

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİ AÇISINDAN TOPLAM KALİTE LİDERLİĞİ İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: ELAZIĞ ÖRNEĞİ

*Öğr. Gör. Dr. Erkan T. DEMİREL**

*Okt. Dr. Mikâil TEL***

*Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ****

ÖZET

Çalışmada, “Toplam Kalite Liderliği” ve “İş Tatmini” kavramları üzerinde durulmuştur. Kalkınmakta olan ülkemizde, toplam kalite anlayışının yaygınlaşmasında eğitimin ve eğitimcilerin önemli etkilerinin olduğu düşüncesinden hareket edilerek, Elazığ’da çalışan Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinin “iş tatmini düzeyleri” ile “toplam kalite liderlik algılamaları” arasındaki ilişki araştırılmıştır. “İş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali” şeklinde tanımlanan “iş tatmini” ile “çalışanları, müşteri servisi ve çağdaş toplam kalite yönetimi teknikleri hakkında eğitmek ve onlara bunu benimsetmek için geliştirilmiş çabalar bütünü” anlamına gelen “toplam kalite liderliği” arasında “pozitif yönde”, ancak “çok az zayıf” bir ilişki olduğu saptanmıştır. Katılımcıların “iş tatmini düzeyleri” “yüksek” iken “toplam kalite liderliği algılama düzeyleri” düşüktür. Söz konusu iki değişken ile demografik nitelikler ayrı ayrı karşılaştırılmaya tabi tutulmuş ve herhangi bir fark bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, toplam kalite liderliği, liderlik, kalite

ABSTRACT

The Relationship Between Total Quality Leadership and Job Satisfaction in Terms of Physical Education and Sport Teachers: Example of Elazığ Province

The present study analyzes the concepts of “Total Quality Leadership” and “Job Satisfaction”. The relationship between “job satisfaction” and “total quality leadership perceptions” of Physical Education and Sport Teaching teachers working in Elazığ province were analyzed, based on the view that, in developing Turkey, education and educators have significant effects on promoting perceptions of “total quality”. It was found that there was a “positive” but “insignificant” relationship

* Fırat Üniversitesi Sivrice Meslek Yüksekokulu ELAZIĞ, e-posta: edemirel@firat.edu.tr

** Fırat Üniversitesi Sivrice Meslek Yüksekokulu ELAZIĞ, e-posta: mtel@firat.edu.tr

*** İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi MALATYA, e-posta: mtikici@inonu.edu.tr

between “job satisfaction”, defined as the positive mood arising after job experiences, and “total quality leadership”, defined as training employees about customer service and modern total quality management and requiring employees to adopt these approaches. While “Job satisfaction levels” of the participants were found to be “high”, their “total quality leadership perception levels” were found to be low. These two variables and demographic characteristics were compared separately and no difference was found.

Key Words: Job satisfaction, total quality leadership, leadership, quality

GİRİŞ

Teknoloji alanında görülen hızlı gelişmelerin ve küreselleşmenin, iş ve rekabet ortamlarını köklü değişimlere tabi tuttuğu ve yeniden şekillendirdiği açıktır. Tüm kurumlar, ağır koşullar içeren rekabette başarılı olmaya mahkûmdurlar. Bunun için de çağa uygun olan stratejileri uygulamaları gerekmektedir. Bu konuda uygulanabilecek stratejilerden biri de mal kurumla ilgili tüm tarafların tatmin edilebilmesidir. Böyle bir tatmin durumuna, ancak sürekli iyileştirmenin ve geliştirmenin ardından giderek ulaşılabilmesi mümkündür. Örgütlerin odağında “insan” unsurunun yer aldığı düşünüldüğünde tatmin edilmesi gereken iki grupla karşılaşılmaktadır. Bu gruplar sırasıyla, “müşteriler” ve “çalışanlar”dır. Başarı, elbette ki müşteri tatmini sonucunda gelir. Ancak son yıllarda, “çalışan tatmininin sağlanması halinde müşteri tatmininin doğal olarak gerçekleşeceği” görüşü yaygınlaşmaktadır. Bu şekilde bütüncül düşünüldüğünde toplam kalite yönetimi kavramına ulaşılmaktadır. Çağdaş anlayışa göre örgütler, faaliyetlerini gerçekleştirirken kaliteyi yaşam tarzı olarak tepeden tırnağa tüm birimleri ile benimsemeli ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Söz konusu kalite anlayışı, dünya genelinde kabulüne uygun olmuştur. Toplam kaliteye geçmek ise kalite liderliğinin öncülüğünde başlayan ve süren bir kültür devrimini örgüte yerleştirmekle eş değerdir. Toplam kalitenin ilk adımı ve en önemli adımı olması nedeniyle iş tatmini kavramını etkileyen kavramlar arasında “toplam kalite liderliği” kavramının da yer aldığını kabul etmek gerekmektedir.

Bu çalışma, yukarıda açıklanan görüş doğrultusunda “iş tatmini” ile “toplam kalite liderliği” arasında bir ilişki olup olmadığı sorusundan yola çıkılarak tartışılmıştır. Söz konusu kavramlar ve aralarındaki ilişkinin varlığı teorik olarak irdelendikten sonra uygulama ile desteklenerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Çalışanların işleriyle ilgili tutumlarına 1930’lardan sonra önem verilmeye başlanmıştır. Çalışanların tutumlarının önemini ilk kez vurgulayan çalışma, Hawthorne araştırmalarıdır. Western elektrik şirketinde 20.000 civarında çalışan ile yapılan görüşmeler, çalışanların iş yaşamlarındaki deneyimlerine karşı tutumlarının olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu tutumların aynı zamanda grev, devamsızlık ve işgücü devri gibi örgütsel etkinlik açısından, olumsuz davranışlara yol açabildiği de yine bu araştırmaların bulguları arasındadır. İş tatmini, birçok araştırmacının temel konusu olmuştur. Yüksek iş tatmininin; bireyi örgüte sadakatle bağladığı, çalışanın

işine dört elle sarılmasına yo açtığı, fiziksel ve ruhsal sağlığının korunmasına yardımcı olduğu, ayrıca iş hayatı dışındaki hayatının kalitesini de etkilediği varsayılmaktadır. İş tatmininin yanı sıra iş tatminsizliğinin de çalışanın işten ayrılmasına, işgücü devrine, işçi problemlerine, hırsızlığa, işçi şikâyetlerine ve olumsuz bir örgütsel iklime yol açabileceği varsayılmaktadır (Tikici, 2005).

“Tatmin” kavramı, başkaları tarafından doğrudan gözlenemeyen, ancak ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen zevki ve iç huzuru anlatmada kullanılmaktadır (Mercer, 1997:57). İş tatmini, “bireyin işine ve ya iş deneyimlerine ilişkin değerlendirmelerinden doğan, duygusal anlamda dolaylı ya da dolaysız olarak zevk veya acı hissetmesi” şeklinde ifade edilebilir (Aspasia, 2004:373-383). İş ile ilgili tutumu, çalışanı motive ediyorsa “iş tatmini”, engelliyorsa da “iş tatminsizliği” söz konusudur (Rutherford, in pres). Bu tanımlara bakıldığında bireyin işine karşı tutumunun olumlu ya da olumsuz olabileceği anlaşılmaktadır. Bu noktadan hareket edildiğinde iş tatmini; “iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlanabilir. İşgörenin işine karşı olumsuz tutumu ise “iş tatminsizliği” olarak ifade edilebilir (Keleş, 2006:3).

İş tatmini, bireyin yaşam tarzından, alışkanlıklarından ve ihtiyaçlarına verdiği önemden temel alır. İş tatmininin verimlilik, etkinlik, üretkenlik ve devamsızlık gibi birçok faktör üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri vardır (Aspasia, 2004:373-383). İş tatmininin yüksek olması; verimliliğin yüksek olması, iş gücü devir oranının ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. İş tatmini aynı zamanda kişinin yaşam tatmini ile de yakından ilişkilidir (Tengilimoğlu, 2005:23-45).

İş tatmini, bir bireyin beklediği veya arzu ettiği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepki (Cranny, 1992:1); bireyin davranışlarını etkileyen bir tutum (Miner, 1992:116); iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk (Davis, 1984:96) gibi değişik şekillerde tanımlanmaktadır. İş tatmini, iyi düzenlenmiş bir iş çevresiyle birlikte iş ile ilgili temel görev tanımlarından, iş ile ilgili hislerden (algılardan) ve bunlara bağlı olarak oluşan davranışlardan etkilenmektedir (Parsons, 2006:121-131). İş tatminini artıran faktörlerin belli başlıları arasında çabaların karşılığının alınması, deneyimlerin takdir edilmesi, eğitim imkânları, terfi fırsatları, maaş artışı (Beebea, 2009:156-158) ve iş uyumu (Hong, 2005:211-227) sayılabilir. İş tatmini üzerinde etkisi olan faktörler arasında öz yetkinlik de vardır. İş tatmini üzerinde, öz yetkinliğin pozitif ve güçlü bir etkisi vardır. Özyetkinlik, yeterlilik ve güven gibi duygusal tepkilerle oluşan bir kavramdır (Karatepe, 2006:547-560). Kelime anlamı olarak özyetkinlik, bireyin belli bir alandaki beceri ve yeteneğine olan inancını belirtmektedir (Gürkan, 2006:45-48). İş tatminini iş becerikliliği de etkilemektedir. İş becerikliliği; verimliliği ve etkililiği odak alan dürüstlük ve açıklık gibi kişilik özellikleriyle birlikte tecrübe ve öğrenme ile şekillenen bir yetidir. Çalışanın rolü belirginse, iş ortamında çatışma yoksa ve algılarıyla çevrenin etkileri büyük ölçüde uyumlu ise iş becerikliliği yüksek olacaktır. Buna bağlı olarak iş tatminleri yüksek olur ve işten ayrılma ihtimalleri çok düşük seviyelerde kalır (Harris, 2006:407-415).

İş tatmini boyutları ise “kişisel faktörler” ve “örgütsel faktörler” olarak ikiye ayrılmaktadır. Kişisel faktörler arasında cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi ve kişilik yapısı yer alırken, örgütsel faktörler arasında ise çalışma koşulları, ücret, iş arkadaşları, yönetim, işin kendisi ve yükselme olanakları bulunmaktadır (Keleş, 2006:30-44).

2. TOPLAM KALİTE LİDERLİĞİ

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik; insanları amaçlar etrafında bir araya getiren ve amaçlara ulaşabilmek için onları harekete geçiren bilgi ve tecrübelerin toplamıdır. Lider ise ait olduğu grubun üyelerinin hissettikleri ancak net olmayan amaç ve düşünceleri benimsenecek şekilde ortaya çıkarabilen ve grup üyelerinin güçlerini bu amaçların etrafında faaliyet gösterecek hale getiren kimsedir (Eren, 2001:465). Liderlik; üretici, yönetici ve lider rollerinin hangisinin insanın bulunduğu statüde en büyük katkıyı sağlayabildiğini bilmeyi gerektirir. Üreticiler, işe odaklanırlar. Yöneticiler, insanların oluşturduğu karmaşık sistemlere yön vermeye çalışırlar. Liderler, insanların değerleri, hedefleri ve örgütün vizyonu ile ilgilenirler. Üretim ve sistemden çok sonuçlara odaklanırlar (Tompkins, web). Örgütün geçmişten daha iyi işlemesi; liderin, problemlerin çözümü ve süreçlerin işlemesi ile ilgili tüm görüşleri incelemesine bağlıdır. Bu doğrultuda; çalışanlara, beklentiler ve takip eden taahhütler açık ve güçlü bir şekilde ifade edilmelidir. Lider; önderlik eder, birlikteliğe güvenir, “biz” der, güven yaratır, nasıl olacağını gösterir, coşkunluğa neden olur, hatayı ortaya çıkarır ve ilgi çeken işi yapar (<http://home.earthlink.net> ...).

2.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Bugün, eskisinden farklı olarak, birçok sanayi ve hizmet işletmesinin uzun vadede ayakta kalması büyük ölçüde bu işletmelerin, müşterilerin beklentilerini karşılayacak veya aşacak nitelikte ürün ya da hizmet sunmalarıyla bağlantılıdır. İşletmeler; müşterilerinin beklentilerini karşılayıp, işletmeye giren girdilerin kalite çıktıklarına dönüşmesini içeren yönetim yaklaşımları ararken karşılarına, müşteri memnuniyetine önem veren ve işletmenin hareketlerini müşteri memnuniyetinin çizdiği doğrultuda yönlendiren TKY yaklaşımı çıkmıştır (Ugboro, 2000:247-272).

Toplam kalite yönetimi; bir organizasyon içerisinde sürekli gelişimi, ölçme metodu olarak kullanan, tüm yöneticileri ve çalışanları kapsayan, müşteri memnuniyetini artırmayı amaçlayan sistemdir. TKY, kime ve neden hizmet sunduğumuzu bilme isteğine dayalı, müşteri merkezli bir yaklaşımdır. Müşteri beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için tüm süreçlerde sıfır hata prensibine dayalı olarak; kusursuzluğun sürekli kılınması ve bunun örgütün tüm iç ve dış çevresinin katılımıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen, örgüt içinde insan faktörünü ön plana çıkaran ve insanı sürekli eğitim ve grup çalışmaları yoluyla destekleyen, sürekli geliştirme yolu ile rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan ve de bunlara ek olarak en üst düzeyde sorumluluk bilincine dayanan bir liderlik tarzının olduğu çağdaş bir yönetim biçimidir (Dağlı, 2003:64-71). TKY'nin, güncelliği-

ni muhafaza eden, gelecekte de çok uzun bir dönem muhafaza edecek görünen ve müşteri beklentilerini birinci derecede öncelikli kaygı unsuru olarak kabul eden bir “yönetim sistemi” başka diğer deyişle “yönetim felsefesi” olduğu anlaşılmaktadır. Bu bakış açısına göre TKY, “örgütün başarısında anahtar rol üstlenen sürekli değişimi ve eğitimi ön plana çıkaran bir yönetim felsefesidir” (Goetsch, 2003:55).

2.3. Toplam Kalite Liderliği Kavramı

Kalite yönetiminde başarı elde edilebilmesi ve organizasyona kalite kültürünün yerleştirilmesi için önemli fonksiyonlardan birisi ise liderliktir. Tepe yönetimin organizasyonda kalite kültürünün inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde kritik bir rol üstlendiği bilinmektedir. Tepe yönetimin kalite faaliyetlerine inanması ve güçlü olarak desteklemesi, kalite kültürüne giden yolda atılması gereken ilk ve en önemli adımdır. Bu açıdan bakıldığında, ortaya toplam kalite liderliği kavramı çıkmaktadır. Deming ve Juran gibi tanınmış tüm kalite öncüleri de kalite yönetiminde başarılı olabilmek için liderliğin önemine vurgu yapmaktadırlar (Pakdil, 2004:167-183). Liderliğin amacı, kişilerin hatalarını bulmak değil hataya yol açan nedenleri ortadan kaldırmak ve insanların daha az çaba sarf ederek daha iyi iş yapmalarını sağlamak olmalıdır. Süreç yönetim kademesinden başlayarak organizasyonun tamamına yayılmalıdır. TKY'nin bir örgütte başarıyla uygulanabilmesi için yönetimin, yol gösterici, katılımcı ve etkin liderliğe dayalı bir strateji izlemesi gereklidir (Tekin, web).

Toplam Kalite Liderliği (TKL) uygulamaları; askeri birlik ve kurumlarda organizasyonel performansı geliştirme çalışmalarına yönelik olarak Amerika'da yapılan araştırmaların sonucunda, 1984 yılında ABD Donanması'nın (US Navy) lojistik birliklerinde başlatılmıştır (Baş, web). Amerika'da soğuk savaş sonrası ulusal stratejilerle ilgili güç projeksiyonlarının üzerinde durdukları en önemli konu “lojistik olarak hazır olmaktır.” Ordudaki lojistik uzmanları, önceleri yerel ordular tarafından sağlanan lojistik desteğini vermekte zorlanmaları üzerine çözüm yolları aramaya başlamışlardır. Ulaşılan çözüm yollarından biri ise birimin verimliliğinin artırılmasıdır. Verimlilikte, teknolojiye görülen gelişmeler sayesinde artış sağlanmasına rağmen liderlik uygulamalarında herhangi bir iyileşme görülmemiştir. Bunun üzerine; müşterilerinin tatmin seviyelerinin artırabilmesi anlayışı ile şekillenen bir liderlik sisteminin, ordunun lojistik ihtiyacının karşılanmasında kullanılması düşünülmüştür. Bahsedilen bu araç ise toplam kalite liderliğidir (Ferris, web).

Kalite amaçlı yöneticilik sistemi; organizasyona her açıdan mükemmel bir yapı kazandırarak, müşteriye azami önemi vermeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu durum ancak herkesin müesseseye olumlu katkısını sağlayabilecek ve teşvik edecek bir ortam yaratarak mümkün olabilir. Aynı zamanda, çalışmayı başarıya götüren her süreci devamlı iyileştirip bilimsel bilgilenmeye götüren yetenekleri geliştirmek gerekir (<http://deming.cas> ...). Liderlik, TKY'nin en önemli öğelerinden birisidir. Her organizasyonda olduğu gibi kalite organizasyonlarında da lider olmadan yeni sistemi uygulamaya koymak zordur (Dağlı, 2003:64-71). Liderliğe kalite yolculuğunun başından itibaren ve kalite kültürünü oluşturmak için ihtiyaç duyulmaktadır.

Akabinde ise liderlik, kalite geliştirme çabalarını desteklemek için yolculuk boyunca hayati bir değer taşıyacaktır (Özgener, web).

TKL'nin uygulandığı ortamların odağında yetkilendirme, güçlendirme, kararların paylaşılması ve değerli olduğunu hissettirebilmek için çalışanlara diğer konularda koçluk yapılması vardır. Çalışanlar işlerini yaparken olabildiğince özgür bırakılır. Kalite liderliği uygulamaları; muhteşem bir müşteri hizmeti için müşterilerin bilgilerinin toplanmasını ve müşterilerin tam anlamıyla tanımlanmasını gerektiren, bununla birlikte müşterilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını gecikmeden yanıtlamaya çalışan bir süreçtir. Bu düşünce, hem iç hem de dış perspektiften etkili bir stratejik tasarım gerektirir. Yönetimsel süreçlerin ve bilgi paylaşımının tasarımı bu konu ile ilgili en önemli noktalardır. TKL uygulamaları; bilişim sistemlerine dayalı uygulamaların desteklenmesini ve örgütsel bilginin üyelerle paylaşılmasını, gerektirir. Kalite liderliği uygulamalarının var olduğu örgütlerde her süreç kendini geliştirmek için sürekli veri üretir. Kalite liderliği, bürokratik yönetimin katı çizgilerinin dışına çıkmayı doğuracak bir kültürel devrimi yaratır. Bu devrim, sürekli eğitim tarafından beslenen yeni bir paradigma ve her üye için ilgi gerektirir (Spanbauer, web).

Kalite liderliği, kalite ile ilgili tüm süreçlere eleştirel yaklaşmayı gerektirir. Kalite çabalarının, tepe yönetimin tam desteği ile başlayan ve süregelen bir şekilde güçlendirilmesini ya da bir diğer ifade ile ıslahını sağlayan bir yönetim sistemidir (Winder, web). TKL, katılımcı, sistemli ve sürekli bir örgütsel gelişimi hedefler. Bu şekildeki uygun ilişkilerin gelişimi TKL'nin uygulanmasına bağlıdır (Hourani, 2000: 478-484). TKL'nin yerleştirmeye çalıştığı esas, ortak düşünce sistemi de denilebilecek konsensüs ortamı uygulamalarını güçlendirmektir (Hayward, web).

Çalışanları, müşteri servisi ve çağdaş toplam kalite yönetimi teknikleri hakkında eğitmek ve onlara bunu benimsetmek için geliştirilmiş çabalar bütünü (<http://www.mankato.msus.edu> ...) anlamına gelen TKL, doğruya yönlendirilen bilgi verileri aracılığıyla müşteri tatminini irdeler ve onlara ilişkin örgüt içi ve örgüt dışı büyük hedefler ister. TKL, tüm işlerde mükemmelliğin oluşumu ile müşterilere en yüksek değer kazandırılmasına odaklanan sistemdir. Başka bir ifade ile örgütsel süreçlerin, müşterilere değerli ürünler ve servisler vermeleri konularını inceler ve geliştirir (Jaehn, 2000:2-38). Bu yöntem, herkesin organizasyonun yönetimine katılımını teşvik edecek bir ortam sağlayarak ve onların kabiliyetlerini bilimsel çalışmalar geliştirerek her proste iyileştirmeyi hedefler (Joiner, web). Yani, sahip olunan tüm değerleri ve inançları kucaklayarak, bunların devamlılıklarını ve örgütün doğru şeyler yapmasını sağlar (Mortiboys, web). Bu sonuca, çalışanların bilgilerini ve işletme süreçlerini geliştirmek için cesaret ve imkân sağlayan bir ortam oluşturarak ulaşılabilir. Söz konusu ortam, "kalite dönüşümünün yaşandığı ortam", olarak adlandırılabilir. Kalite dönüşümü, lidere bağlı olan bir dönüşümdür. Kalite dönüşümünde diğer bir ifadeyle kalite iyileştirmede, ilk görev misyona açıklık kazandırma, ikincisi ise değişim için kararlılıktır. Bu iki kavram da liderlik potasında bütünleştirilmelidir (Dağlı, 2003:64-71).

TKY insan merkezli liderliği geliştirir ve önerir. Toplam kalite liderliği; “işletmelere ve insanlara olağanüstü imkânları yaratmak için kuvvetli araçların bulunduğu”, inancı üzerine oturmaktadır (Yates, 1995:3-21). TKL, açık işbirliği esasına dayanan faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Lider ve arkadaşları tarafından; işletme ve kendileri için daha iyi bir gelecek yaratma konusu ve şimdiki duruma ilgili kritik değerlendirmeleri esas alır. Görevleri daha iyi yapabilmek için grup esasına dayalı analizler yapılmalı, değerlerin ve yöntemlerin esas oluşturduğu süreçler aktif öğrenme temeline dayanmalıdır (Stensaasen, 1994:12-35). TKL'nin anahtar bir faktörü, servis ve ürünlerdeki farklılıkların azaltılması için tüm süreçlerin standartlaştırılmasıdır. Gelişmenin, standardize yöntemlerin içerisinde daha ortaklaşa bir tutumla elde edilebileceğine inanılmaktadır (Jaehn, 2000:2-38). Toplam kalite lideri, hem sistemden ve hem de insandan sorumludur. Juran, bir örgütün başarısını “sistem” ve “insan” olarak iki önemli faktörün belirlediğini savunur. Bu iki faktörün sonuç üzerindeki etkisini de % 85 sistem, %15 insan şeklinde ifade eder. Sistemin tasarımı ve işlenmesi doğrudan üst yönetimin sorumluluğunda olan bir alandır. İnsanı yönetme sorumluluğu da kalite liderinin sorumluluk alanı içindedir (Yatkın, 2007:126-147).

TKL; önceliği, kâr / zarar hesabına değil müşteriye veren bir yönetim felsefesidir. Yani, TKL'nin özel odağı müşterilerdir. Dış müşterilerde iç müşteriler kadar TKL'nin önemli bir parçasıdır (Jaehn, 2000:2-38). Liderliğe kalite odaklı olarak yaklaşılabilecek; müşteriden devamlı geri besleme alınması ve organizasyonun birimleri içerisinde ve birimler arası düzenli iletişimin sağlanması hususları göz ardı edilmemelidir (Joiner, web). Uygun ilişkilerin gelişimi TKL'nin uygulanmasına bağlıdır (Hourani, 2000:478-484). Örgüt içindeki iletişimle örgütün çevresi ile olan iletişimde, destekleyici ilişkiler ve etkileşim TKL için önemli bir durumdur. Bu tür ilişkiler; kısa ve uzun dönemli planlar, formülasyonel değişimler, sistemler ve süreçler dahil olmak üzere nitelikler ve performans göstergeleriyle ilgili önemli verilerin ve bilgilerin değişimi için ortam oluşturur (Jaehn, 2000:2-38). Bu ortam, verilerle yönlendirilen iç ve dış birçok değişkenin izlenmesini içeren TKL'nin işini kolaylaştırır. Değişkenlerin izlenmesi ile sonuca ulaşmaktan ziyade sonuçtan derin doğruların aranması ve bulunmasına odaklanılır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıya ulaşmasında ve kalite devriminin yerleşmesinde kilit unsur olduğu açık bir gerçek olan Toplam Kalite Liderliği'nin başarısı ise bazı becerilere sahip olmaktan geçmektedir. Söz konusu beceriler şöyle sıralanabilir (Genç, 2006:191-298):

- a. Güven ve samimiyete dayalı ilişkiler geliştirme: Güven, etkin bir ilişkinin olmazsa olmazıdır. Liderin üyelere duyduğu güven, üyelerin de lidere güven duymalarına zemin hazırlar. Güven, itimada ilişkin pozitif kanat demektir. Yüksek düzeyde güven ise yüksek moral, işe devamlılık, yeniliklere açıklık ve etkin değişim gibi sonuçları doğurur. Lider güven ortamını kurabilmek için şunlara dikkat etmelidir:

- Astlarının çıkarlarına ve refahına özen göstermek.

- Teknik ve taktik yeterliliğini ispatlayarak yüksek standart istemek.
 - Astarlarına görevlerini yapacaklarına dair güven duymak.
 - Kendisini etkilemeleri için astları yetkilendirmek.
 - Vaatleri yerine getirmek.
 - Olumlu bir çalışma ortamı yaratmak.
 - Kişisel bağlardan bağımsız olarak örgüt üyelerinin ortak hedeflerini hızlı ve etkin bir biçimde hayata geçirmek yani dayanışma ortamını kurmak.
 - Açık ve sürekli iletişim kurmak.
 - Örgüt üyelerinin kendilerine güvenlerini geliştirmelerine yardımcı olmak.
 - Teşvik edici olmak ve riskleri paylaşmak.
 - Etkin geri bildirim istemek.
 - Dinlemeyi ve öğrenmeyi bilmek.
 - İnsanlarla değil sorunlarla uğraşmak.
 - Değişime açık olmak.
 - Hatadan korkmamak ve hataları eleştirmede makul sınırları aşmamak.
- b. İşbirliğini ve takım çalışmasını destekleme:** Kalite liderleri, hedefleri konusunda duru ve açık bilgiye sahiptirler. Etraflarında ise kendilerini o hedefin gerçekleşmesine adanmış becerili insanlardan kurulmuş bir takım (ekip) vardır. Kalite lideri bu konuda şunlara dikkat etmelidir:
- Takım çalışmasının gücünden faydalanmak.
 - Takım çalışmaları için eğitim imkânları sağlamak.
 - İşbirliğini teşvik etmek.
 - Takım faaliyetlerini değerlendirmek ve ödüllendirmek.
 - Takım çalışmasının önündeki engelleri kaldırmak.
- c. Onaylama ve ödüllendirme:** TKY'nin dolayısıyla da TKL'nin en önemli özelliklerinden biridir. Çünkü onaylama ve ödüllendirme liderlerin önemli bir güç kaynağıdır. Onaylama ve ödüllendirme iş tatminini ve iş bağlılığını etkilemektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus uyum, eşitlik ve adalettir.
- d. Öğrenen ve sürekli gelişen bir örgüt yaratma:** Sürekli geliştirme ve iyileştirme, TKY sisteminin diğer tüm ilkelerini tek başına yönlendirebilen bir başka ifade ile önemli derecede etkileyen bir ilkedir. Hangi açıdan bakılırsa bakılırsa "sürekli iyileşme ve geliştirme" sistemin başarısına açılan kapının anahtarıdır. Toplam kalite liderliğinde, eğitilmiş çalışanlar, takımlar halinde organize olarak, "müşteri odaklılığın" gerekliliklerini yerine getirmek üzere

sürekli iyileştirme ve geliştirme çalışmaları yaparak sistemin devamlılığı sağlanmalıdır. Öğrenen örgütler ise üyelerinin gelişimini sürekli destekleyen, öğrenmeyi örgütün başarısı için bir yatırım olarak gören ve de bunun için gerekli ortamı hazırlayan örgütlerdir.

- e. Gerçekle yönetme: Liderin karar verme yöntemiyle ilgilidir. Liderin kararları gerçekçi hedeflere yönelmelidir. Bunun için doğru verileri toplamak, doğru bir şekilde analiz etmek bunları ölçülebilir hedefler olarak geliştirmek gerekmektedir. Kalite lideri gerçekle yönetim konusunda şu kritik noktalara özen gösterir:
- Kalite araçlarını ve süreçlerini kullanmak.
 - Sorunların esas kaynağını bulmak.
 - Süreç kontrolünü kullanarak hata önlemeye çalışmak.
 - Ölçülebilir hedefler koymak.
 - Çalışma sürecini belgelemek.

3. TOPLAM KALİTE LİDERLİĞİ İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Örgüt içinde personelin iş tatminin sağlanması, yönetimlerin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin; güveni, bağlılığı ve kaliteyi yaratır. İş tatmininin sağlanması kadar korunması da önemlidir. Bu nedenle iş tatmini, örgütlerin uzun vadeli olarak düşünmeleri gereken konuların başında gelmektedir. Yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanırlarsa, başarılı olmamaları olası değildir. Toplam Kalite Yönetimi ve onun olmazsa olmazlarından Toplam Kalite Liderliği uygulamaları da iş tatminin sağlanmasında en önemli yönetsel faaliyetler arasında sayılmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, “müşteri memnuniyetinin ve çalışan memnuniyetinin sağlanması aynı zamanda da toplum üzerinde olumlu etkiler bırakılabilmesini yani tüm paydaşların memnun edilmesini amaçlar. Bu doğrultuda mükemmel iş sonuçlarına ulaşabilmek için politikaların, stratejilerin, kaynakların, süreçlerin ve çalışanların uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesidir. Bu liderlik anlayışı ise Toplam Kalite Liderliğidir. Başarılı bir TKY sürecinin kilit unsuru olan TKL uygulamaları örgüt üyelerini daha fazla motive edecek buna bağlı olarak da işe bağlılıkları ve iş tatminleri yükselecektir. İş tatmininin yükselmesi ile birlikte performans artışı, verimlilik artışı, iş gücü devir hızında azalma ve yeni eleman bulmada kolaylık gibi kazanımlar örgütlerin başarı hanelerine yazılacaktır. Tüm bu açıklamaların “insan” unsurunun etrafında döndüğü dikkati çekmektedir. Bu noktadan hareket edildiğinde TKY uygulamalarının ve dolayısıyla TKL uygulamalarının temel unsurunun “insan sermayesi” olduğu ortaya çıkmaktadır (Babacan, 2000:69-70). Bu görüşten yola çıkıldığında ortaya çıkacak bir başka önemli görüş ise “insan odaklı liderlik uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif etkilerinin olduğudur”.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen insan kaynaklarının örgütsel amaçlar

doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının iş tatminlerini ve motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir (Bakan, 2004:1-30). İş görenlerin iş tatminlerinin sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, iş tatmininin yönetim politikaları ve yönetici davranışlarından etkilendiğini göstermektedir. Bu konuda yöneticilere düşen görev, iş görenlerin iş tatminlerini sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmaktır. Özellikle insana yönelik liderlik tarzları, çalışanların iş tatminlerini diğer tarzlara göre daha fazla artırıcı etkiyi oluşturmaktadır. Yurt dışı kaynaklı araştırmaların önemli bir çoğunluğunda da bu görüşü destekleyen bulgulara erişildiği görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005:23-45). İş gören tatmini ve iş gören yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu ileri sürülebilir. Karaduman (nakleden: Tengilimoğlu, 2005:23-45), “ekip liderinin, süreçlere ilişkin davranışındaki olumlu değişikliklerin, ekip üyelerinin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve ekip liderinin, ekip üyelerinin sosyal yaşamlarına yaptığı katkının, ekip üyelerinin lidere ve dolayısıyla da ekibe bağlılığını artırdığını” ifade etmektedir. Dilek’in (2005: 45) aktardığı araştırma sonuçlarına göre “dönüşümcü liderlik davranışlarının iş tatmini sonuçları üzerinde pozitif etkilerinin olduğu” ve “liderlik davranışları ile iş tatmini arasında ilişkilerin açıklanabildiği” anlaşılmaktadır. Karaca’da (2008: 99-100); iş tatmini ile liderlik uygulamaları arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyan çalışmalardan bahisle “diğer bütün koşullar eşit olduğunda olumlu bir duygusal etki yaratan tarzları kullanan liderler bu tarzlara başvurmayan liderlerden kesinlikle daha iyi sonuçlar almaktadır” saptamasını yapmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi mükemmelliği arayış yolculuğu ve hümanist bir yaklaşımdır. Buna göre, bu yolculukta örgüt içinde bütün iş görenlerin izleyeceği, onlara yol gösterecek bir lidere veya liderlere ihtiyaç olduğu açıktır. Yolculuk sırasında iş görenlerin yollarını kaybetmemeleri, morallerini bozmamaları, heyecanlarını yitirmemeleri, kendilerinden beklenen maksimum katkıyı ortaya koyabilmeleri ve işlerinden yeterince tatmin olmaları ancak yönetimin etkin liderliği ile mümkündür. İş görenlerin desteğini sürekli hissedecekleri toplam kalite liderleri, onları motive edecektir. Bu da, toplam kalite için kültür değişimini gerçekleştirmeyi kolaylaştıracaktır. Deming felsefesine göre kalite; “iş görenin onuru ve işin neşesidir”. Bu nedenle, kalitede mükemmelliğe ulaşmak isteyen yönetim, iş görenin yanında olmalı ve destek vermelidir. İyi bir ürün veya hizmet sunabilmek için, yönetim iş gören iş birliği büyük önem arz etmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde iş görenler, işletmeden yarar sağlayan müşteriler için tatmin sağlarken aynı zamanda kendi kendilerinin müşterisi olarak, kendi tatminleri için de çaba sarf etmiş olmaktadırlar (İnce, 2007:176-181).

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Toplumun bir parçası olan insanın, çalışmak ve üretim sürecine azami performansla katkı sağlamak yöneticiler için hedef olmalıdır. Çalışan birey, tatiller

hariç zamanının çoğunu işyerinde geçirmektedir. Bu gerçek, iş tatmininin, tüm hayattan duyulan tatmin üzerinde büyük etkisi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle “bir çalışanın iş tatmininin nasıl sağlanabileceği” ya da “çalışanın iş tatmininin nelerden etkilenebileceği” gibi sorulara cevaplar aranmalıdır.

Rekabet koşullarının giderek ağırlaştığı günümüzde, çalışanlarda tatmin, sadakat ve süreklilik yaratmak da giderek zorlaşmaktadır. Bu zorluğun aşılmasına yardımcı olan uygulamalardan biri de bahsedildiği gibi TKL uygulamalarıdır. TKL, katılımcılık, yetkilendirmek, rasyonellik, etkinlik ve verimlilik gibi konulara verdiği ağırlık nedeniyle iş tatminine en fazla katkı sağlayan faktörlerden biri haline gelmiştir. TKY uygulamalarının örgütlere olumlu katkılar sağlamış olması, bu felsefenin birçok alanda derinlemesine bir yaygınlık kazanmasını gerçekleştirmiştir. TKY'nin ilk adımı ve belki de en önemli uygulaması TKL'dir. TKY felsefesi “insan” odaklıdır. Buna bağlı olarak TKL uygulamalarında da çalışanlara ve müşterilere çok fazla değer verilmektedir. Son yıllarda müşteri memnuniyetine ulaşmanın çalışanların memnuniyetinden geçtiği görüşü kabul görmeye başlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kültürel bir devrimin öncülüğüdür. Devrim, “bilinenin ve alışılmışın yerine tamamen farklı bir anlayışın ikâmesi” olarak düşünüldüğünde TKL'nin büyük ve radikal bir değişimin sahnelenmesine aracılık ettiği anlaşılabilir. Bireylerin değişime uyum sağlamalarını kolaylaştırmanın ve değişime direnci hafifletebilmenin yollarından birisi ise “eğitimidir”. Kalkınmakta olan ülkemizde, TKY ve TKL uygulamalarının her alana sağlıklı olarak yayılabilmesi için konuya eğitimciler (öğretmenler) açısından yaklaşan çalışmaların yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın öncelikli olarak ilk amacı, Toplam Kalite Liderliği uygulamanın iş tatmini açısından açıklanabilir olup olmadığını yani TKL uygulamaları ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın diğer amacı ise, çalışanların TKL algılamaları ile işlerinden duydukları tatmini demografik özelliklerine göre karşılaştırmaktır. Bu bakış açısı ile çalışma şu soruları cevaplandırma doğrultusunda yürütülmüştür:

1. Öğretmenlerin “TKL algılamaları” ile “iş tatmini düzeyleri” arasında bir ilişki var mıdır?
2. İlişki varsa yönü ve gücü nedir?
3. Öğretmenlerin TKL algılamaları demografik niteliklerine göre farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri demografik niteliklerine göre farklılaşmakta mıdır?

Bu sorulara bağlı olarak geliştirilen hipotezler ise aşağıda belirtildiği gibidir:

H₁: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları ile İş Tatmini düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.”

H₂: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.”

H₃: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları yaşlarına göre farklılaşmaktadır.”

H₄: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları gelir düzeylerine göre farklılaşmaktadır.”

H₅: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır.”

H₆: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları medeni hallerine göre farklılaşmaktadır.”

H₇: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları çalıştıkları okulun statüsüne göre farklılaşmaktadır.”

H₈: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları meslekte geçirdikleri süreye göre farklılaşmaktadır.”

H₉: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları mevcut işyerinde geçirdikleri süreye göre farklılaşmaktadır.”

H₁₀: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.”

H₁₁: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri yaşlarına göre farklılaşmaktadır.”

H₁₂: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri gelir düzeylerine göre farklılaşmaktadır.”

H₁₃: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır.”

H₁₄: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri medeni hallerine göre farklılaşmaktadır.”

H₁₅: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri çalıştıkları okulun statüsüne göre farklılaşmaktadır.”

H₁₆: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri meslekte geçirdikleri süreye göre farklılaşmaktadır.”

H₁₇: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri mevcut işyerinde geçirdikleri süreye göre farklılaşmaktadır.”

4.2. Anakütle ve Örneklem

Küresel anlamda rekabet edebilmek için tanıtıma fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konudaki en ucuz yollardan birisi de spor alanında elde edilen başarılarıdır. Globalleşmenin her alanda olduğu gibi spor alanında da hızlı gelişmelere yol açması, son yıllarda ülkemizde çeşitli alanlarda büyük çapta uluslararası spor organizasyonlarının düzenleniyor olması ve olimpiyat adaylığı gibi nedenlerle araştırma

evrenini spor yöneticilerinin ve sporcuların yetişmelerinde büyük payları olan “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin” oluşturması düşünülmüştür. Örneklem olarak ise Elazığ İli’nde görev yapan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri seçilmiştir. 2008 – 2009 Eğitim ve Öğretim Yılı başında (Eylül 2008) Elazığ Merkez ve tüm ilçelerde görev yapan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni sayısı 189’dur. Araştırmacılarca okullar dolaşarak tüm öğretmenler için anket formları bırakılmış ve akabinde ise formların toplanması için ikinci bir ziyaret gerçekleştirilmiştir. Ancak, dağıtılan formların 67’si geri alınabilmiştir. Bunlar arasından da 58’i değerlendirmeye uygun görülmüştür. Değerlendirilen anket sayısı toplamın % 30,69’una isabet etmektedir. Bu oranında temsil kabiliyetine sahip olacağı kanaatine varılmıştır.

4.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Teknikleri

Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılarak elde edilen kaynaklardan toplam kalite liderliği ve iş tatmini ile ilgili kavramsal çerçeve ortaya konmaya çalışılmıştır. Daha sonra her iki kavramın birbiri ile ilişkisi incelenmiştir. Bu değerlendirmelerden sonra Elazığ’da çalışmakta olan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri’ni hedef alan anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular SPSS 12.0 programı aracılığıyla istatistik analizine tabi tutularak yorumlanmıştır.

Anket, üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, araştırmacılar tarafından geliştirilen ve 30 soruyu içeren “Toplam Kalite Liderliği” anketidir. Bu kısımdaki sorular 5’li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Ölçek puanlamasında 1, “Kesinlikle katılmıyorum”; 2, “Katılmıyorum”; 3, “Kararsızım”; 4, “Katılıyorum” ve 5 ise “Kesinlikle katılıyorum” anlamına gelmektedir. Anketin ikinci kısmı, genel kabul gören iş tatmini anketlerinden biri olan “Minnesota İş Tatmini Anketinin” iç ve dış tatmin durumları (Ramazanoğlu, 2002: 26; Ceylan, 2006:48-58; Serinkan, web) ile ilgili 20 soruluk kısa formu kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Anketi de 1 ile 5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunuz; 4 puan, Çok memnunuz; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Minnesota İş Anketi’nin kısa formu içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 sorudan oluşmuştur. Soruların hangi tür tatmini ölçtüğü şöyle ifade edilmektedir:

1. İçsel tatmin : 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20
2. Dışsal tatmin : 5,6,12,13,14,17,18,19
3. Genel tatmin : 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20

Anketin üçüncü ve son kısmını ise demografik özelliklerin belirlenmeye çalışıldığı 7 soruluk bölüm oluşturmaktadır. Hazırlanan anket formu pilot uygulama ile test edilmiş ve gereken düzeltmeler yapıldıktan sonra uygulanmaya konulmuştur. Böylece anketin yüzeysel geçerliliğinin ve tutarlılığının güçlendirilmesine çalışılmıştır. Anketin güvenilirliği de Alpha Testi analizi ile ölçülmüştür. %95 güvenilirlik sınırları öngörülmüş olan araştırmada, Alpha Testi analizi ile hesaplanan güvenilirlik katsayısı “Toplam Kalite Liderliği Anketi” için 0,96 olarak hesaplanmış

ve “İş Tatmini Anketi” için ise 0,94 çıkmıştır. Dolayısıyla, her iki ölçeğinde “güvenilir” durumda oldukları ortaya çıkmıştır.

4.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

4.4.1. Araştırmanın Varsayımları

1. Anket yoluyla edinilen bilgiler, örnekleme dâhil edilen öğretmenlerin görüşlerini tam ve doğru olarak yansıtmaktadır.
2. Veri toplama aracı araştırma amacıyla elde edilecek bilgiler için yeterlidir.
3. Araştırma için seçilen örneklem, evreni temsil edecek niteliktedir.

4.4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma, 2008-2009 öğretim yılında Elazığ’da görev yapan Beden Eğitimi ve Spor öğretmenleriyle sınırlıdır.
2. Araştırma, evreni temsil etmesi için seçilen öğretmenlerden oluşan örneklem ile sınırlıdır.
3. Anketleri cevaplamaları istenen öğretmenlerin iş yoğunlukları nedeniyle hem gerekli süreyi ayıramayabilecekleri hem de gerekli özeni gösteremeyebilecekleri, buna bağlı olarak da cevap kalitesinin düşebileceği endişesiyle ölçüklerin kısa tutulması sınırlandırıcı bir unsur olmuştur.

4.5. Verilerin Analizi

4.5.1. Frekans Analizleri ve Aritmetik Ortalamalar

A. Demografik Nitelikler: Ankete katılan öğretmenlerin demografik niteliklerine göre dağılımlarını gösteren Tablo 1 aşağıda verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 34,5 ‘inin kadın, % 64,5’inin de erkek olduğu görülmektedir. Tablodan, katılımcıların % 72,4’lük çoğunluğunun genç kabul edilebilecek yaş gurubunda oldukları, geriye kalan % 27,6’lık kesimin ise orta yaşlı sayılabileceği görülmektedir. Öğretmenlerin, % 96,6’sı lisans düzeyinde eğitim almış görünmekte iken % 3,4’ü ise yüksek lisans düzeyinde eğitim almış görünmektedirler. Katılımcıların % 34,5’i evli ve % 65,5’i bekârdır. Tablo 1’den, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 51,7’sinin 1000 TL ve altı, % 41,4’ünün 1001 – 1500 TL arası, % 6,9’unun ise 1501 – 2000 TL arasında aylık gelire sahip oldukları anlaşılmaktadır. Çalıştıkları okulun statüsüne bakıldığında ise öğretmenlerin % 6,9’unun özel okullarda ve % 93,1’nin de devlet okullarında çalıştıkları görülmektedir. Meslek hayatında geçirilen toplam süreye göre öğretmenlerin % 31’i 5 yıl ve altında, % 41,4’ü 6 – 10 yıl arası, % 10,3’ü 11 – 15 yıl arası, % 13,8’i 16 – 20 yıl arası ve 3,4’ü 21 yıl ve üzeri bir süreden beri çalıştıkları anlaşılmaktadır. Tablo 1, mevcut iş yerinde geçirilen süre açısından incelendiğinde öğretmenlerin % 75,9’unun 5 yıl ve altında, % 13,8’inin 6 – 10 yıl arası ve % 10,3’ünün de 11 – 15 yıl arasında bir süredir mevcut okullarında görev yaptıkları bilgisine ulaşılmaktadır.

Tablo 1.: Demografik Nitelikler

Demografik nitelikler		Sayı	%	Demografik nitelikler	Sayı	%		
Cinsiyet	Kadın	20	34,5	Meslek hayatında geçirilen toplam süre	5 yıl ve altı	18	31,0	
	Erkek	38	65,5		6 – 10 yıl arası	24	41,4	
	Toplam	58	100,0		11 – 15 yıl arası	6	10,3	
Yaş	25 ve altı	-	-		16 – 20 yıl arası	8	13,8	
	26 – 35 arası	42	72,4		21 yıl ve üzeri	2	3,4	
	36 – 45 arası	16	27,6		Toplam	58	100,0	
	46 – 55 arası	-	-		Mevcut iş yerinde geçirilen toplam süre	5 yıl ve altı	44	75,9
	56 ve üzeri	-	-			6 – 10 yıl arası	8	13,8
	Toplam	58	100,0			11 – 15 yıl arası	6	10,3
Eğitim	Lisans	56	96,6			16 – 20 yıl arası	-	-
	Yüksek lisans	2	3,4	21 yıl ve üzeri	-	-		
	Doktora	-	-	Toplam	58	100,0		
	Toplam	58	100,0	Gelir	1000 TL ve altı	30	51,7	
Medeni hal	Evli	20	34,5		1001 – 1500 TL arası	24	41,4	
	Bekâr	38	65,5		1501 – 2000 TL arası	4	6,9	
	Toplam	58	100,0		2001 – 2500 TL	-	-	

Kurum statüsü	Özel okul	4	6,9	arası		
	Devlet okulu	54	93,1	2501 TL ve üzeri	-	-
	Toplam	58	100,0	Toplam	58	100,0

B. İş Tatmini: Ankete katılan öğretmenlerin iş tatmini ölçeğine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde genel ortalamanın 3,56 gibi “yüksek” kabul edilen bir seviyeye yani Likert ölçeğinde “4”e (memnunum) denk geldiği görülmektedir. Tablo 2’den altı maddenin (5,6,13,14,17,19) ortalamasının “kararsızım” seçeneğine kalan maddelere ilişkin ortalamaların ise “memnunum” seçeneğine karşılık geldiği anlaşılmaktadır. İç tatmin ortalaması 3,74 (memnunum) ve dış tatmin ortalaması ise 3,28 (kararsızım) şeklinde hesaplanmıştır.

Tablo 2.: İş Tatmini Aritmetik Ortalamalar

GÖRÜŞLER	Ort.	s.s.	Ortalamanın likert karşılığı
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,41	1,14	4
2. Tek başıma çalışma imkânım olması bakımından	3,55	1,14	4
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	3,66	1,13	4
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	3,93	1,12	4
5. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,38	1,01	3
6. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	3,34	1,16	3
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansım olması bakımından	3,55	1,08	4
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,83	0,88	4
9. Başkaları için bir şeyler yapma imkânına sahip olmam bakımından	4,07	0,84	4
10. İş arkadaşlarıma ne yapacaklarını	3,69	1,06	4

söyleme şansına sahip olmam bakımından			
11. Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	4,00	1,03	4
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından	3,69	1,00	4
13. Yaptığım iş karşısında aldığım ücret bakımından	2,93	1,40	3
14. İş içinde yükselme imkânım olması bakımından	2,97	1,36	3
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,59	1,14	4
16. İşimi yaparken yeteneklerimi kullanabilme şansını sağlaması bakımından	3,66	1,25	4
17. Çalışma şartları bakımından	3,07	1,40	3
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından	3,55	1,05	4
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3,34	1,22	3
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,93	1,00	4
İç Tatmin Ortalaması	3,74	0,78	4
Dış Tatmin Ortalaması	3,28	0,85	3
Genel	3,56	0,32	4

C. Toplam Kalite Liderliği: Katılımcıların toplam kalite liderliği ölçeğine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, aşağıdaki Tablo 3’de verilmiştir. Tablodan genel ortalamanın 3,29 gibi “düşük” kabul edilen bir seviyeye, likert ölçeğinde “3”e (kararsızım) denk geldiği görülmektedir. Tablo 3’den 12 maddenin (3,4,5,7,11,14,21,22,23,24,25,26) ortalamasının “memnunum” seçeneğine kalan ortalamaların ise “kararsızım” seçeneğine karşılık geldiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.: Toplam Kalite Liderliği Aritmetik Ortalamalar

GÖRÜŞLER	Ort.	s.s.	Ortalamanın likert karşılığı
1. Yöneticimiz, mesleki yeteneklerimizi sürekli geliştirebilmek için gereken her şeyi yapmaktadır.	2,90	1,17	3
2. Yöneticimiz, “çalışma saatleri, terfi, izinler” gibi konularda yeni imkânlar ortaya çıkarmak için gereken her çabayı göstermektedir.	2,79	1,28	3
3. İşimizle ilgili bir problemi tek başımıza çözemediğimizde; yöneticimiz, yöneticilik konumunu bir yana bırakıp, bize bu hususta yardım etmek için olabildiğince mütevazı davranmaktadır.	3,55	1,17	4
4. Yöneticimiz, insani özelliklerimize yüksek düzeyde önem vermektedir.	3,69	1,16	4
5. Yöneticimiz, gerek görevlerimiz,gerekse iş ortamı ve insan ilişkileri konusunda kaliteye, fazlasıyla önem vermektedir.	3,52	1,20	4
6. Yöneticimiz, “planlama, organize etme, koordinasyon, yönlendirme, motivasyon ve kontrol” gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken bilimsel yöntemler kullanmaktadır.	3,00	1,12	3
7. Yöneticimiz; kültürel değerlerimiz, alışkanlıklarımız ve kişisel özelliklerimiz konusunda ortaya çıkan farklılıklara her zaman hoşgörü ile yaklaşmaktadır.	3,48	1,17	4
8. Yöneticimiz, görevimizi daha kaliteli bir şekilde yerine getirebilmemize yönelik olarak, gerekli meslek içi eğitimi almamız için yüksek düzeyde çaba göstermektedir.	3,38	0,97	3
9. Yöneticimiz, “tüm çalışanlar tarafından benimsenen bir ekip ruhunun” oluşturduğu çalışma ortamı yaratmıştır.	3,14	1,40	3
10. Yöneticimiz, kurum içerisinde gerek bizi ilgilendiren gerekse doğrudan kurum ile ilgili konularda bizi her zaman haberdar etmektedir.	3,38	1,10	3
11. Yöneticimiz ileri görüşlü bir insandır.	3,62	1,44	4
12. Yöneticimiz, bir üst yöneticiye danışmadan, her zaman kendi inisiyatifıyla kararlar almaktadır.	2,93	1,06	3

13. Yöneticimiz, eleştiriye yeterince açıktır.	3,03	1,44	3
14. Yöneticimiz, görevi konusunda kendisini sürekli geliştirmeye çalışmaktadır.	3,41	1,04	4
15. Yöneticimiz, daha üst yöneticilere karşı bizim haklarımızı korumak için her zaman gayret gösterir ve risk alır.	3,24	1,01	3
16. Yöneticimiz, bizi “olağan üstü şartlarda dahi başarılı olabilecek potansiyele sahip olduğumuz” inancını vererek motive edebilir.	3,24	1,05	3
17. Yöneticimiz, bütünüyle olaylara yoğunlaşır ve bizim görüşlerimizi sonra alır.	3,03	1,11	3
18. Yöneticimiz, kritik bir nokta çıkabilir düşünceyle küçük şeyleri bile araştırır.	3,17	1,03	3
19. Yöneticimiz, işlerin yapılması için standartlarla yönlendirilen ve sürekli uyulan yöntemler oluşturmuştur.	3,28	1,18	3
20. Yöneticimiz, aktif bir çalışma temposuna sahiptir.	3,31	1,16	3
21. Yöneticimiz, öncelikli şeyleri her zaman ilk sırada ele alır.	3,41	1,11	4
22. Yöneticimiz için “anlamak”, “anlaşılır olmanın” önemlidir.	3,34	1,13	3
23. Yöneticimiz, ortak akılları kullanarak sinerji yaratmaktadır.	3,41	1,14	4
24. Yöneticimiz, işimiz ile ilgili olarak bizleri güçlendirmekte ve yetkilendirmektedir.	3,41	1,17	4
25. Yöneticimiz ile bizler arasındaki iletişim, hiyerarşinin değil kurumsal ihtiyaçların oluşturduğu temelde yürümektedir.	3,45	1,11	4
26. Yöneticimiz, müşterileri (<u>mevcut öğrenciler ile potansiyel öğrenciler ve velileri</u>) her zaman önemsemekte ve müşteri memnuniyeti için gereken her çabayı göstermektedir.	3,66	1,10	4
27. Yöneticimiz, her zaman müşterilerin beklentilerini anlamaya ve karşılamaya çalışır.	3,59	1,17	4
28. Yöneticimiz, müşteri ihtiyaçlarında değişiklik gözlemlendiğinde planları revize etmektedir.	3,38	1,01	3

29. Yöneticimiz, bizlerle müşteriler hakkında konuşur.	2,97	1,20	3
30. Yöneticimiz, müşterileri ve müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak tanımlayabilmektedir.	3,10	1,20	3
Genel	3,29	0,24	3

4.5.2. Korelasyon Testi ve Çapraz Tablo Analizi

Toplam Kalite Liderliği ile İş Tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 4 aşağıda yer almaktadır. Buna göre “Toplam Kalite Liderliği” ile “İş Tatmini” arasında 0,01 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde ve “çok az zayıf” (Nakip, 2006:343) düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. İki değişken arasındaki R^2 de 0,235 olarak hesaplanmaktadır. R^2 ’ye göre “İş Tatmininin” % 23,5’inin “Toplam Kalite Liderliği” uygulamalarıyla açıklanabildiği söylenebilir.

Tablo 4.: Toplam Kalite Liderliği ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

		Toplam Kalite Liderliği	İş Tatmini
Toplam Kalite Liderliği	r	1	0,485(**)
	Önemlilik	.	0,000
	N	58	58
İş Tatmini	r	0,485(**)	1
	Önemlilik	0,000	.
	N	58	58

** 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıda değinilen bulgular ışığında H_1 : “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları ile İş Tatmini düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

İş tatmini ortalamaları ile toplam kalite liderliği ortalamaları çapraz tablo analizi ile de karşılaştırılmış, ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablo 5 aracılığıyla sunulmuştur. Çapraz tablo analizi yapılırken her iki değişkene ait ortalamalardan 3,40 ve altında olanlar “düşük”, 3,40’tan büyük olanlar ise “yüksek” olarak kabul edilmiştir. Bu bakış açısına göre “toplam kalite liderliği” ortalamalarının yüksekliğine paralel olarak “iş tatmini” ortalamalarının da yüksek olmasıdır. Hem “iş tatmini” hem de “toplam kalite liderliği” ortalaması yüksek olan öğretmen sayısı 22’dir. Bu sayı toplamın % 37,93’üne isabet etmektedir. Bu sonucun korelasyon sonucu ile paralel olduğu düşünülmektedir.

Tablo 5.: Toplam Kalite Liderliği ile İş Tatmininin Çapraz Karşılaştırması

		İş Tatmini		Toplam
		Düşük	Yüksek	
Toplam Kalite Liderliği	Düşük	20	12	32
	Yüksek	4	22	26
Toplam		24	34	58

4.5.3. Hipotezler ve T testi

Hipotezlerin kabul edilebilirliğinin ortaya konabilmesi amacıyla t testi'nden (independent samples t test) yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmekte olan tabloların aracılığıyla sunulmuştur.

H₂: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 6.: TKL – Cinsiyet t testi

TKL Ortalaması	Cinsiyet	Ort.	s.s.	t	p
	Kadın	3,01	0,76		
	Erkek	3,40	0,83	-1,352	0,182

Tablo 6 aracılığıyla aktarılan verilere göre H₂ hipotezinin red edildiği anlaşılmaktadır. Toplam Kalite Liderliği ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda aşağıdaki Tablo 7.'de aktarıldığı gibi 4 maddede cinsiyete göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7.: TKL Ölçeği Maddeleri – Cinsiyet t testi

GÖRÜŞLER	Cinsiyet	Ort.	s.s.	t	p
2.Yöneticimiz, “çalışma saatleri, terfi, izinler” gibi konularda yeni imkânlar ortaya çıkarmak için gereken her çabayı göstermektedir.	Kadın	2,30	1,13	-2,197	0,032
	Erkek	3,05	1,29		
4.Yöneticimiz, insani özelliklerimize yüksek düzeyde önem vermektedir.	Kadın	3,10	1,33	-3,005	0,004
	Erkek	4,00	0,93		
12.Yöneticimiz, bir üst yöneticiye danışmadan, her zaman kendi inisiyatifiyle kararlar almaktadır.	Kadın	2,50	0,95	-2,339	0,023
	Erkek	3,16	1,05		
20.Yöneticimiz, aktif bir çalışma temposuna sahiptir.	Kadın	2,80	1,11	-2,550	0,014
	Erkek	3,58	1,11		

Tablo 7'ye göre 2., 4., 12. ve 20. maddelerde erkekler lehine farklılık olduğu görülmektedir.

H₃: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları yaşlarına göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 8.: TKL – Yaş t testi

TKL Ortalaması	Yaş	Ort.	s.s.	t	p
	Genç*	3,24	0,84	-0,824	0,414
	Orta yaşlı**	3,44	0,73		

* : 35 yaşın altında

** : 35 yaş ve üzerinde

Tablo 8 aracılığıyla aktarılan verilere göre H₃ hipotezinin red edildiği anlaşılmaktadır. Toplam Kalite Liderliği ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda aşağıdaki Tablo 9.'da aktarıldığı gibi 3 maddede cinsiyete göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9.: TKL Ölçeği Maddeleri – Yaş t testi

GÖRÜŞLER	Yaş	Ort.	s.s.	t	p
2.Yöneticimiz, “çalışma saatleri, terfi, izinler” gibi konularda yeni imkânlar ortaya çıkarmak için gereken her çabayı göstermektedir.	Genç	3,10	1,28	3,127	0,03
	Orta yaşlı	2,00	0,89		
27. Yöneticimiz, her zaman müşterilerin beklentilerini anlamaya ve karşılamaya çalışır.	Genç	3,38	1,15	-2,239	0,029
	Orta yaşlı	4,13	1,09		
29. Yöneticimiz, bizlerle müşteriler hakkında konuşur.	Genç	3,19	1,07	-2,413	0,019
	Orta yaşlı	3,88	0,62		

Tablo 9’a göre 2. maddede gençler lehine, 27. ve 29. maddelerde ise orta yaşlılar lehine fark olduğu görülmektedir.

H₄: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları gelir düzeylerine göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 10.: TKL – Gelir t testi

	Gelir	Ort.	s.s.	t	p
TKL Ortalaması	1000 TL ve altı	3,22	0,76	-0,755	0,453
	1000 TL üzeri	3,38	0,87		

Tablo 10 aracılığıyla aktarılan verilere göre H₄ hipotezinin red edildiği anlaşılmaktadır. Toplam Kalite Liderliği ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda hiçbir maddede gelire göre anlamlı fark bulunamamıştır.

H₅: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 11.: TKL – Eğitim Düzeyi t testi

	Yaş	Ort.	s.s.	t	p
TKL Ortalaması	Lisans	3,29	0,83	-0,416	0,679
	Yüksek Lisans	3,53	0,00		

Tablo 11 aracılığıyla aktarılan verilere göre H_5 hipotezinin red edildiği anlaşılmaktadır. Toplam Kalite Liderliği ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda aşağıdaki Tablo 12.'de aktarıldığı gibi 1 maddede eğitim düzeyine göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu maddede yüksek lisans yapmış olanlar lehine bir fark olduğu görülmektedir.

Tablo 12.: TKL Ölçeği Maddeleri – Eğitim Düzeyi t testi

GÖRÜŞLER	Eğitim düzeyi	Ort.	s.s.	t	p
13.Yöneticimiz, eleştiriye yeterince açıktır.	Lisans	2,96	1,41	-2,019	0,048
	Yüksek lisans	5,00	0,00		

H₆: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları medeni hallerine göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 13.: TKL – Medeni Hal t testi

TKL Ortalaması	Yaş	Ort.	s.s.	t	p
	Evli	3,19	0,78	-0,680	0,499
	Bekâr	3,35	0,84		

Tablo 13 aracılığıyla aktarılan verilere göre H_6 hipotezinin red edildiği anlaşılmaktadır. Toplam Kalite Liderliği ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda aşağıdaki Tablo 14.'de aktarıldığı gibi 3 maddede medeni hale göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Üç maddede de bekârlar lehine fark olduğu görülmektedir.

Tablo 14.: TKL Ölçeği Maddeleri – Medeni Hal t testi

GÖRÜŞLER	Cinsiyet	Ort.	s.s.	t	p
8.Yöneticimiz, görevimizi daha kaliteli bir şekilde yerine getirebilmemize yönelik olarak, gerekli meslek içi eğitimi almamız için yüksek düzeyde çaba göstermektedir.	Evli	2,80	1,01	-3,635	0,010
	Bekâr	3,68	0,81		
9.Yöneticimiz, “tüm çalışanlar tarafından benimsenen bir ekip ruhunun” oluşturduğu çalışma ortamı yaratmıştır.	Evli	2,60	1,39	-2,202	0,032
	Bekâr	3,42	1,33		
24.Yöneticimiz, işimiz ile ilgili olarak bizleri güçlendirmekte ve yetkilendirmektedir.	Evli	3,00	1,03	-2,005	0,050
	Bekâr	3,63	1,20		

H₇: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları çalıştıkları okulun statüsüne göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 15.: TKL – Çalışılmakta Olan Okulun Statüsü t testi

TKL Ortalaması	Kurum Statüsü	Ort.	s.s.	t	p
	Özel okul	3,45	0,29	0,396	0,693
	Devlet Okulu	3,29	0,84		

Tablo 15’ten H₇ hipotezinin red edildiği anlaşılmaktadır. Toplam Kalite Liderliği ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda aşağıdaki Tablo 16’da aktarıldığı gibi 3 maddede çalışılan okulun statüsüne göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Üç maddede de bekârlar lehine fark olduğu görülmektedir.

Tablo 16.: TKL Ölçeği Maddeleri – Çalışılan Okulun Statüsü t testi

GÖRÜŞLER	Cinsiyet	Ort.	s.s.	t	p
9.Yöneticimiz, “tüm çalışanlar tarafından benimsenen bir ekip ruhunun” oluşturduğu çalışma ortamı yaratmıştır.	Özel okul	4,50	0,58	2,082	0,042
	Devlet Okulu	3,04	1,39		
10.Yöneticimiz, kurum içerisinde gerek bizi ilgilendiren gerek doğrudan kurum ile ilgili konularda bizi her zaman haberdar etmektedir.	Özel okul	4,50	0,58	2,168	0,034
	Devlet Okulu	3,30	1,09		
19.Yöneticimiz, işlerin yapılması için standartlarla yönlendirilen ve sürekli uyulan yöntemler oluşturmuştur.	Özel okul	2,00	1,16	-2,323	0,024
	Devlet Okulu	3,37	1,14		

H₈: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları meslekte geçirdikleri süreye göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 17.: TKL – Meslekte Geçirilen Süre t testi

TKL Ortalaması	Meslekte geçirilen süre	Ort.	s.s.	t	p
	10 yıldan az	3,36	0,76	1,011	0,316
	10 yıl ve üzeri	3,12	0,93		

Tablo 17 incelendiğinde H₈'in red edildiği görülmektedir. Toplam Kalite Liderliği ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda aşağıdaki Tablo 18'de aktarıldığı gibi 3 maddede meslekte geçirilen süreye göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tüm maddelerdeki farkların az tecrübeli de denilebilecek gruptaki meslekte 10 yıldan az süre geçirmiş öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 18.: TKL Ölçeği Maddeleri – Meslekte Geçirilen Süre t testi

GÖRÜŞLER	Meslekte Geçirilen Süre	Ort.	s.s.	t	p
2.Yöneticimiz, “çalışma saatleri, terfi, izinler” gibi konularda yeni imkânlar ortaya çıkarmak için gereken her çabayı göstermektedir.	10 yıldan az	3,00	1,36	2,048	0,045
	10 yıl ve üzeri	2,25	0,86		

15.Yöneticimiz, daha üst yöneticilere karşı bizim haklarımızı korumak için her zaman gayret gösterir ve risk alır.	10 yıldan az	3,48	0,86	3,059	0,003
	10 yıl ve üzeri	2,63	1,15		
22.Yöneticimiz için “anlamak” , “anlaşılır olmaktan” önemlidir.	10 yıldan az	3,52	0,86	2,001	0,050
	10 yıl ve üzeri	2,88	1,57		

H₉: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Toplam Kalite Liderliği algılamaları mevcut işyerinde geçirdikleri süreye göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 19.: TKL – İş Yerinde Geçirilen Süre t testi

TKL Ortalaması	İş Yeri- nde Geçirilen Süre	Ort.	s.s.	t	p
	10 yıldan az	3,35	0,82	1,525	0,133
	10 yıl ve üzeri	2,82	0,63		

Tablo 19’den H₀ hipotezinin red edildiği anlaşılmaktadır. Toplam Kalite Liderliği ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda aşağıdaki Tablo 20’de aktarıldığı gibi 6 maddede meslekte geçirilen süreye göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tüm maddelerdeki farkların az tecrübeli de denilebilecek gruptaki iş yerinde 10 yıldan az süre geçirmiş öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 20.: TKL Ölçeği Maddeleri – Meslekte Geçirilen Süre t testi

GÖRÜŞLER	İş Yeri- rinde Geçirilen Süre	Ort.	s.s.	t	p
3.İşimizle ilgili bir problemi tek başımıza çözemediğimizde; yöneticimiz, yöneticilik konumunu bir yana bırakıp, bize bu hususta yardım etmek için olabildiğince mütevazı davranmaktadır.	10 yıldan az	3,69	1,08	2,852	0,006
	10 yıl ve üzeri	2,33	1,37		
4.Yöneticimiz, insani özelliklerimize yüksek düzeyde önem vermektedir.	10 yıldan az	3,81	1,12	2,377	0,021
	10 yıl ve üzeri	2,67	1,03		
9.Yöneticimiz, “tüm çalışanlar tarafından benimsenen bir ekip ruhunun” oluşturduğu çalışma ortamı yaratmıştır.	10 yıldan az	3,27	1,42	2,179	0,034
	10 yıl ve üzeri	2,00	0,00		
15.Yöneticimiz, daha üst yöneticilere karşı bizim haklarımızı korumak için her zaman gayret gösterir ve risk alır.	10 yıldan az	3,35	0,97	2,412	0,019
	10 yıl ve üzeri	2,33	1,03		
22.Yöneticimiz için “anlamak”, “anlaşılır olmaktan” önemlidir.	10 yıldan az	3,50	0,98	3,333	0,002
	10 yıl ve üzeri	2,00	1,55		
29. Yöneticimiz, bizlerle müşteriler hakkında konuşur.	10 yıldan az	3,12	1,13	2,992	0,004
	10 yıl ve üzeri	1,67	1,03		
30. Yöneticimiz, müşterileri ve müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak tanımlayabilmektedir.	10 yıldan az	3,23	1,17	2,496	0,016
	10 yıl ve üzeri	2,00	0,89		

H₁₀: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 21.: İş Tatmini – Cinsiyet t testi

İş Tatmini Ortalaması	Cinsiyet	Ort.	s.s.	t	p
	Kadın	3,61	0,58	0,347	0,730
	Erkek	3,53	0,85		

Tablo 21’den de anlaşıldığı gibi H₁₀ hipotezi red edilmiştir. İş tatmini ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda aşağıdaki Tablo 22’de belirtildiği gibi 1 maddede cinsiyete göre fark bulunmuştur. Söz konusu fark, erkek öğretmenler lehinedir.

Tablo 22.: İş Tatmini Maddeleri – Cinsiyet t testi

GÖRÜŞLER	Cinsiyet	Ort.	s.s.	t	p
17. Çalışma şartları bakımından	Kadın	2,50	1,24	-2,311	0,023
	Erkek	3,37	1,40		

H₁₁: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri yaşlarına göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 23.: İş Tatmini – Cinsiyet t testi

İş Tatmini Ortalaması	Yaş	Ort.	s.s.	t	p
	Genç	3,58	0,74	0,311	0,757
	Orta yaşlı	3,51	0,83		

Tablo 23’den de anlaşıldığı gibi H₁₁ hipotezi red edilmiştir. İş tatmini ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda hiçbir maddede cinsiyete göre anlamlı fark bulunamamıştır.

H₁₂: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri gelir düzeylerine göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 24.: İş Tatmini – Gelir Düzeyi t testi

İş Tatmini Ortalaması	Gelir	Ort.	s.s.	t	p
	1000 TL ve altı	3,59	0,65	0,306	0,761
	1000 TL üzeri	3,53	0,87		

Tablo 24'e göre H_{12} hipotezinin red edildiği anlaşılmaktadır. İş tatmini ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda hiçbir maddede gelir düzeyine göre anlamlı fark bulunamamıştır.

H₁₃: "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır."

Tablo 25.: İş Tatmini – Eğitim Düzeyi t testi

İş Tatmini Ortalaması	Eğitim Düzeyi	Ort.	s.s.	t	p
	Lisans	3,55	0,77	-0,269	0,789
	Yüksek Lisans	3,70	0,00		

Tablo 25'e göre H_{13} hipotezinin red edildiği anlaşılmaktadır. İş tatmini ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda Tablo 26'ya göre 1 maddede eğitim düzeyine göre anlamlı fark bulunmuştur. Söz konusu maddedeki fark lisans derecesine sahip öğretmenler lehinedir.

Tablo 26.: İş Tatmini Maddeleri – Eğitim Düzeyi testi

GÖRÜŞLER	Eğitim düzeyi	Ort.	s.s.	t	p
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	Lisans	3,43	1,16	2,941	0,005
	Yüksek lisans	1,00	0,00		

H₁₄: "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri medeni hallerine göre farklılaşmaktadır."

Tablo 27.: İş Tatmini – Medeni Hal t testi

İş Tatmini Ortalaması	Medeni Hal	Ort.	s.s.	t	p
	Evli	3,50	0,70	-0,447	0,657
	Bekâr	3,59	0,80		

Tablo 27'ye göre H_{14} hipotezinin red edildiği anlaşılmaktadır. İş tatmini ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda 1 maddede medeni hale göre anlamlı fark olduğu Tablo 28'de belirtilmektedir. Söz konusu fark bekârlar lehinedir.

Tablo 28.: İş Tatmini Maddeleri – Medeni Hal t testi

GÖRÜŞLER	Medeni Hal	Ort.	s.s.	t	p
16. İşimi yaparken yeteneklerimi kullanabilme şansını sağlaması bakımından	Evli	3,20	1,28	-2,068	0,043
	Bekâr	3,89	1,18		

H₁₅: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri çalıştıkları okulun statüsüne göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 29.: İş Tatmini – Çalışılan Okulun Statüsü t testi

İş Tatmini Ortalaması	Kurum Statüsü	Ort.	s.s.	t	p
	Özel okul	3,48	0,20	-0,221	0,826
	Devlet Okulu	3,56	0,79		

Tablo 29’a bakıldığında H₁₅ hipotezinin red edildiği görülmektedir. İş tatmini ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduğunda Tablo 30’da gösterildiği gibi 1 maddede, devlet okulunda çalışan öğretmenler lehine fark olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 30.: İş Tatmini Maddeleri – Çalışılan Okulun Statüsü t testi

GÖRÜŞLER	Medeni Hal	Ort.	s.s.	t	p
10. İş arkadaşlarıma ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	Özel okul	2,50	1,73	-2,416	0,019
	Devlet Okulu	3,78	0,97		

H₁₆: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri meslekte geçirdikleri süreye göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 31.: İş Tatmini – Meslekte Geçirilen Süre t testi

İş Tatmini Ortalaması	Meslekte geçirilen süre	Ort.	s.s.	t	p
	10 yıldan az	3,53	0,76	-0,456	0,650
	10 yıl ve üzeri	3,63	0,79		

Tablo 31 incelendiğinde H₁₆ hipotezinin red edildiği görülmektedir. İş tatmini ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduklarında hiçbir maddede meslekte geçirilen süreye göre farklılık bulunamamıştır.

H₁₇: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri mevcut işyerinde geçirdikleri süreye göre farklılaşmaktadır.”

Tablo 32.: İş Tatmini – İş Yerinde Geçirilen Süre t testi

İş Tatmini Ortalaması	İş Yerinde Geçirilen Süre	Ort.	s.s.	t	p
	10 yıldan az	3,56	0,80	-0,033	0,974
	10 yıl ve üzeri	3,57	0,14		

Tablo 32’ye göre H₁₇ hipotezi red edilmiştir. İş tatmini ölçeğinin maddeleri tek tek t testine tabi tutulduklarında 1 maddede iş yerinde geçirilen süreye göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu fark 10 yıldan az bir süredir aynı okulda çalışmakta olan öğretmenler lehinedir.

Tablo 33.: İş Tatmini – İş Yerinde Geçirilen Süre t testi

GÖRÜŞLER	İş Yerinde Geçirilen Süre	Ort.	s.s.	t	p
6. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	10 yıldan az	3,54	1,06	4,256	0,000
	10 yıl ve üzeri	1,67	0,52		

SONUÇ

Küresel rekabet şartları gün geçtikçe ağırlaşmakta, her alanı ve her türlü organizasyonu sarmalayan küresel koşullar örgütlerin işlerini iyice zorlaştırmaktadır. Diğer bir ifade ile rekabet ortamında ayakta kalma her geçen gün daha da zor koşulları, örgütlerin önlerine çıkarmaktadır. Güncel küresel rekabet koşullarının zorlaştırdığı koşulların başında “müşteri memnuniyeti” gelmektedir. Örgütler, insan yaşamının kalitesini artırmak için var olduklarına göre “sürekli müşteri memnuniyetini sağlamayı” yaşamsal bir gereklilik olarak kabul etmelidirler. Öncelik müşterilerde olmak üzere tüm paydaşların sürekli memnuniyetini ve gelişmesini hedefleyen toplam kalite yönetimi, bu konuda örgütlerin önemli bir yardımcısıdır. Toplam kalite yönetimi müşteri memnuniyetini sağlamada oldukça etkilidir. Toplam Kalite Yönetimi örgütlerin sahip oldukları kaynakların en değerlisi olan iş görenlerinin katılımı ve bağlılığı ile başarılı olabilir. Toplam Kalite Yönetiminin kendisinden beklenen başarıyı elde edebilmesi için örgüt yönetimlerinin iş tatminine önem vermesi ve bu doğrultuda faaliyette bulunması gereklidir. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi, son dönemlerde müşteri memnuniyetinin (dış müşteri) çalışan tatmininden (iç müşteri) geçtiği görüşü ciddi bir oranda taraftar bulmuştur ve bulmaya devam etmektedir. İşlerinden tatmin olan çalışanların verimlilikleri ve performansları artar. Buna bağlı olarak da müşteri memnuniyetinde iyileşmeler görülebilir.

İş tatminini açıklayan veya etkileyebilen birçok faktör söz konusudur. Bu çalışmada ise iş tatmini üzerinde etkisi olan faktörlerden toplam kalite liderliği uygulamaları irdelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular iş tatmini ile toplam kalite liderliği uygulamaları arasında % 48,5 oranında bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Yani iş tatmininin % 23,5'i toplam kalite liderliği uygulamalarıyla açıklanabilmektedir. Araştırmaya katılan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri 3,56 (memnunum) gibi yüksek bir düzey iken, toplam kalite liderliği algılamaları ise 3,29 (kararsızım) gibi düşük bir düzeyde kalmıştır.

Toplam kalite liderliği ortalamalarına bakıldığında erkeklerin, orta yaşlıların, 1000 TL'den fazla aylık geliri olanların, yüksek lisans derecesi olanların, bekârların, özel okulda çalışanların, meslekte 10 yıldan az süre geçirmiş olanların ve iş yerinde 10 yıldan az süre geçirmiş olanların diğerlerine göre daha yüksek ortalama-ya sahip oldukları görülmüştür. İş tatmini ortalamalarına bakıldığında ise kadınların, gençlerin, 1000 TL'den az aylık geliri olanların, yüksek lisans derecesi olanların, bekârların, devlet okulunda çalışanların, meslekte 10 yıldan fazla süre geçirmiş olanların ve iş yerinde 10 yıldan fazla süre geçirmiş olanların diğerlerine göre daha yüksek ortalama-ya sahip oldukları görülmektedir.

Ankete katılan öğretmenler; “amirlerinin karar verme yeteneği, amirlerinin kişileri idare etme tarzı, ücret, terfi, çalışma şartları ve başarının takdir edilmesi” konularında düşük düzeyde tatmine sahiptirler. Toplam kalite liderliği uygulamalarında ise “çalışanların geliştirilmesi, çalışma koşulları (mesai saatleri, terfi vb.), yönetim fonksiyonlarının bilimsel kullanımı, meslek içi eğitim, ekip ruhu, açık iletişim, inisiyatif kullanma, eleştiriye açık olma, elemanını koruma, motive etme, olaylara yoğunlaşma, kritik noktalara önem verme, aktif çalışma temposu, müşterileri anlamaya çalışma, müşteri ihtiyaçlarındaki değişmelere uyum sağlama, çalışanlarla müşteriler hakkında konuşma ve müşterileri tanımlayabilme” konularında düşük düzeyde algılamalar söz konusudur.

Toplam kalite devriminin, yöneticilerin destekleri ve liderlikleri ile başarıya ulaşacağı açıktır. Çalışmada, TKL algılamalarının düşük seviyede kaldığı tespit edilmiştir. TKL uygulamalarının düşüklüğü, iş tatmininin daha yüksek düzeye çıkmasını engellemektedir. Bunun için yöneticilerin TKL uygulamalarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanları daha iyi anlamaya çalışmalı, ihtiyaçlarını tam olarak tanımlayabilmeli ve ihtiyaçları karşılayabilmek için daha fazla gayret sarf etmelidirler. Kendilerine bağlı çalışanların motivasyonlarını güçlendirmeli ve kaynakları çalışanlardan en iyi verim alacak şekilde örgütün amaçlarına uygun olarak kullanılmalıdır. Öncelikli olarak, “en önemli kaynağın insan olduğunu ve başarı için mutlak surette insana yatırım yapılması gerektiği” felsefesini güçlü bir şekilde benimsemelidirler. Örgütler de yöneticilerinin liderlik özelliklerini sergileyebilecekleri ortamı sağlamalı ve yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.

Çalışanların iş tatminlerini artırmak için TKL uygulamalarının güçlendirilmesinin yanı sıra daha fazla inisiyatif kullanabilecekleri ve başarının daha adil

olarak değerlendirildiği bir çalışma ortamının sağlanması, kendilerini geliştirme imkânlarının artırılması, ücret düzeyinin artırılması, hem örgüt için hem de örgüt dışı güçlü ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması, örgütün amaçlarının güncelleştirilerek net hale getirilmesi, terfi koşullarının iyileştirilmesi ve de kariyer gelişimi konusunda yardımcı olunması önemli oranda katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmadan sonra, tüm öğretmenleri (tüm branşları) kapsayan araştırmaların ve TKL uygulamaları ile iş tatminini etkileyen tüm unsurlar arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların yapılması konunun bilgi stokunun artırılması açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- _____ (27.12.2005). Total Quality Management / Leadership, Web site: [http://www.mankato.msus.edu/univops/handbook/quality leadership.html](http://www.mankato.msus.edu/univops/handbook/quality%20leadership.html)
- _____ (27.12.2005). Total Quality Leadership, Web site: <http://home.earthlink.net/~qualinedu/courses/MGT203.htm>
- _____ (15.05.2006). Total Quality Leadership vs. Management by Results Web site: <http://deming.cas.clemson.edu/pub/den/files>
- ASPASIA, Togia, KOUSTELIOS, Athanasios, & TSIGILIS, Nikolaos (2004). Job Satisfaction Among Greek Academic Librarians. *Library & Information Science Research*, 26
- BABACAN, Meltem (2000). *İş Tatmini ile Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- BAKAN, İsmail, & BÜYÜKBEŞE, Tuba (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7
- BAŞ, Türker (15.09.2005). Toplam Kalite Liderliği. Web site: <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin1999/212-toplamkalite%20liderligi.htm>
- BEEBEA, Ashley, BLAYLOCKB, Abigail, & SWEETSERC, Kaye D. (2009). Job Satisfaction in Public Relations Internships. *Public Relations Review*, 35
- CEYLAN, Adnan, & ULUTÜRK, Yıldırım Hüseyin (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1)
- CRANNY, C. L., SIMITH, P., & STONE, F. F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance*. New York - USA: Lexington Books.

- DAĞLI, Abidin (2003). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2)
- DAVIS, Keith (1984). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, 5.Baskıdan Çeviri, Çev.: Kemal Tosun vd., . İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No:199.
- DİLEK, Hakan (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- EREN, Erol (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- FERRIS, Stephen P. (08.02.2005). Web site: <http://www.almc.army.mil/alog/issues/jul97/MS171.htm>
- GENÇ, Nurullah, & HALİS, Muhsin (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- GOETSCH, David L., & DAVIS, Stanley B. (2003). *Quality Management (Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services)*. USA: Prentice-Hall Inc.
- GÜRKAN, A. Cenk, ÖZER, Arzu, RAMAZANOĞLU, M. Oğuz, TUZCUOĞULLARI, Ö. Tarkan, UÇAR, Ümit, & DEMİREL, Erkan T. (2006). Spor Yöneticilerinde Özyetkinlik. *F.Ü. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 4 (3)
- HARRIS, Eric G., ARTIS, Andrew B., WALTERS, Jack H., & LICATA, Jane W. (2006). Role Stressors, Service Worker Job Resourcefulness, and Job Outcomes: An Empirical Analysis. *Journal of Business Research*, 59 (4)
- HAYWARD, Stephen (18.10.2005). Where Have All The Leaders Gone? or Total Quality Leadership, Web site: <http://www.winstonchurchill.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=712>
- HONG, L., ALISON, E., & WHILE, K. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 42
- HOURLANI, Laurel L. , & HURTADO, Suzanne L. (2000). Total Quality Leadership in the U.S. Navy: Effective for Health Promotion Activities. *Preventive Medicine*, 30 (6)
- İNCE, Cemal (2007). *Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- JAEHN, A. H. (2000). Requirements for Total Quality Leadership. *Intercom*, 47(10)

- JOINER, Brien L. & SCHOLTES, Peter L. (28.02.2006). Total Quality Leadership Vs. Management By Results, Web site: <http://deming.eng.clemson.edu/pub/den/files/tql.txt>
- KELEŞ ÇELİK, Hatice Necla (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- MERCER, David (1997). Job Satisfaction and the Secondary Headteacher = the Creation of a Model of Job Satisfaction. *School Leadership and Management*, 17(1)
- MINER, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. New York - USA: McGraw Hill.
- MORTIOYS, Ron & OAKLAND, John (14.03.2006). Total Quality Management and Effective Leadership, Web site: <http://www.dti.gov.uk/mbp/bpgt/m9ja91001/m9ja910011.html>
- NAKİP, Mahir (2006). *Pazarlama Araştırmaları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- ÖZGENER, Şevki (08.02.2005). Building a Total Quality Culture. Web site: <http://www.stratejiyonetim.net/buildingatotalquality.htm>
- PAKDİL, Fatma (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3)
- PARSONS, Elizabeth, & BROADBRIDGE, Adelina (2006). Job Motivation and Satisfaction: Unpacking The Key Factors for Charity Shop Managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13
- RAMAZANOĞLU, Fikret (2002). *Taekwondo Öğretilen Özel Spor İşletmelerinde Çalışanların Kurumlarındaki Personel Yönetimini Değerlendirmesi ve Taekwondo'nun Yaygınlaştırılması İçin Bir Yönetim Modeli Önerisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- RUTHERFORD, Brian, BOLES, James, HAMWI, G. Alexande , MADUPALLI, Ramana, & RUTHERFORD, Leann (in press). The Role of The Seven Dimensions of Job Satisfaction in Salesperson's, Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2008.10.019
- SERİNKAN, Celalettin, & HAYBAT, Ali (22.07.2009). Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. Web site: <http://ab.org.tr/ab06/ozet/104.html>

- SPANBAUER, Stanley J. (18.11.2005). Reenergizing Community College Education Through Total Quality Leadership, Web site: <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/CATALYST/V23N3/spanbauer.html>
- STENSAASEN, Svein (1994). How May We Use The Search Conference To Start Implementing Total Quality Leadership in a Company. *Total Quality Management*, 5(6)
- TEKİN, Mehmet, & GÜL, Hasan (19.12.2006). Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Ve Uygulamaları Üzerine Gazi Osman Paşa Üniversitesinde Bir Araştırma, Web site: <http://www.kalder.org/genel/12ukk/hasangul.doc>
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1)
- TİKİCİ, Mehmet (Ed.). (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TOMPKINS, Penny & LAWLEY, James (27.12.2005). How You Manage to Lead?, Web site: <http://www.dti.gov.uk/mbp/bpgt/m9ja91001/m9ja910014.html>
- UGBORO, Issiah O., & OBENG, Kofi (2000). Top Management Leadership, Employee Empoverment, Job Satisfaction in TQM Organizations: An Ampirical Study. *Journal of Quality Management*, 5
- WINDER, Richard E. (18.11.2005). Total Quality Leadership Shifting Paradigms for Quantum Leaps in Continuous Improvement, Web site: <http://www.ldri.com/articles/93totqualldrshp.html>
- YATES, Ronald (1995). Total Quality Leadership an American Tradition. *Vital Speeches of The Day*, 61(7)
- YATKIN, Ahmet (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(1)