda işletmenin geleceğe yönelik olarak izleyeceği stratejilerin ve politikaların belirlenmesinde de aktif rol oynaması gereklidir. Bu kapsamda yapılan ankette yöneticilerin stratejik lider olup olmadıkları sorulmuş olup, çok iyi seviyede stratejik lider oldukları ve gerçekleştirebilmek istedikleri hedeflere ulaşabildikleri ortaya çıkmıştır.

Strateji, bir örgütün en önemli işlevidir. Çünkü strateji, olumlu yada olumsuz sonuçlanabilecek bir duruma karşı, önceden hazırlık yapılması, taktikler belirlenmesi olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, bir işletme için iyi bir stratejiye sahip olmak, geleceğe yönelik hedefleri belirlemek suretiyle, sürekli bir değişim yaşayarak, gittikçe sertleşen rekabet ortamında daha avantajlı duruma gelebilmek demektir.

Strateji işletmenin seçtiği yolun göstergesidir. Öyle ki, çizilen yöne göre işletmenin gelecekte hangi doğrultuda hareket edeceği açıklığa kavuşacak ve işletme herhangi bir amacı olmadan, rüzgarda uçuşan yapraklar gibi hareket etmek yerine, belli bir rota doğrultusunda hedefine kilitlenecektir.

Bir lider, işletmenin gelecekte kendisini nerede görmek istediği sorusunun cevabını ararken, işletmenin alt kademelerinden gelen önerileri ve görüşleri gözönünde tutar. Özellikle de, işletmeyi gelecekte büyük başarılarla taşımak gibi önemli bir misyonu olan stratejik liderler bu noktaya çok hassasiyet gösterirler. Çünkü TKY'de stratejiler, işletmenin gelecekteki yada şu andaki hedeflerine ulaşabilmeleri bakımından büyük önem arzederler. Bundan dolayıdır ki, bir stratejik lider, örgüt vizyonunu ve gelecekle ilgili stratejilerini belirlerken, TKY'nin gereklerini her zaman için gözönünde bulundurmalıdır. Bir stratejik liderin yönlendiriciliği, TKY'nin ve dolayısıyla işletmenin başarısı için en önemli zorunluluktur.

IV.5.2. Öneriler

TKY kapsamında teorik olarak yapılan açıklamaların ışığında gerçekleştirilen alan araştırmasına göre üç otelde uygulanan anketler sonucunda aşağıda belirtilen öneriler saptanmıştır.

1. TKY’de stratejik liderliğin yeri ve önemi kapsamında üç otelde (Salamis Bay Conti, Jusmine Court, Bilfer Palm Beach) 31 yönetici ve 43 çalışanla yapılan anket neticesinde TKY uygulamasında stratejik liderler çalışanları tüm kararlara ortak edip, onların yönetim üzerinde daha fazla söz sahibi olmaları sağlanmalıdır.
2. TKY’ni uygulayan üç otelde çalışanların hizmet içi eğitimlerinin ihtiyaçlar doğrultusunda, daha gerçekçi ve daha sık periyotlarda yapılarak bilgilendirilmeleri artırılmalıdır.
3. TKY uygulamasında stratejik liderlerin öncülüğünde ve koordinesinde kalite/proje takımları kapsamında daha sık periyotlarda asgari en az haftada bir toplantılar düzenlenmelidir.
4. Çalışan personelin kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmeleri için yönetime ortak edilmeleri konusunda daha gerçekçi bir yaklaşım izlenmelidir.
5. Otellerde ortaya konan vizyonların gerçekleştirilebilmesi için yönetici ve çalışanlar dahil vizyonlarını çok iyi benimseyerek idrak etmelerinin sağlanması gerekmektedir.
6. Anket sonuçlarına göre yöneticilerin yabancı dillerinin sadece ingilizce olduğu tespit edilmiştir. Ancak TKY kapsamında müşteri memnuniyeti açısından diğer dillerin de bilinmesi gerektiği değerlendirilmektedir.
7. Otellerde yapılan anketlere göre yöneticilerin çalışanlarına her konuda örnek olmaları, özellikle nezaket, konuşma şekli, tutum ve davranışlar ve hatta sigara içilmesi, spor aktivitelerinde bile gereken özverinin ve titizliğin gösterilmesi

gerektiği değerlendirilmektedir.

8. Üç otelde yapılan anket sonuçlarına göre TKY uygulamasında yöneticilerin çalışanlarına daha çok değer verip, onları motive etme açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

9. TKY kapsamında otellerdeki çalışanların moral ve motivasyonlarının ödül yoluyla iyi seviyede olduğu görülmüş olup, bu bağlamda ödül verme yöntemlerinin daha cazip hale getirilerek geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

10. TKY'ni uygulayan üç otelde stratejik liderlerin liderlik vasıflarının düzeyi tetkik edilerek iyi seviyede oldukları görülmüş, ancak bu vasıfların daha da geliştirilebileceği düşünülmektedir.

11. Otellerde uygulanan TKY kapsamında stratejik liderlerin katkısı ile kalite trendinin iyi arttığını görmekteyiz. Ancak kalite trendinin çok iyi seviyede artması için stratejik liderlerin kalite konusunda daha çok çalışma yapması gerekmektedir.

12. Otellerdeki stratejik liderler çalışanlarını iyi seviyede yönlendirdiğini yapılan anketler neticesinde anlaşılmaktadır. Ancak TKY'nin tam anlamıyla uygulanıp, başarıya ulaşabilmesi için stratejik liderler, çalışanları çok iyi seviyede yönlendirip, işletme stratejisini tam olarak benimsetmelidir.

13. Yapılan anket sonuçlarına göre TKY kapsamında işletme stratejisini belirleyen yöneticilerin çalışanlarla birlikte hedefleri belirledikleri görülmektedir. Ancak ortaya konan hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği, hangi adımların atılacağı pek bilinmediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda belirlenen hedeflere ulaşmada izlenecek yolun geliştirilmesi, ayrıntıların belirlenmesine ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- AGUAYO, Rafael. (1991). **Dr.Deming Japonlara Kalite Öğreten Amerikalı Japon Mucizesinin Mimarı**,çev. Y.Kaan Tunçbilek,Form Yayınları No:31
- AKDERE, Fırat ve Diğerleri. (1994). **Yeni Kimliği İle Toplam Kalite,Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**,İstanbul:Üniform Matbaacılık
- AKDERE, Fırat ve Diğerleri. (1994). **Toplam Kalite Yönetiminin Amacı,Felsefesi ve Öğeleri, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul:Üniform Matbaacılık
- ANKAY, Aydın. (1992). **Ruh Sağlığı ve Davranış Bozuklukları**,Ankara:Turhan Kitabevi Yayınları
- ARIKAN, Necati. (1993). **ISO 9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, ISO Yayın No:12
- BARANSEL, Atilla. (1993). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**,3.Baskı,İstanbul:İşletme İktisadi Enstitüsü yayını, No:150
- BENNIS, W.ve Namus B. (1985) **The Stratagies for Taking Charge**, N.Y.Harger anda Row Pub
- BERTHOD, Giovanni. (1994). **"Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları"**, (Çev.Özlem Rodoplu), **Kalite Dergisi**, İstanbul:Kalder Yayını, (6)
- BOZKURT, Rıdvan ve Nilüfer Asil. (1995). **Kalite Politikası Süreci, Verimlilik Dergisi**, (3)
- BOZKURT, Rıdvan. (1994). **"Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi"**, **Verimlilik Dergisi**, Ankara,MPM Yayını

BURNAK, Nimetullah. (1994). *"Kalitenin Esasları ve Deming'in 14 İlkesi"*, Verimlilik Dergisi, Ankara:MPM Yayını

BURNAK, Nimetullah. (1994). **Toplam Kalite Yönetimi(İstatistiksel Süreç Kontrolu) Ders Notları**, (Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü)

CANDAŞ, Erhan. (1994). **Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi)

CÜCENOĞLU, Doğan. (1994). **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, I.B.Sistem Yayıncılık, İstanbul

ÇİMENDERÖĞLU, Sedef. (1994). **Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma**, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul).

DAVİS, Kaith. (1982). **İşletmelerde İnsan Davranışları**, Çeviren Kemal Tosun ve Dig.İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul

DEMİRKAN, Mahmut. (1996). **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri**, (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

DİNÇER, Ömer. (1997). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 4.Baskı, İstanbul:Beta Yayınları

DOĞANCIOĞLU, R.Ülkü. (1994). **Standardizasyon ve Kalite**, 1.Baskı, Milli Eğitim Bakanlığı Basımevi:İstanbul

DOĞRUSOY, Mustafa. (30 Ağustos 1998). **Trateji Bir Gerilimdir, Hürriyet İnsan Kaynakları**

DRUCKER, Peter F. (1993). **Yeni Gerçekler**, (Çev.Birtane Karanakçı),3.Baskı,İstanbul:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

DÜREN, Zeynep. (1990) **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, İstanbul:Evrım Basımevi

EFİL, İsmail. (1995). **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**,Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi.

ERDOĞAN, İlhan. (1991). **İşletmede Davranış**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:236,İstanbul

EREN, Erol. (1991). **Yönetim ve Organizasyon**,İ.Ü.,İşletme Fakültesi Yayını No.236,İstanbul

ERSEN, Haldun. (1996). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Yön Mabaacılık:İstanbul

GÖZLÜ, Sıtkı. (1994). **Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi**, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi,İstanbul:Üniform Matbaacılık

GÜÇEL, Cem. (1994). **Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

GÜRLEK, Bilgehan ve M.Ali Gürol. (Nisan 1993). **Etik Tavır ve Kalite, Önce Kalite Dergisi**, Sayı:3

GÜVEN, Selim. (1993). **Sempozyumun Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi, İş Yönetiminde Devrim**, İstanbul:İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Yayını

HAMMEL, Garry ve C.K.Prahalad. (1995). **Geleceği Kazanmak**,(Çev:Zülfü Dicleli).İstanbul:Anadolu Grubu Yayınları

HATİPOĞLU Zeyyat, **Organizasyon Personel Davranışı ve Yönetimi**,İstanbul:Akif Büro Basım Organizasyon Yayınları,1976

HATİPOĞLU, Zeyyat. (1986). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul:Met/Er Matbaası

HORNFELD, Arnold. (1994). **Toplam Kalitenin Önemi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul:Üniform Matbaacılık

HOŞGÖR, Zeynep. (1997). **Toplam Kalite Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İMER, Burak. (1996). **Hizmet Kalitesi ve Başarılı Şirketlerde Kalitenin Önemi**,(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İSHIKAWA, Kouru. (1995). **Toplam Kalite Kontrol**, Kal-der Yayını, No:7

KAL-DER Eğitim Notları. (1989). **Şirketler İçin Toplam Kalite Rehberi**, Power Kitap Serisi:3 ,Kalite Yönetimi Ders Notu, Hava Harp Okulu

KALDER. (28 Haziran 1998). **Yaşamımızda Yeni Bir Kavram**, Sabah Gazetesi İş Para İnsan Eki

KANTARCI, Hazım ve Vahdet Karabay. (1993). **Brisa Deneyimi, İş Yönetiminde Devrim**, İstanbul:İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Yayını

KANTARCI, Hazım. (1994). **Sanayide Toplam Kalitenin Yaşama Geçirilmesi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul:Üniform Matbaacılık

KARA HARP OKULU. (1987). **Yönetim Organizasyon Askeri Liderlik Ders Kitabı**, Kara Harp Okulu Matbaası,Ankara

KARAMÜRSEL, Yılmaz. (1997). **Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

KARTAL, Yasamin. (1996). **Toplam Kalite Yönetiminde Yönetici Nitelikleri**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü)

KAVRAKOĞLU, İbrahim. (1992). **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Pakmaya Yayınları

KAVRAKOĞLU, İbrahim. (1993). **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, İstanbul: Dünya Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi

KAZANSKE, Johnson. (1993) TQM, The Economics of **Quality Processes**, The ASQCTQM Series

KEITH, Davis. (1989) **Human Behavior at Work**, Mc Grawhill Book Company, 8. Edit

KILINÇ, Tanıl. (1 Nisan 1995). *Durumsal Liderlik anlayışında Gelişmeler Liderliğe İkameler Yaklaşımı (Substitunes for Leadership)*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C.24

KİLİTÇİOĞLU, Hakan. (2 Ağustos 1998). **Liderlik ve Amaçta Birlik**, Sabah Gazetesi İş Para İnsan Eki

KOBU, Bülent. (1989). **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, 2.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını

KOÇAL, Sevil. (1995). **Yüksek Öğretimde Kalite Yönetimi**, Türk Psikoloji Bülteni, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, Sayı:2

KOÇEL, Tamer. (1989). **İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme**, Organizasyon ve Davranış, İşletme Fakültesi Yayını No.205

M.HAMMER ve J Champy. (1994). **Değişim Mühendisliği**, Çev.Sinem Gül, İstanbul, Sabah Kitapları

MİLLİ PRODÜKTİVE MERKEZİ (1994). **Kalite Yönetimi**, Ankara, No:8.

OZOK, A.F. (1990). Kalite Çemberleri ve İnsan Faktörü, **Türk-Alman Sempozyumu**, İstanbul

ÖZDER, Aydın. (1995). **Çağdaş Yönetim Alanında Yöneticilerde Kendini Geliştirme** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

ÖZEVREN, Mina. (1997). **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa BasınYayım Dağıtım, 1.Basım,Haziran

PAKDEMİR, Işıl Mendeş. (1992). **İşletmelerde Kalite Yönetimi Kavramlar Kalite İyileştirme Süreci Vakalar**,İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

PAKDEMİR, Işıl. (1992). **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul

PAKSOY, Mahmut. (1993). *Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli*,İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:4,Sayı 16

ROBBINS, Antony. (1992). **Sınırsız Güç**, (Çev.Mehmet Değirmenci),İstanbul:İnkılap Yayınevi

ROBERT Wess, (1989) **Hun İmparatoru Attilanın Liderlik Sırları**,(Çev:Yakut Eren),İstanbul:İlgi Yayınları

SARUHAN, Şadi Can ve Diğerleri, (1997) **Yönetici Profili Araştırma Formu**, Marmara Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu

SLATER, Robert. (1995). **Şirket Yönetimine GE Yaklaşımı**,(Çev:Sinem Gül),3.Baskı,İstanbul:Gençlik Yayınları

SÖNMEZ, Lale. (1995). **Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

SÖZEL. (1993). *Kaderine Hakim Ol Yoksa Başkası Olur*,Görüş,TÜSİAD Yayın Organı,Sayı 9

TAHİROĞLU, Figen. (Haziran 1997). Kalitenin Gurusu, Claus Moller, **Human Resources**, Sayı:8

TEKARSLAN, Erdal. (1987). **Liderlik Davranışı, Davranış Bilimleri I-II**,Der.A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:1991,Bayrak Yayıncılık, İstanbul

THOMAS J Peters Robert H.Whaterman. (1987). **Yönetme ve Yükseltme Sanatı, Mükemmeli Arayış**, çev.Selami Sargut, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, Bilimsel Sorunlar Dizisi

TICHY Noel M. ve Devanna Mary. (1989). **The Transformation Leader**, New York, John Wiley&Sons

TOSUN, Kemal. (1990). **İşletme Yönetimi**, I.C.,5.B.,İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, No:226, İstanbul Yön Ajans

VURAL, Tuba. (1996). *"ISO 9000 Kalite Güvence Sistemine Geçişte Türk Hazırgiyim Firmalarının Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma"*, **Verimlilik Dergisi**,(8)

WERNER, Isabel. (1993). **Liderlik ve Yönetim**, Çev.Vedat Üver, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi,No:1

YILMAZ, Hayırlı. (1995). **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

YILMAZ, Uğur. (1998). **Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Liderliğin Yeri ve Önemi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

YÜCEOĞLU, Erkut. (1993). **Globalleşme Sürecinde Yönetim Anlayışı, İş Yönetiminde devrim**, İstanbul:İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Yayını

EK-1

YÖNETİCİ PROFİLİ DEĞERLENDİRME FORMU

Sayın Yönetici,

Bu araştırmanın amacı; KKTC’de söz sahibi olan büyük turizm işletmelerin yönetici profilini çıkarmaktır.(Saruhan ve Diğerleri,1997)

Bu amaca yönelik olarak hazırlanmış sorulara vereceğiniz açık ve doğru cevaplar, geçerli veriler elde edilmesine yardımcı olacaktır.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder, başarılar dilerim.

İŞLETME İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. ADI :

2. TÜRÜ :

() HİZMET

() ÜRETİM

3. MENŞEİ :

() TÜRK ORTAKLIK

() YABANCI ORTAKLIK

() TAMAMI YABANCI

YÖNETİCİ PROFİLİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

ADI VE SOYADI :

GÖREVİ :

1. CİNSİYETİNİZ ?

KADIN	ERKEK

2. YAŞINIZ ?

25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61 ve üst

3. DOĞUM YERİNİZ ?

BÖLGE ADI (Lefkoşa, Mağusa, Girne, G/yurt, D/Karpaz) :

Veya Diğer(Türkiye, İngiltere vs.) :

4.EĞİTİM DURUMUNUZ ?

İLKOKUL	ORTAOKUL	LİSE	ÜNİVERSİTE	LİSANSÜSTÜ

5. EĞİTİMİNİZİ BURLU OLARAK TAMAMLADIYSANIZ, NEREDEN ALDINIZ ?

DEVLETEN	ÖZEL SEKTÖRDEN	DİĞER

6. LİSANSÜSTÜ ÇALIŞMA KONUNUZ ?

KONUSU	
YÜKSEK LİSANS	
DOKTORA	

7. BİLDİĞİNİZ YABANCI DİLLER ?

YABANCI DİL	ÇOK AZ	ORTA	İYİ	ÇOK İYİ
İNGİLİZCE				
RUMCA				
FRANSIZCA				
İTALYANCA				
ALMANCA				
ARAPÇA				
DİĞER				

8. KENDİNİZİ TANIMLAMANI İSTERSENİZ AŞAĞIDAKİ ÖZELLİKLERİN HANGİLERİ SİZDE BULUNUR ? (Bulunma derecelerine göre 1'den 5'e kadar puan vererek işaretleyiniz)

ÖZELLİKLER	PUANLAMA				
	1	2	3	4	5
NEZAKET					
ALÇAK GÖNÜLLÜLÜK					
TAKIM ÇALIŞMASINA YATKINLIK					
CESARET					
MÜCADELECİLİK					
FİZİKSEL DAYANIKLILIK					
ÇABUK KARAR VERME					
OLAYLAR ARASINDA İLİŞKİ KURABİLME					
ZEKA					
KONSANTRASYON					
DİĞER					

9. İŞLETMEDEKİ GÖREVİNİZ ?

MÜDÜR	MÜDÜR YRD.	DİĞER

10. OTOMOBİLİNİZ VAR MI ?

EVET	HAYIR

11. OTOMOBİLİNİZİN MARKASI NEDİR ?

MERCEDES	BMW	TÜRK ARABASI	JAPON ARABASI	DİĞER

12. OTURDUĞUNUZ EV;

KENDİ MALINIZ	KİRA	LOJMAN	DİĞER

13. EVİNİZİN BULUNDUĞU BÖLGE HANGİSİDİR ?

LEFKOŞA	MAĞUSA	GİRNE	G/YURT	KARPAZ	TÜRKİYE	DİĞER

14. TASARRUFLARINIZI NE ŞEKİLDE DEĞERLENDİRİRSİNİZ ?

DÖVİZ	HAZ.BON.	ALTIN	MEVDUAT	BORSA	G.MENKUL	DİĞER

15. AYLİK HARCAMALARINIZI YAPARKEN AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİLERİNE ÖNCELİK VERİRSİNİZ ? (Öncelik sırasına göre 1'den 5'e kadar puan vererek işaretleyiniz)

HARCAMA TÜRLERİ	PUANLAMA				
	1	2	3	4	5
KİRA					
MUTFAK					
EĞİTİM GİDERLERİ					
GIYİM HARCAMALARI					
EĞLENCE					
SEYAHAT GİDERLERİ					
TASARRUFLAR					
KONUT TAKSİTLERİ					
DİĞER					

16. DAHA ÖNCE BİR KAMU İŞLETMESİNDE ÇALIŞTINIZ MI ?

EVET	HAYIR

17. İKİNCİ BİR EVİNİZ VAR MI ?

EVET	HAYIR

18. MEDENİ DURUMUNUZ ?

EVLİ	BEKAR	DUL

19. KAÇINCI EVLİLİĞİNİZ ?

İLK	İKİNCİ	ÜÇTEN FAZLA

20. EŞİNİZİN EĞİTİM DURUMU?

İLKOKUL	ORTAOKUL	LİSE	ÜNİVERSİTE	LİSANSÜSTÜ

21. EŞİNİZİN MESLEĞİ?

EV HANIMI	
ÖĞRETMEN	
MEMUR	
ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	
DOKTOR	
AVUKAT	
MÜHENDİS	
MİMAR	
DİĞER	

22. EŞİNİZLE AYNI İŞ YERİNDE Mİ ÇALIŞIYORSUNUZ?

EVET	HAYIR

23. BABANIZIN EĞİTİM DURUMU?

İLKOKUL	ORTAOKUL	LİSE	ÜNİVERSİTE	LİSANSÜSTÜ

24. ANNENİZİN EĞİTİM DURUMU?

İLKOKUL	ORTAOKUL	LİSE	ÜNİVERSİTE	LİSANSÜSTÜ

25. KAÇ ÇOCUĞUNUZ VAR?

HİÇ YOK	BİR	İKİ	ÜÇ	DÖRTTEN FAZLA

26. ÇOCUKLARINIZIN OKUDUĞU OKULLAR?

OKUL TÜRÜ	İLKOKUL	ORTAOKUL	LİSE	ÜNİVERSİTE	LİSANSÜSTÜ
DEVLET					
ÖZEL					
TOPLAM					

27. İŞE PERSONEL ALIRKEN EN ÇOK ÜZERİNDE DURDUĞUNUZ KRİTERLER NELERDİR?

EĞİTİM DURUMU	
MESLEKİ BİLGİSİ	
TECRÜBESİ	
OTELDE STAJYER OLARAK ÇALIŞTI MI?	
YABANCI DİL DURUMU	
DİĞER	

28. YABANCI DİLLE EĞİTİM VEREN KOLEJLERDEN TERCİHİNİZ DEVLETİN Mİ, YOKSA ÖZEL KOLEJ Mİ?

DEVLET	ÖZEL

29. KKTC'DEKİ BANKALARDAN HANGİSİNİ TERCİH EDERSİNİZ?

YERLİ BANKALAR	KOOP. MRK.BNK.
	TÜRK BANKASI
	AKDENİZ GARANTİ BANKASI
	DİĞER
YABANCI BANKALAR	ZİRAAT BANKASI
	İŞ BANKASI
	DİĞER

30. ÇALIŞMA SİGORTANIZ VAR MI?

EVET	HAYIR

31. CEVABINIZ EVET İSE HANGİ SİGORTA ŞİRKETİ İLE ÇALIŞIYORSUNUZ?

SİG. CİNSİ	ANADOLU SİG.	BAŞAK SİG.	DAĞLI SİG.	GÜNEŞ SİG.	DİĞER
ARABA SİG.					
EV SİG.					
HAYAT SİG.					
DİĞER					

32. GÜNLÜK GAZETELER ARASINDA TERCİHİNİZ HANGİSİDİR?

KIBRIS	AFRIKA	YENİ DÜZEN	HALKIN SESİ	KIBRISLI	VOLKAN	BİRLİK	TÜRKİYE GAZ.	DİĞER

33. DERGİLER ARASINDA TERCİHİNİZ HANGİSİDİR ?

MACRO	CAPİTAL	BİLİM TEKNİK	PC WORLD	HOME	NOKTA	FORM SANTE	DİĞER

34. TATİL MAKSADIYLA KONAKLAMA TESİSLERİ (OTELLER) ARASINDA TERCİH ETTİĞİNİZ ÜÇ TESİS HANGİSİDİR?(ÇALIŞTIĞINIZ OTEL HARİÇ)

HOTEL ADI	SALAMİS	PALM BEACH	SEMA	LAPATOS	SARAY HOTEL	DOMES HOTEL	JUST MİNE	MERİT	OSCAR	DİĞER
SEÇİM MİKTARI										

35. SİYASİ PARTİLER ARASINDA SEMPATİ DUYDUĞUNUZ PARTİ HANGİSİDİR?

UBP	DP	CTP	TKP	MAP	YAP	HİÇBİRİ

36. SİĞARA KULLANIYOR MUSUNUZ?

EVET	HAYIR

37. CEVABINIZ EVET İSE AŞAĞIDAKİ SİĞARA MARKALARINDAN TERCİHİNİZ HANGİSİDİR?

YERLİ SİĞARA	HARMAN	
	DİĞER	
T.C. SİĞARASI	MALTEPE	
	DİĞER	
YABANCI SİĞARA	ROTMANS	
	BENSON	
	MALBORO	
	SİLK CUT	
	555	
	GREVEN A	
	DİĞER	

38. İÇKİ KULLANIYOR MUSUNUZ?

EVET	HAYIR

39. EĞER CEVABINIZ EVET İSE İÇKİLER ARASINDA TERCİHİNİZ HANGİSİDİR.?

JONH WALKER	SCHOT WİSHKY	RAKİ	ŞARAP	31 İÇKİ	BİRA	DİĞER

40. MÜZİK :

MÜZİK TÜRÜ	DİNLEYİCİ	AMATÖR İCRACI	PROFESYONEL İCRACI
KLASİK			
JAZ			
POP			
ROCK			
TSM			
THM			
FARKETMEZ			

41. SAHNE SANATLARI :

TÜRÜ	İZLEYİCİ	AMATÖR İCRACI	PROFESYONEL İCRACI
TİYATRO			
FOLKLÖR			
SİNEMA			

42. PLASTİK SANATLARI :

TÜRÜ	İZLEYİCİ	AMATÖR İCRACI	PROFESYONEL İCRACI
RESİM			
HEYKEL			
FOTOĞRAF			

43. EDEBİYAT :

TÜRÜ	OKUYUCU	YAZAR
FELSEFE		
PSİKOLOJİ		
SİYASAL		
ROMAN		
ANI		
TARİH		
ŞİİR		

44. EN SON OKUDUĞUNUZ ÜÇ KİTAP İSMİ :

KİTABIN ADI	YAZARI	TÜRÜ

45 SPOR AKTİVİTELERİ :

FAALİYET TÜRÜ	İZLEYİCİ	OYUNCU	YÖNETİCİ
FUTBOL			
VELEYBOL			
BASKETBOL			
HENTBOL			
YÜZME			
GÜREŞ			
TENİS			
MASA TENİSİ			
BİSİKLET			
ATLETİZİM			
DAĞCILIK			

46. DÜNYADA YENİ BİR ANLAYIŞ VE DÜŞÜNCE SİSTEMİ OLAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI GEREKLİLİĞİNE;

İNANIYORUM	KISMEN İNANIYORUM	İNANMIYORUM	HİÇ BİR FİKRİM YOK

47. “KALİTE VE BUNUN SÜREKLİ GELİŞTİRİLMESİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ” BİLİNCİNİ ÖNGÖREN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) UYGULAMASINI TAM OLARAK YAPABİLİYOR MUSUNUZ?

ÇOK İYİ SEVİYEDE UYGULUYORUM	İYİ SEVİYEDE UYGULUYORUM	ORTA SEVİYEDE UYGULUYORUM	UYGULAYAMIYORUM

48. EĞER TOPLAM KALİTE YÖNEYİMİNİ (TKY) UYGULAYABİLİYORSANIZ; PERSONELE DEĞER VEREREK, ONLARIN YARATICI DÜŞÜNCELERİNDEN AZAMI ŞEKİLDE İSTİFADE EDİP, VERİMLİLİĞİ VE KALİTEYİ ARTIRABİLİYOR MUSUNUZ?

ÇOK İYİ SEVİYEDE VERİMLİLİĞİ VE KALİTEYİ ARTIRIYORUM	İYİ SEVİYEDE VERİMLİLİĞİ VE KALİTEYİ ARTIRIYORUM	ORTA SEVİYEDE VERİMLİLİĞİ VE KALİTEYİ ARTIRIYORUM	VERİMLİLİĞİ VE KALİTEYİ ARTIRAMIYORUM

49. LİDER YÖNETİCİLERİN KATKISININ TKY'NİN BAŞARISINI VE BUNA PARALEL OLARAK İŞLETMENİN VERİMLİLİĞİNİN VE KALİTESİNİN ARTIŞINA ETKİSİ OLDUĞUNA;

İNANIYORUM	KISMEN İNANIYORUM	İNANMIYORUM	HERHANGİ BİR FİKRİM YOK

50. TKY'Nİ UYGULARKEN STRATEJİK LİDER OLARAK VİZYONUNUZ NEDİR?

.....

.....

.....

51. TKY'DE STRATEJİK LİDER OLDUĞUNUZA İNANIYOR MUSUNUZ?

EVET	HAYIR

52. EĞER CEVABINIZ EVETSE; NE GİBİ STRATEJİLERİNİZ VAR?

.....

.....

53. TKY'Nİ UYGULARKEN STRATEJİK LİDERLİK FAKTÖRÜNÜZÜN ETKİSİYLE "KALİTE TRENDİ" NASIL ARTIYOR?

- HIZLI ARTIYOR
- ORTA ARTIYOR
- ÇOK AZ ARTIYOR
- HİÇ ARTMIYOR, AYNİ SEVİYEDE GİDİYOR

54. TKY'DE STRATEJİK LİDER OLARAK ÇALIŞANLARIN MORAL VE MOTİVASYONUNU ARTIRIYOR MUSUNUZ?

EVET	HAYIR

55. EĞER CEVABINIZ EVETSE; . TKY'Nİ UYGULARKEN PERSONELİNİZE ÖDÜL VERİYOR MUSUNUZ?

MUTLAKA VERİYORUM	ARA SIRA VERİYORUM	VERMİYORUM	HERHANGİ BİR FİKRİM YOK

56. EĞER ÖDÜL YOLUYLA MORAL VE MOTİVASYONU ARTIRIYORSANIZ İLAVE OLARAK “AYIN PERSONELİ”Nİ SEÇEREK İLAN TAHTASINA ASIYOR MUSUNUZ?

- HER AY BELİRLEYİP İLAN TAHTASINA FOTOĞRAFLARINI ASIYORUM.
- İKİ AYDA BİR İLAN TAHTASINA AYIN PERSONELİNİ ASIYORUM
- NADİREN BÖYLE BİR UYGULAMA YAPIYORUM
- BÖYLE BİR UYGULAMAM YOKTUR.

57. EĞER MORAL VE MOTİVASYONU ARTIRABİLİYORSANIZ “KALİTEYE” NE GİBİ ETKİ YAPIYOR?

- KALİTE ÇOK HIZLI ARTIYOR
- KALİTE HIZLI ETKİLİYOR
- KALİTE ORTA ARTIYOR
- KALİTEYE HİÇBİR FAYDASI OLMUYOR.

58. TKY'DE STRATEJİK LİDER OLARAK ÇALIŞANŞARI YÖNETİME ORTAK EDİYORMUSUNUZ?

EVET	HAYIR

59. EĞER VEVABINIZ EVETSE; KALİYEYE BELİRGİN NE GİBİ YARARLAR SAĞLADINIZ?

.....

.....

.....

60. TKY'Nİ UYGULARKEN STRATEJİK BİR LİDER OLARAK ÇALIŞANLARINIZI NE KADAR YÖNLENDİRİP, İŞLETME STRATEJİSİNE ORTAK EDİYORSUNUZ?

- ÇOK İYİ YÖNLENDİRİP, TAM OLARAK İŞLETME STRATEJİSİNİ BENİMSETİYORUM.

- İYİ YÖNLENDİRİP, ORTA OLARAK İŞLETME STRATEJİSİNİ BENİMSETİYORUM.

- AZ YÖNLENDİRİP, AZ OLARAK İŞLETME STRATEJİSİNİ BENİMSETİYORUM.

- HİÇ YÖNLENDİRMEYİP, İŞLETME STRATEJİSİNİ BENİMSETMİYORUM.

61. TKY'Nİ UYGULARKEN STRATEJİK BİR LİDER OLARAK ÇALIŞANLARINIZI İŞLETME İLE İLGİLİ OLARAK ALINACAK "KARARLARA" ORTAK OLARAK ALMA DÜZEYİ;

- TÜM KARARLARA ÇALIŞANLARI TAM OLARAK ORTAK EDİYORUM
- - TÜM KARARLARA ÇALIŞANLARI ORTA OLARAK ORTAK EDİYORUM
- - BAZI KARARLARA ÇALIŞANLARI TAM OLARAK ORTAK EDİYORUM
- - ÇALIŞANLARI HİÇBİR KARARA ORTAK ETMİYORUM

62. TKY UYGULAYABİLİYORSANIZ; KALİTE/PROJE TAKIMLARINI KURUP, ÇALIŞMALARI KOORDİNE EDEBİLİYOR MUSUNUZ?

ÇOK İYİ SEVİYEDE KOORDİNE EDİYORUM	İYİ SEVİYEDE KOORDİNE EDİYORUM	ORTA SEVİYEDE KOORDİNE EDİYORUM	KOORDİNE EDEBİLİYORUM

63. TKY KAPSAMINDA KALİTE/PROJE TAKIMLARINDA PERİYODİK OLARAK NE KADAR SÜREDE BİR TOPLANTI DÜZENLİYORSUNUZ?

- HAFTADA İKİ KEZ TOPLANIP, ÇALIŞMA YAPIYORUZ
- HAFTADA BİR KEZ TOPLANIP, ÇALIŞMA YAPIYORUZ
- İKİ HAFTADA BİR KEZ TOPLANIP, ÇALIŞMA YAPIYORUZ
- AYDA BİR KEZ TOPLANIP, ÇALIŞMA YAPIYORUZ.

64. TKY KAPSAMINDA STRATEJİK BİR LİDER OLARAK ÇALIŞANLARA KALİTENİN VE HİZMETİN ARTIRILMASI İLE İLGİLİ EĞİTİM VERİYOR MUSUNUZ? () EVET () HAYIR

65. EĞER CEVABINIZ EVETSE; NE KADARLIK PERİYODLAR İÇERİSİNDE
BU EĞİTİMİ VERMEKTESİNİZ?

- HAFTADA BİR GÜN
- 15 GÜNDE BİR GÜN
- AYDA BİR GÜN
- İKİ AYDA BİR GÜN
- İHTİYAÇ HİSSEDİLDİĞİNDE

EK-2

PERSONELİN DEĞERLENDİRME FORMU

Sayın Çalışan,

Bu araştırmanın amacı; KKTC’de söz sahibi olan büyük turizm işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında çalışanların profilini çıkarmaktır.

Bu amaca yönelik olarak hazırlanmış sorulara vereceğiniz açık ve doğru cevaplar, geçerli veriler elde edilmesine yardımcı olacaktır.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder, başarılar dilerim.

İŞLETME İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. ADI :

2. TÜRÜ :

() HİZMET

() ÜRETİM

3. MENŞEİ :

() TÜRK ORTAKLIK

() YABANCI ORTAKLIK

() TAMAMI YABANCI

PERSONEL DEĞERLENDİRME ANKETİ

ADI VE SOYADI :

GÖREVİ :

1. CİNSİYETİNİZ ?

KADIN	ERKEK

2. YAŞINIZ ?

25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61 ve üst

3. DOĞUM YERİNİZ ?

BÖLGE ADI (Lefkoşa, Mağusa, Girne, G/yurt, D/Karpaz) :

Veya Diğer(Türkiye, İngiltere vs.) :

4.EĞİTİM DURUMUNUZ ?

İLKOKUL	ORTAOKUL	LİSE	ÜNİVERSİTE	LİSANSÜSTÜ

5.BİLDİĞİNİZ YABANCI DİLLER ?

YABANCI DİL	ÇOK AZ	ORTA	İYİ	ÇOK İYİ
İNGİLİZCE				
RUMCA				
FRANSIZCA				
İTALYANCA				
ALMANCA				
ARAPÇA				
DİĞER				

6. KENDİNİZİ TANIMLAMANI İSTERSENİZ AŞAĞIDAKİ ÖZELLİKLERİN HANGİLERİ SİZDE BULUNUR ? (Bulunma derecelerine göre 1'den 5'e kadar puan vererek işaretleyiniz)

ÖZELLİKLER	PUANLAMA				
	1	2	3	4	5
NEZAKET					
ALÇAK GÖNÜLLÜLÜK					
TAKIM ÇALIŞMASINA YATKINLIK					
CESARET					
MÜCADELECİLİK					
FİZİKSEL DAYANIKLILIK					
ÇABUK KARAR VERME					
OLAYLAR ARASINDA İLİŞKİ KURABİLME					
ZEKA					
KONSANTRASYON					
DİĞER					

7. OTOMOBİLİNİZ VAR MI ? () EVET () HAYIR

8. OTOMOBİLİNİZİN MARKASI NEDİR ?

MERCEDES	BMW	TÜRK ARABASI	JAPON ARABASI	DİĞER

9. OTURDUĞUNUZ EV;

KENDİ MALINIZ	KİRA	LOJMAN	DİĞER

10. EVİNİZİN BULUNDUĞU BÖLGE HANGİSİDİR ?

LEFKOŞA	MAĞUSA	GİRNE	G/YURT	KARPAZ	TÜRKİYE	DİĞER

11. MEDENİ DURUMUNUZ ?

EVLİ	BEKAR	DUL

12. EŞİNİZİN EĞİTİM DURUMU?

İLKOKUL	ORTAOKUL	LİSE	ÜNİVERSİTE	LİSANSÜSTÜ

13.EŞİNİZİN MESLEĞİ?

EV HANIMI	
ÖĞRETMEN	
MEMUR	
ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	
DOKTOR	
AVUKAT	
MÜHENDİS	
MİMAR	
DİĞER	

14.EŞİNİZLE AYNI İŞ YERİNDE Mİ ÇALIŞIYORSUNUZ? ()EVET ()HAYIR

15. BABANIZIN EĞİTİM DURUMU?

İLKOKUL	ORTAOKUL	LİSE	ÜNİVERSİTE	LİSANSÜSTÜ

16. ANNENİZİN EĞİTİM DURUMU?

İLKOKUL	ORTAOKUL	LİSE	ÜNİVERSİTE	LİSANSÜSTÜ

17.KAÇ ÇOCUĞUNUZ VAR?

HİÇ YOK	BİR	İKİ	ÜÇ	DÖRTTEN FAZLA

18. ÇOCUKLARINIZIN OKUDUĞU OKULLAR?

OKUL TÜRÜ	İLKOKUL	ORTAOKUL	LİSE	ÜNİVERSİTE	LİSANSÜSTÜ
DEVLET					
ÖZEL					
TOPLAM					

19. KKTC'DEKİ BANKALARDAN HANGİSİNİ TERCİH EDERSİNİZ?

YERLİ BANKALAR	KOOP. MRK.BNK.
	TÜRK BANKASI
	AKDENİZ GARANTİ BANKASI
	DİĞER
YABANCI BANKALAR	ZİRAAT BANKASI
	İŞ BANKASI
	DİĞER

20. ÇALIŞMA SİGORTANIZ VAR MI?

EVET	HAYIR

21. CEVABINIZ EVET İSE HANGİ SİGORTA ŞİRKETİ İLE ÇALIŞIYORSUNUZ?

SİGORTA .	ANADOLU SİG.	BAŞAK SİG.	DAĞLI SİG.	GÜNEŞ SİG.	DİĞER
ARABA SİG.					
EV SİG.					
HAYAT SİG					
DİĞER					

22. GÜNLÜK GAZETELER ARASINDA TERCİHİNİZ HANGİSİDİR?

KIBRIS	AFRİKA	YENİ DÜZEN	HALKIN SESİ	KIBRISLI	VOLKAN	BİRLİK	TÜRKİYE GAZ.	DİĞER

23. DERGİLER ARASINDA TERCİHİNİZ HANGİSİDİR ?

MACRO	CAPİTAL	BİLİM TEKNİK	PC WORLD	HOME	NOKTA	FORM SANTE	DİĞER

24. TATİL MAKSADIYLA KONAKLAMA TESİSLERİ (OTELLER) ARASINDA TERCİH ETTİĞİNİZ ÜÇ TESİS HANGİSİDİR?

HOTEL ADI	SALAMİS	PALM BEACH	SEMA	LAPATOS	SARAY HOTEL	DOMES HOTEL	JUST MİNE	MERİT	OSCAR	DİĞER
SEÇİM MİKTARI										

25. SİYASİ PARTİLER ARASINDA SEMPATİ DUYDUĞUNUZ PARTİ HANGİSİDİR?

UBP	DP	CTP	TKP	MAP	YAP	DİĞER

26. SİĞARA KULLANIYORMUSUNUZ?

EVET	HAYIR

27. CEVABINIZ EVET İSE AŞAĞIDAKİ SİGARA MARKALARINDAN TERCİHİNİZ HANGİSİDİR?

YERLİ SİGARA	HARMAN	
	DİĞER	
T.C. SİGARASI	MALTEPE	
	DİĞER	
YABANCI SİGARA	ROTMANS	
	BENSON	
	MALBORO	
	SİLK CUT	
	555	
	GREVEN A	
	DİĞER	

28. İÇKİ İÇİYOR MUSUNUZ?

EVET	HAYIR

29. EĞER CEVABINIZ EVET İSE İÇKİLER ARASINDA TERCİHİNİZ HANGİSİDİR.?

JONH WALKER	SCHOT WİSHKY	RAKİ	ŞARAP	31 İÇKİ	BİRA	DİĞER

30. MÜZİK :

MÜZİK TÜRÜ	DİNLEYİCİ	AMATÖR İCRACI	PROFESYONEL İCRACI
KLASİK			
JAZ			
POP			
ROCK			
TSM			
THM			

31. SAHNE SANATLARI :

TÜRÜ	İZLEYİCİ	AMATÖR İCRACI	PROFESYONEL İCRACI
TİYATRO			
FOLKLÖR			
SİNEMA			

32. PLASTİK SANATLARI :

TÜRÜ	İZLEYİCİ	AMATÖR İCRACI	PROFESYONEL İCRACI
RESİM			
HEYKEL			
GRAFİK			
SERAMİK			
FOTOGRAF			

33. EDEBİYAT :

TÜRÜ	OKUYUCU	YAZAR
FELSEFE		
PSİKOLOJİ		
SİYASAL		
ROMAN		
ANI		
TARİH		
ŞİİR		

34. EN SON OKUDUĞUNUZ ÜÇ KİTAP İSMİ :

KİTABIN ADI	YAZARI	TÜRÜ

35 SPOR AKTİVİTELERİ :

FAALİYET TÜRÜ	İZLEYİCİ	OYUNCU	YÖNETİCİ
FUTBOL			
VELEYBOL			
BASKETBOL			
HENTBOL			
YÜZME			
GÜREŞ			
TENİS			
MASA TENİSİ			
BİSİKLET			
ATLETİZİM			
DAĞCILIK			

36. DÜNYADA YENİ BİR ANLAYIŞ VE DÜŞÜNCE SİSTEMİ OLAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI GEREKLİLİĞİNE;

İNANIYORUM	KISMEN İNANIYORUM	İNANMIYORUM	HİÇ BİR FİKRİM YOK

37. “KALİTE VE BUNUN SÜREKLİ GELİŞTİRİLMESİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ” BİLİNCİNİ ÖNGÖREN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ(TKY) UYGULAMASINA KATKINIZ OLUYOR MU?

ÇOK İYİ SEVİYEDE KATKIDA BULUNUYORUM	İYİ SEVİYEDE KATKIDA BULUNUYORUM	ORTA SEVİYEDE KATKIDA BULUNUYORUM	HİÇ KATKIDA BULUNUYORUM

38. LİDER KONUMUNDA OLAN AMİRLERİNİZ SİZE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ (TKY) KAPSAMINDA DEĞER VERİLİYOR MU?

ÇOK İYİ SEVİYEDE DEĞER VERİLİYOR	İYİ SEVİYEDE DEĞER VERİLİYOR	ORTA SEVİYEDE DEĞER VERİLİYOR	HİÇ DEĞER VERİLMİYOR.

39. LİDER KONUMUNDA OLAN AMİRLERİNİZ SİZİN TOPLAM KALİTE YÖNEYİMİNİ (TKY) KAPSAMINDA DÜŞÜNCELERİNİZDEN İSTİFADE EDİYOR MU?

ÇOK İYİ SEVİYEDE DÜŞÜNCELERDEN YARARLANILIYOR	İYİ SEVİYEDE DÜŞÜNCELERDEN YARARLANILIYOR	ORTA SEVİYEDE DÜŞÜNCELERDEN YARARLANILIYOR	HİÇ DÜŞÜNCELERİMİZDEN FAYDALANILMIYOR

40. TKY KAPSAMINDA, KALİTE/PROJE TAKIMLARINDA GÖREV ALIYOR MUSUNUZ? () EVET () HAYIR

41. CEVABINIZ EVETSE; TKY KAPSAMINDA KALİTE/PROJE TAKIMLARINDA PERİYODİK OLARAK NE KADAR SÜREDE BİR TOPLANTI DÜZENLİYORSUNUZ?

- HAFTADA İKİ KEZ TOPLANIP, ÇALIŞMA YAPIYORUZ
- HAFTADA BİR KEZ TOPLANIP, ÇALIŞMA YAPIYORUZ
- İKİ HAFTADA BİR KEZ TOPLANIP, ÇALIŞMA YAPIYORUZ
- AYDA BİR KEZ TOPLANIP, ÇALIŞMA YAPIYORUZ.

42. SİZ BİR ÇALIŞAN OLARAK LİDER YÖNETİCİLERİN KATKISININ TKY'NİN BAŞARISINI VE BUNA PARALEL OLARAK İŞLETMENİN VERİMLİLİĞİNİN VE KALİTESİNİN ARTIŞINA ETKİSİ OLDUĞUNA;

İNANIYORUM	KISMEN İNANIYORUM	İNANMIYORUM	HERHANGİ BİR FİKRİM YOK

43. TKY'Nİ UYGULARKEN ÇALIŞAN PERSONEL OLARAK "KALİTE TRENDİ" NASIL ARTIYOR?

- HIZLI ARTIYOR
- ORTA ARTIYOR
- AZ ARTIYOR
- HİÇ ARTMIYOR, AYNİ SEVİYEDE GİDİYOR

44. TKY'DE ÇALIŞAN PERSONEL OLARAK MORAL VE MOTİVASYONUNUZ LİDERLER TARAFINDAN ARTTIRILIYOR MU?

EVET	HAYIR

45. EĞER CEVABINIZ EVETSE; . ÖDÜL VERİYOR MU?

MUTLAKA VERİYOR	ARA SIRA VERİYOR	ÇOK ENDER VERİLİYOR	HİÇ ÖDÜL VERİL MİYOR?

46. EĞER ÖDÜL YOLUYLA MORAL VE MOTİVASYONUZ ARTIRIYORSA “AYIN PERSONELİ”Nİ SEÇİLEREK İLAN TAHTASINA ASIYOR MU?

- HER AY BELİRLENİP İLAN TAHTASINA FOTOĞRAFLAR ASILIYOR.
- İKİ AYDA BİR İLAN TAHTASINA AYIN PERSONELİ ASILIYOR
- NADİREN BÖYLE BİR UYGULAMA YAPILIYOR
- BÖYLE BİR UYGULAMA YOKTUR.

47. EĞER MORAL VE MOTİVASYONUZU ARTIRABİLİYORSA “KALİTEYE VE HİZMETE” NE GİBİ YARARLAR GETİRİYORSUNUZ?

- KALİTE VE HİZMET ÇOK İYİ ARTIYOR
- KALİTE VE HİZMET İYİ ETKİLİYOR
- KALİTE VE HİZMETE BİRAZ FAYDASI VAR
- KALİTE VE HİZMETE HİÇBİR FAYDASI OLMUYOR.

48. TKY'DE ÇALIŞAN BİR PERSONEL OLARAK YÖNETİME ORTAK OLUYOR MUSUNUZ?

EVET	HAYIR

49. EĞER CEVABINIZ EVETSE; KALİTEYE BELİRGİN NE GİBİ YARARLAR SAĞLADINIZ?

.....

.....

.....

50. TKY'Nİ UYGULARKEN YÖNETİCİLERİNİZ SİZİ NE KADAR YÖNLENDİRİP, İŞLETME STRATEJİSİNE ORTAK EDİYOR?

- ÇOK İYİ YÖNLENDİRİP, TAM OLARAK İŞLETME STRATEJİSİNİ BENİMSETİYORLAR.

- İYİ YÖNLENDİRİP, ORTA OLARAK İŞLETME STRATEJİSİNİ BENİMSETİYORLAR.

- AZ YÖNLENDİRİP, AZ OLARAK İŞLETME STRATEJİSİNİ BENİMSETİYORLAR.

- HİÇ YÖNLENDİRMEYİP, İŞLETME STRATEJİSİNİ BENİMSETMİYORLAR

51. TKY'Nİ UYGULARKEN STRATEJİK LİDERLERİNİZ SİZİ İŞLETME İLE İLGİLİ OLARAK ALINACAK "KARARLARA" ORTAK OLARAK ALMA DÜZEYİ;

- TÜM KARARLARA ÇALIŞANLARI TAM OLARAK ORTAK EDİYORLAR
- - TÜM KARARLARA ÇALIŞANLARI ORTA DÜZEYDE OLARAK ORTAK EDİYORLAR
- - BAZI KARARLARA ÇALIŞANLARI TAM OLARAK ORTAK EDİYORLAR
- - ÇALIŞANLARI HİÇBİR KARARA ORTAK ETMİYORLAR

52. TKY KAPSAMINDA SİZ BİR ÇALIŞAN OLARAK İŞLETMENİZİN VİZYONU NEDİR?

.....

.....

.....

53. TKY KAPSAMINDA SİZ ÇALIŞANLARA KALİTENİN VE HİZMETİN ARTIRILMASI İLE İLGİLİ EĞİTİM VERLİYOR MU? () EVET () HAYIR

54. EĞER CEVABINIZ EVETSE; NE KADARLIK PERİYODLAR İÇERİSİNDE SİZE BU EĞİTİM VERİLMEKTEDİR.?

- HAFTADA BİR GÜN
- 15 GÜNDE BİR GÜN
- AYDA BİR GÜN
- İKİ AYDA BİR GÜN
- İHTİYAÇ HİSSEDİLDİĞİNDE