

İSTANBUL GENÇLİK ve SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARININ TOPLAM KALİTE ve LİDERLİK ANLAYIŞLARININ İNCELENMESİ

¹Aytekin ALPULLU ²Gülşen TATAR

¹Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, İstanbul

²Cumhuriyet Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Sivas

ÖZET

Bu araştırmada, Türkiye’de devlete bağlı bir spor kurumunda çalışan ve Toplam Kalite Yönetiminden sorumlu yöneticilerin liderlik uygulamalarına ve kurum personeline bakış açıları incelenmiştir. Çalışmada kurum personeli, kurum içerisinde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını Türk Standartları Enstitüsü tarafından verilen uygunluk belgesi sonrasında değerlendirilmiştir. Aynı şekilde kurum personelinin bu değerlendirmeleri yaparken cinsiyet, yaş grubu, kurumda çalışma süresi, kurumda ki görevi ve eğitim seviyesi gibi faktörlerin kurumda uygulanan liderlik anlayışına etkileri de araştırılmıştır. İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan 220 kişiden seksen dokuz erkek, yirmi biri bayan olmak üzere toplam 110 kişiye uygulanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Toplam Kalite Yönetimi uzmanlarınca hazırlanan ve okullarda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik anketi Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’ne uyarlanarak çalışan personele uygulanmıştır. Söz konusu araştırmaya tabii tutulan personel üzerine uygulanan anketin içeriği 15 soruyu içermektedir. Kurumda çalışan yöneticilerin kendilerine karşı güven sağlamaları için çaba sarf etmediği yönündeki sorulara genellikle erkekler bayanlara göre, yöneticilerin kendilerine daha fazla güven sağlamaları için çaba sarf ettikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Kurumda çalışan kişilerin orta yaş üstü olanların yöneticilerini daha çok sahiplenmeleri, onlara karşı daha samimi davranış sergilemeleri, aynı kurumda uzun süreli çalışmaları ve birbirlerini iyi tanımalarından kaynaklanmıştır. Toplam Kalite Yönetimine geçilmesine rağmen yöneticilerin klasik yönetim anlayışlarının örgüt iklimine hâkim olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelime: Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Toplam Kalite Anlayışı, Liderlik

THE EXAMINATION OF TOTAL QUALITY AND LEADERSHIP COMPREHENSION OF THE EMPLOYEES OF THE YOUTH AND SPORTS PROVINCIAL DIRECTORATE OF ISTANBUL

ABSTRACT

In this research , it is investigated that the managers’ ,who working at state-owned sport institution , leadership practices and the line of vision to the staff of the institution. In this study , corporate staff evaluated the studies of Total Quality Management is applied within the institution , after getting the certificate of conformity issued by the Turkish Standards Institute. In the same way, the factors’ impacts such as gender, age group, institution, working hours, qualifications and education level to the leadership practises is investigated. It is applied to 110 people including eighty-nine male and twenty-one female of 220 people working in the Provincial Directorate of Istanbul Youth and Sport. The Total quality management and leadership survey which is prepared by the Ministry of Education and total quality management experts and applied in colleges, is adapted for Provincial Directorate of Istanbul Youth and Sport and applied to the staff. The contents of the survey applied to the staff includes 15 questions. The questions which are about the managers working in the institution can providing confidence themselves or cannot providing, is generally more answered by males as they effort to gain confidence from managers. The reason of the staff ,working in the institution who is over than middle aged, for adopting the managers is took it’s source from that demonstrating them more intimate behaviors, long-term working time in the same institution and recognizing each other more. Due to taking Total Quality Management method , manager’s understanding of the classical method is still dominant factor.

Key Words: Provincial Directorate of Youth and Sports, Total Quality Manner, Leadership

GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya'nın yeniden inşası sırasında ortaya çıkmış ve ancak son yirmi yılda özellikle sanayi kuruluşları tarafından yaygın olarak benimsenmiş bir olgudur. Sanayinin ucuz ve güvenilir bir ürüne sahip olma ve serbest piyasa ekonomilerinde kendine yer bulabilme çabaları standardizasyonu da beraberinde getirmiştir. Sanayi kuruluşlarındaki bu gelişmelerin kamu, eğitim ve hizmet sektörlerinde ilgi görmesi son yıllara rastlamaktadır. Özellikle ABD'de birçok hizmet kuruluşu, ürettikleri hizmetlerde kalitenin artırılması çalışmalarını başlatmışlardır (8).

1990'lı yıllardan sonra Toplam Kalite Yönetim Sistemi yönetim anlayışının tüm dünyada giderek yaygınlaştığını görüyoruz. Özelleştirme ile ülkemizde devletin ekonomideki rolü ve görevleri daraltılmaya çalışılırken, diğer taraftan toplam kalite yönetimi uygulanarak mevcut kamu hizmetlerinde kalitenin ve verimliliğin artırılmasına çalışılmaktadır (1).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), işletmelerin yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmesi ve pazar paylarını artırabilmesi için rekabet güçlerini, mal ve hizmetleri sürekli iyileştirerek müşteri memnuniyetini sağlamayı hedeflemiş olan çağdaş bir yönetim anlayışıdır (13). Toplam Kalite Yönetimindeki amaç, insanları kaliteden sorumlu yapmak ve bu

sorumluluğu yönetim taahhüdü ile desteklemektir (4). Özetle TKY, çalışanları da bir müşteri olarak düşünerek çalışanın, işverenin ve müşterinin oluşturduğu TKY anlayışını bir amaç ve kendisinin de TKY'yi gerçekleştiren bir araç olarak görmektedir (2). Bu anlayışın unsurları, müşteri odaklılık, süreç geliştirme, yetkilendirme, liderlik, örgütsel etkinlik ve enformasyon teknolojisi olarak özetlenebilir (6). Toplam Kalite Yönetiminin başarısında üst düzey yönetimin katılımı ve desteği büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla üst düzey yönetimde liderlik en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderler, kuruluşun amaç ve idare birliğini sağlamalıdır. Kişiler ise kuruluşun belirlediği hedeflerinin başarılmasına tam olarak katılmalı, iç ortam oluşturmalı ve sürdürmelidir (9).

Yönetim kademesinde bulunan her bireyin iki temel görevi vardır. Birincisi, kurumun performansını yükseltmeye yönelik sistemleri kurmak ve geliştirmektir. İkincisi, mevcut sistemi belirlenen hedeflere uygun çalıştırmaktır. Yönetim kademesi yükseldikçe, sistem geliştirme yetki sorumluluğu da artar (11).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin işletmede kabulü ve uygulama şansı ancak üst düzey yönetimin desteği, sahiplenmesi ve katılımı ile mümkün olmaktadır. Bu katılım ve destek bizzat aktif olarak katılım ve çalışanlara liderlik yapma ile sağlanmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nin işletmede sürekli ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bir takım adımların

hiyerarşik bir düzen içinde uygulanması gerekecektir. Bu adımları şu şekilde ifade edebiliriz:

Klasik düşüncede üst düzey yöneticilerin ilgileri, büyüme, yeni ürün geliştirme, pazar payı ve düşük maliyet gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Bütün bu konular işletme için hayati bir öneme sahiptir. Ancak bu konuların istenen ölçüde gerçekleşebilmesi için odaklanılan bu konulardan daha önce sistemi bir bütün olarak düşünerek, tedarikten mamulün ya da hizmetin sunumuna kadar geçen tüm sürece bakmak gerekmektedir. Yönetimin başarısı, kalite, bilgi ve becerisini yayma, kaliteyi artırıcı her çalışmanın iyiye götüreceği duygusunu aşılmasına ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışını kabul eden bir yönetimin kişisel bir liderlik göstermesine bağlıdır (15).

Toplam Kalite Yönetimi, yönetim tarafından talep edildiğinde çalışanlar üst düzey yönetimin ve liderlerin bu felsefeye inanmalarını ve uygulamalarını beklerler. Çalışanın bu felsefeye sahip çıkması ve bu felsefenin başarıyla uygulanması üst düzey yönetimin davranışlarına aksettirebildikleri ölçüde olacaktır.

MATERYAL ve METOD

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini (G.S.İ.M.) İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Merkez ve İlçe Teşkilatında çalışan 220 kişi oluşturmuştur. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı tarihte görevli, izinli ve araştırmaya katılmak istemeyen çalışanlar bulunduğu için araştırmanın evreninden 110 (evrenin %50'si) kişiye ulaşılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırma için veri toplamada anket kullanılmıştır. Alan taraması kapsamında birincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Konu ile ilgili yapılmış tezler için Yüksek Öğretim Kurulu Dokümantasyon Merkezi, makaleler için ise Bilimsel Akademik dergilerden faydalanılmıştır.

Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik Anketi aracılığıyla toplanan veriler istatistiksel paket programı (SPSS16) yardımıyla değerlendirilmiş (7), sayı analizi, çapraz tablo, ki-kare analizleri yapılmıştır (16). Cronbach Alfa katsayısı ile ölçeğin geçerlilik çalışmasında geçerlilik 0.91 bulunmuştur.

BULGULAR

Araştırmaya katılan 110 kurum çalışanın demografik özellikleri ile ilgili bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir.

Katılanların: *Cinsiyeti*; %80.9'u erkek, %19.1'i bayandır. *Yaş durumu*; %10.9'u 20-30 yaşında , %33.6'sı 31-40 yaşında, %55.5'i 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

Kurum çalışanların %63.6'sı 11 yıl ve üstü, %25,5'i 1-5 yıl ve %10.9'u 6-

10 yıl arası kurumda çalışmaktadırlar. Kurumda çalışanların büyük çoğunluğunu deneyimli çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların % 4.5'i geçici işçi, %6.4'ü işçi, %11.8'i şef ve spor uzmanı, %31.8'i

memur ve %33.6'sı bekçi- bakıcıdır. Eğitim durumları %38.2'si lise, %23.6'sı orta, %20'si üniversite, %15.5'i ilk okul ve %2.7'si yüksek lisans düzeyindedir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

N=110		n	yüzde
Cinsiyet	Erkek	89	%80,9
	Kadın	21	%19,1
Yaş	20-30	12	%10,9
	31-40	37	%33,6
	41 ve üzeri	61	%55,5
Çalışma süreleri	1-5 yıl	28	%25,5
	6-10 yıl	12	%10,9
	11 ve üstü yıl	70	%63,6
Görev unvanları	işçi	7	%6,4
	geçici işçi	5	%4,5
	bekçi-bakıcı	37	%33,6
	şef	13	%11,8
	spor uzmanı	13	%11,8
	memur	35	%31,8
Eğitim düzeyleri	ilk	17	%15,5
	orta	26	%23,6
	lise	42	%38,2
	üniversite	22	%20,0
	yüksek lisans	3	%2,7

1.Kurum Personelinin Kurumlarındaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Çapraz Tabloları

Anket Maddeleri	Cinsiyet	Yaş	Çalışma süreleri	Görev unvanları	Eğitim düzeyleri
	□ ²	□ ²	□ ²	□ ²	□ ²
1. İl Müdürü tarafından kurumun misyonu (Kurumun amaçları) ve vizyonu (Kurumun ileride nasıl olmak istediği) açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmaktadır.	12,345	5,744	6,878	4,337	8,776
2.Yöneticiler kurumun amaçlarının çalışanlara aktarılması sürecinde aktif olarak yer almazlar.	11,343	9,738*	11,345*	4,554	5,682
3.Kurum değerleri,yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır.	13,398	12,654	11,786	10,540	9,674
4. Yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir.	8,232	10,497*	11,584*	7,888	9,564
5.Yöneticiler tarafından kurumdaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir.	6,786	7,356	7,893	8,896	6,896
6. Yöneticiler müşterilerin memnuniyet ve beklentilerini anketlerle ölçüyorlar.	12,651	11,785	12,674	14,765	13,563
7. Sürekli iyileşmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla kurum yöneticileri , yaratıcılığı, yeni düşünceleri desteklemektedirler.	16,368	15,963	13,653	14,366	12,759
8. Yöneticiler kurumun değerleri (çalışanların ortak davranış biçimleri vb.) konusunda davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek oluyorlar.	9,653	9,874	6,389	7,468	8,482
9. Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler.	12,864	14,672	14,877	12,331	15,874
10.Kurum yöneticileri iyileştirme çalışmasının geliştirilmesine ve desteklenmesine aktif olarak katılmaktadırlar.	4,344	5,387	6,732	5,371	7,351
11. Kurum yöneticileri çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler.	6,723*	18,266	15,456	19,854*	15,783
12. Yöneticiler kurumdaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanlarını ikna etmektedirler.	14,782	12,494*	9,943	10,983	11,573
13. Kurum yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadırlar.	17,903	11,345	12,890	12,653	14,754
14. Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmetiçi eğitimlerle eğitilerek desteklenmektedir.	5,893	4,782	8,485	5,886	4,775
15. Müşterilerin memnuniyet ve beklentilerinin anketlerle belirlenmesinin kuruma yarar sağlayacağı düşünülmemektedir.	15,883	11,452	12,499	16,957	13,561

(*) $p < 0,05$

Anket sorularından 2 no'lu değişken "Yöneticiler kurumun amaçlarının çalışanlara aktarılması sürecinde aktif olarak yer almazlar" kurum personelinin yaşı ve çalışma süreleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$). Kurumda yaşları 41 ve üstü olan personelin bu yargıya katılmayarak yöneticilerin kurumun

amaçlarının aktarılmasında aktif olarak yer aldıklarını belirtmişlerdir. Personelin yaşları azaldıkça yöneticilerin kurumun amaçlarının aktarılmasında aktif olarak yer almadıkları görülmüştür. Kurumda 6-10 yıl arasında çalışanlar, "yöneticilerin kurum amaçlarının aktarılmasında aktif olarak yer almazlar" görüşüne katılırlarken, kurumda

11 ve üzeri çalışan personelin diğer personelin aksine kurum amaçlarının aktarılmasında yöneticilerinin aktif olarak yer aldıkları görüşüne katılmaktadırlar. Anket sorularından 4 no'lu değişken olan "Yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir" kurum personelinin yaşı ve çalışma süreleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($p<0,05$). Kurumda yaşları 41 ve üstü olan personelin yöneticilerini daha çok sahiplenerek tutarlı bir yaklaşım sergilediğini ve daha genç yaşta olanların yöneticilerin kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemedikleri görüşündeler. Çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan çalışanlar, yöneticilerin kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilediklerini, 1-5 yıl arası çalışanlar ise yöneticilerin bu duruma biraz uyduklarını belirtmişlerdir. Anket sorularından 11 no'lu değişken "Kurum yöneticileri çalışanların gönülleri ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler" cinsiyet ve görev unvanları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($p<0,05$). Cinsiyeti erkek olanların %57,3'ü uygulamaya uymuyor seçeneğini işaretleyerek, yöneticilerin kendilerinin gönülleri ve güvenlerini kazanmak için çaba sarf ettikleri görüşüne varılırken, bayanların %47,6'sı yöneticilerin biraz çaba sarf ettikleri yargısına varılmıştır. Kurumda ki görevi spor uzmanı, şef ve bekçi-bakıcı olan personelin gönülleri ve güvenlerini kazanmaları yönünde yöneticilerin çaba sarf

etmediklerini, memurların ise bu görüşe katılmadığı yargısına varılmıştır. Anket sorularından 12 no'lu değişken "Yöneticiler kurumdaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanlarını ikna etmektedirler" kurumda çalışanların yaşları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($p<0,05$). Yaşları 41 ve üstü olanların yapılması gereken iş konusunda yöneticilerinin statülerinin kendileri üzerinde bir etkisi olmadığını, çalışan personelin yaşı küçüldükçe yöneticilerin statülerini kullanarak iş yaptırdıkları kanısına varılmıştır. İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin orta yaşın üstünde olanların ve kurumda uzunca yıl aynı birimde çalışmalarından dolayı yöneticilerine karşı daha samimi davranış sergilemeleri, yöneticileri hakkında olumsuz bir düşüncesinin olmadığını göstermektedir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Yapılan bu araştırma sonucunda, Toplam Kalite Yönetim sisteminin bu kurum tarafından yeni algılanması sonucu kurumda çalışan ve cinsiyetleri erkek olanlar, yöneticilerin kendilerinin gönülleri ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf ettiklerini belirtmelerine rağmen bayanların bu görüşe biraz katıldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler yanlış anlaşılmaktan çekindikleri için bayanlara karşı gönülleri ve güvenlerini kazanmaları açısından tedirgin davranmaktadırlar.

Araştırmamızda kurumda çalışan personelin yaşları azaldıkça yöneticilerin kurumun

amaçlarının aktarılmasında aktif olarak yer almadıkları yargısına varılmıştır. Bu durum bize personelin yaş grubu yükseldikçe yöneticileri ile daha iyi ilişkiler kurulduğunu göstermektedir.

Yönetim ile çalışanlar arasında güç, sorumluluk ve yetkinin paylaşılması gerekir. Böylesi bir uygulamanın başarılması oldukça güçtür. TKY kurumda herkesin kendini birer lider olarak benimsemesi ile çözmeye çalışır. Bu durum, herkese kurumla bütünleşik, kendi sorumluluk çevresinde liderlik görevi yüklenme sorumluluğu verir. Bu süreçte bir bakıma TKY uygulanan kurum “öğrenen örgüt”, çalışanlar ise “öğrenen lider”lerdir (10). Bu araştırmada da daha fazla görev alan personelin yöneticilerini değerlendirme yaparlarken bireysel nitelikte olduğu görülmektedir. Özellikle kurumda görev alan personele yetki ve sorumluluk eşit seviyede verilmelidir.

“Yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir” ile kurumda çalışma süreleri arasındaki ilişki incelenmiş ve 11 yıl ve üstü çalışanlar, yöneticilerin kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergiledikleri, kurumda 1-5 yıl arası çalışanların ise kurumun amaçlarına ulaşılmasında daha az bir yaklaşıma uydukları yargısına sahiptirler. Bununla beraber 1-5 yıl arasında çalışanların çoğunluğu Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundan mezun olan ve kurumda spor uzmanı olarak görev yapanlardır. Bu durumda amaca ulaşamama nedenlerinin kurum içerisinde halen çalışan bu personelin

sözleşmeli personel kadrosunda bulunması ve tam olarak yetki ve görev niteliklerinin belirlenmemiş olmasından kaynaklandığını göstermektedir. Yapılan çalışmada görevi spor uzmanı, şef ve bekçi-bakıcı olan personelin gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde yöneticilerin çaba sarf etmedikleri, memurların ise bu görüşe katılmadığı yargısına varılmıştır. Bu durum bize diğer araştırmalarda da ortaya çıkan kıdem ile ilgili sorunları göstermektedir. Bu araştırma kurumda Toplam Kalite Yönetimine geçilmesine rağmen klasik yönetim anlayışlarının halen örgüt iklimine hâkim olduğunu göstermektedir. Seraslan&Kepoğlu (2005)’nin yaptıkları araştırma sonucu Toplam Kalite Yönetimi modeline geçmiş kurumlarda çalışan liderlerin tüm personelin motivasyonunu, şevk edici unsurları araştırır ve uygulamaya koyması gerektiğini savunmaktadır (12). Yapılan araştırmanın eğitim seviyesi üniversite olan personel ile kurumdaki yöneticilerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmelerine ve yüksek düzeyde katılım sağladıklarına inanmazlarken, eğitim seviyesi düşük personelin yöneticilerin kendilerini motive ettiği, yüreklendirdiği ve yüksek düzeyde katılımı sağladığı yargısına sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Botton’a (2005) göre eğitim seviyesi yükseldikçe beklentilerin paralelinde arttığı ve en önemli sebebinin eğitim ile birlikte gelen sosyal statü (3), biçimsel yetkinin daha ön planda olduğu sonucunu vermiştir. Berry’e (1993) göre Toplam Kalite Yönetim kültürünün önemli

prensiplerinden yazılı ve sözlü iletişim kanallarının etkin şekilde kullanılarak kurumda çalışanlara aktarılmasının önemi vurgulanmaktadır (5). Kurumda çalışanlar arasında iletişimin sağlanması ve çalışanlar arasında kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri önemlidir. Bu durum kamu kurumlarında genellikle hiyerarşik olarak üstten alta doğru yapılıdır. Özellikle alt düzey çalışanlar kurumun çeşitli konulardaki bilgilerine sahip değildir. Şimşek (2000), tarafından yapılan araştırmaya göre büyük kuruluşların bir bölümünde çalışanların bu kuruluşların üst düzey yönetimleri de dâhil olmak üzere kendi kuruluşlarının ödüllendirme politikasına dahi bilmedikleri görülmüştür (14). Bu araştırmada da, yapılan bu çalışmaya paralel sonuçlar elde edilmiştir. Bu açıdan çalışanların bu konudaki beklenti ve istemlerini belirleyecek çalışmalar yapılmalı ve niteliksel açıdan sonuçlar doğrultusunda kurumda çalışan tüm personel bilgilendirilmeye çalışılmalıdır.

ÖNERİLER

- Kurum yöneticileri bir lider olarak kurumun amaçlarını, çalışma süreleri gözetmeksizin her yaşta çalışanlara aktarma sürecinde aktif olmalıdır.
- Yöneticilerin kurumda yaşları genç olan ve çalışma süreleri az olan personele kurum amaçlarını yansıtmalıdır.
- Yöneticilerin çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde bayanlara karşı biraz daha hassas olmaları, görev

unvanı gözetmeksizin kurumda her çalışana aynı güveni vermelidir.

-Çalışanlarla sağlıklı iletişim kurmaları ve onları kurum için değerli olduklarını hissettirmeleri kurum içindeki verimliliğin artmasında yararlı olacaktır.

-Yapılması gereken iş konusunda yöneticilerin ayırt etmeksizin statülerini kullanmadan iş yaptırılmaları personeli daha iyi motive edecektir.

KAYNAKLAR

- 1.Aktan C.C.: Değişim ve Devlet, TİSK Yayını, s.58, Ankara, 1998.
- 2.Alptekin A.R.: Kalite Geliştirme Uygulama Problemleri, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, Temmuz, 1995.
- 3.Alain de B.: Statü Endişesi, Sel Yayınevi, (Çev:Ahu Sila Bayer), s.25-50,2005
- 4.Barrow J.W.: Does Toplam Quality Management Equal Organizational Learning, Quality Progress, July, 1993.
- 5.Berry T.: Managing The Total Quality Transformation, ASQC Quality Pres, s.14-60, New Jersey, 1991.
- 6.Chaffer E.,Sheer L.: Quality: Transforming Post Secondary Education, Washington D.C., George Washington University, School of Education and Human Development, s.2, 1992.
- 7.Ergün M.: Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları, SPSS for Windows, Ocak Yayınları, s.120-160, Ankara, 1995.
- 8.Feigenbaum A.V.: Toplam Quality Control, Mac Graw Hill International Ed., 1991.
- 9.Harrison, M.D.: Who Are The Real Customer, Quality Digest, June, 1994.
- 10.James P.: Total Quality Management: An Introductory Text, Prentice Hall,London, 1996.
- 11.Kovancı A.: Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetimi Sürecinin Oluşturulmasında Tepe Yönetiminin Rolü, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Kara Harp Okulu, Ankara, 12-13 Ekim, 1995.
- 12.Seraslan Z.,Kepoğlu A.: Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Morpa Yayıncılık, s.168, 2005
- 13.Sevim A.: TKY'de Bir Araç Olarak T.K.M. Sisteminin Kurulması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.16, Eskişehir, 1999.
- 14.Şimşek M.:Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınevi, s.37, İstanbul,2000.
- 15.Thomas L.: Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik, (Çev: Orhan Pazarıcı) Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1995.
- 16.Yazıcıoğlu Y., Erdoğan S.: SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, s.268, Ankara, 2004.