

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAPSAMINDA KAMUDA LİDER ALGISI ALAN ARAŞTIRMASI ÖRNEĞİ

Dr. Öğr. Üyesi Gökmen KILIÇOĞLU*

Gönül GÜREL**

ÖZET

Yapılan araştırmada, sorulan sorulara verilen cevaplardan yola çıkılarak, kamu kurumunda liderin TKY kapsamında ele alınan dört liderlik yaklaşımından (yapısalcı, insan kaynakları, politik, kültürel ve sembolik) hangilerini daha fazla benimseyerek ve uyguladığının tespiti amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Düzce Tapu Müdürlüğü çalışanlarının tamamı olan 26 personel oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimi olarak nitel veri analizinde uygulanan durum çalışması ve buna bağlı olarak seçkisiz örnekleme yöntemi tercih edilmiştir(Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmanın örneklemini 19 katılımcı oluşturmaktadır. Yapılan görüşmelerde, ilk üç soruda çalışanların %80’den fazlası, 4 numaralı soruda çalışanların %70’ den fazlası pozitif yönde cevaplar vermiştir. Çalışanların %50’ den fazlası 5 ve 6 numaralı sorulara negatif yönde cevaplar vermiştir. Çalışanların %60’ tan fazlası 7 ve 8 numaralı sorulara negatif yönde cevaplar vermiştir. Yapılan alan araştırmasında liderin TKY felsefesini benimsediği ve kurumda uyguladığı gözlemlenmiştir. Lider ağırlıklı olarak yapısalcı ve insan kaynakları liderlik özelliklerini sergilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Lider, Liderlik Türleri, Kamuda Toplam Kalite Yönetimi.

A CASE STUDY OF PUBLIC PERCEPTIONS IN THE PUBLIC SECTOR WITHIN THE SCOPE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT

ABSTRACT

Based on the answers given to the questions asked, it was aimed to determine which of the four leadership approaches (structuralist, human resources, political, cultural and symbolic) which are considered within the scope of TQM in the public institution more and more. The universe of the study consisted of 6 personnel, all of whom were employees of Düzce Land Registry Office. In the study, case study which is applied in qualitative data analysis and random sampling method were preferred(Yıldırım and Simsek, 2016). The sample consisted of 9 participants. In the interviews, more than 0% of the employees in the first three questions answered more than 70% of the employees in question number 4 positively. More than 50% of the employees answered questions 5 and 6 in a negative way. More than 60% of the employees answered questions 7 and in a negative way. In the field study, it was observed that the leader adopted the philosophy of TQM and applied it in the institution. The leader

* Düzce Üniversitesi, Akçakoca Bey Siyasal Bilgiler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü,
gokmenkilicoglu@duzce.edu.tr

** Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi,
kuzeygurel2011@gmail.com

predominantly exhibits structural and human resources leadership characteristics.

Key Words: Total Quality Management, Leader, Leadership Types, Total Quality Management in Public.

1. GİRİŞ

TKY yeni bir yönetim tarzı olarak ilk çıktığı dönemde mal üretimi yapan sanayisektörüne göre düzenlenerek ve yine bu sektöre göre şeklini almış bir tekniktir. Kamu kurumlarının çoğunda müşterilere mal yerine hizmet sunulduğu için TKY'yi kamuda uygulamak bazı problemlerin yaşanmasına sebep olabilir. Buna rağmen hizmet üretiminde de TKY ilkelerini uygulamanın gerekli olduğunun kurumlar farkına varmıştır. Ancak yaşanması olası problemler karşısında kurumlarda teknik alt yapı, nitelikli ve deneyimli personel, sürekli yapılan hizmet içi eğitimler ile gerekli önlemlerin alınması söz konusu olabilecektir. Yaşanan sorunların kamu kurumlarında yeni yeni fark ediliyor olması ve son yıllarda Küreselleşen dünyada yaşanan değişimlerin hızlı olması sebebi ile kamu kurumlarının bu değişimlere adaptasyon sağlayamadığı, geride kalarak müşterilerden gelen taleplere cevap verecek kapasitede olmadığı sürekli altı çizilen bir konudur. Kalite kavramı iş hayatının yanı sıra aile ve sosyal çevre gibi faktörleri de içine almaktadır. Toplumsal yaşamı bütünüyle ele alırsak, özel sektörün TKY tekniklerini benimsemesi ve başarı ile uygulaması söz konusu iken, kamu örgütlerinin bu yaklaşımları benimsememesi, kendini soyutlaması ve tümünden kayıtsız kalması düşünülemez(Balci, 2002).

Kamu kurumları müşterilerin (vatandaşın) hizmet ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlüdür. Hizmetler müşterilere ulaştıkları anda tükenmektedir. Soyut bir kavram olan hizmet ölçülebilirlik açısından mal üretimine göre daha zordur. Özel sektördeki kadar uygulamalar kolay olmayacak olsa dahi kısa dönemlik planlar yerine uzun vadeli planlara odaklanılmalıdır. Aynı zamanda süreç yenilemelerini içinde barındıran ve çalışanların da sürece dahil olması sonucunda kalite kültürünü benimseyecek olmaları TKY' nin amaçlarına uygun ve müşteri memnuniyeti sağlayacak kaliteli mal ve hizmetler üretmek mümkün olabilecektir (Can, 2008).

2. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite, geçmişten günümüze varolmasına rağmen, bugün kurumlar ve bireyler tarafından yüksek değer biçilen konular arasında yerini almıştır. Günümüz dünyasında yoğun küresel rekabet yaşanması, hem özel hem de kamu kuruluşlarının kalite düzeylerini ve standartlarını geliştirmek ilk sıradaki hedeflerini oluşturmaktadır. Bu duruma etki eden en önemli faktörler, kurumların ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirmeleri ve rekabetteki yoğunluktur (Özçakar, 2010).

Toplam kalite yönetimi, kuruluşun tüm faaliyetlerinin sürekli olarak iyileştirilmesini (kaizen), en üst ve en alt birimlerin tümünün tam katılımını, kalite çemberleri, sıfır hata, müşteri memnuniyeti amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Tüm bu TKY unsurlarına ek olarak işletmeler kar elde etmeyi de önemsemektedir. Örgütlerin devamlılığını sağlaTKY, en düşük maliyet ile en kaliteli ürün veya hizmeti sunmayı amaçlar. TKY' de hizmet içi eğitim, kalite çemberleri oluşturulması, katılım, birimler arası her kademede yetki ve sorumlulukların paylaşımı dikkat edilen önemli hususlar arasında yer almaktadır. TKY, üretimde yer alan bireylerin işlev ve yeteneklerini tek tek kıymetlendirmek yerine tüm organizasyonu bir bütün olarak ele almakta ve değerlendirmektedir. bu yönetim tarzında kalitenin daha ucuza elde edileceği inancı hakimdir (Yatkın, 2007).

Toplam Kalite Yönetimi organizasyondaki tüm birimlerin de iyileşme ve yenilenme süreçlerinin eşit oranda ilerlemesini istemektedir. TKY organizasyondaki tüm çalışanlar tarafından etkin katılım ile planlı, sistemli, sürekli gelişim ve iyileştirme ile, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmeleri için fırsatlar sunan bir kurumun kalitesinin iyileştirilmesi sonucu, müşteri memnuniyetinin sağlanması olarak tanımlanabilir. TKY, önceden belirlenmiş paradigma ve kalite standartlarına göre hizmet ve ürün üretimini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Amaçlara ulaşırken TKY yalnızca şirket çıkarlarını

gözetken zihniyetten uzak bir yönetim politikası izler. TKY, organizasyondaki tüm üyelere faydalı olmayı amaçlayan, uzun vadede başarıyı hedefleyen, müşteri memnuniyetini esas alan yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Acar ve Sevinç,2013).

Müşterilerin memnun olabilmeleri için, TKY felsefesi iç müşterilerin de talep ve beklentilerinin karşılanmasının gerekliliğini kesin ve kabul görmektedir. TKY organizasyon yapısı ne olursa olsun ister kamu ister özel, ilk yapılması gerekenin çalışanların memnuniyeti olduğunu savunur. TKY insanı merkeze alan ve onun değerleri ve memnuniyetini önemseyen bir yönetim felsefesidir. Dış müşteriler, rakipler, pazar sürekli kontrol edilerek kaliteyi sürekli geliştiren ve çalışanların katılımı ile kendisini yenileyen organik bir sistemdir(Aykaç ve Özer, 2006). TKY örgütün sadece iç müşteri ve iç unsurları değil aynı zamanda yakın ve uzak çevrenin, çalışanların sosyal hayatının da bir bütün olarak ele alınması gerektiğini ifade etmektedir.

3. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

Toplam kalite yönetiminin her zaman aynı kalıpla uygulanması mümkün olmamaktadır. Farklı durumlar farklı liderlik türlerini gerektirir. Bazı liderlerin analitik yönleri, bazılarının karizmatik yönleri ve bazılarının da sezgisel yönleri ağırbaştığı için tüm bu karakteristik özellikler yönetim tarzlarında ön plana çıkar ve bu şekilde hareket ederler(Goleman, 2002). Örgütler ve çalışanların farklı yapılara sahip olmaları nedeni ile liderlerin buldukları örgüt ile ilişkilerini incelerken görev aldıkları kurumda buldukları konumu dikkate alarak liderlik modellerinin ne olacağı hakkında bilgi sahibi olmak uygun olacaktır (Gezici, 2007).

Literatürde liderlik yapmak, lider olmak, liderliğin özellikleri, liderlik yaklaşımları ile ilgili bir çok tanıma rastlamak mümkündür. Çoğu tanımda liderlik açıklanırken bir çok ortak kavram ve liderde olması gerekli görülen ortak özelliklere vurgu yapılmaktadır.

Lider, diğerlerinin katkılarını ve çabalarını açıkça takdir eder. Beğenisini ifade eder (Erol, 2012). Lider, insanlara değer veren, onları dinleyen, onların sorun ve beklentileriyle ilgilenen, aynı zamanda sorunlara çözüm üretebilecek kapasitede olduğunu gösteren kişidir. Bir iletişim ustası olan liderin, insanlarla ilişkilerinde kullandığı ana yöntem "empati" yani kendisini başkalarının yerine koyarak düşünebilme becerisidir "(Yatkın, 2007). Lider, her yönüyle örnek olmalı, bu örnek kişilik çalışanlara da sergilenmelidir (İlıcak, 2009).

Lider, güçlü, sorumluluğu bütün personel ile paylaşan, çalışma arkadaşlarını her zaman destekleyen ve motive eden ve onlarla çalışmaktan zevk alan bir yapıda olmalıdır (Cafoğlu, 1996). Liderler, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında, rekabette üstünlük sağlamalarında ve çevresel unsurlardan gelen taleplerin ve beklentilerin karşılanmasına yönelik gösterdikleri özveri ve fazladan işgücü nedeniyle örgüt performansında önemli katkıya sahip olan bireylerdir (Çolak, 2015). Lider, diğer bireylerden daha çok şey gören ve fark eden, yine diğer bireylerden daha uzağı gören, vizyon sahibi, diğer bireylerden durumları ya da olayları daha önce gören kişidir (Özsalmanlı, 2005).

3.1. Dört Liderlik Yaklaşımı:

Liderlerin karakteristik özellikleri sebebi ile işler yürürken önem verdikleri konular değişiklik göstermektedir. TKY felsefesi liderleri dört liderlik yaklaşımı ile yönetim tarzlarına göre ayırt edici özelliklerini ön plana çıkararak sınıflandırmıştır. Bu liderlik yaklaşımları her lider de görülebilmekte iken bazı yaklaşımların bazı liderler üzerinde daha baskın olarak görüldüğü bilinmektedir. Literatürde Toplam Kalite Yönetimi kapsamında Liderliğe çoklu bakış getirilerek dört liderlik tarzı geliştirilmiştir (Şimşek, 2007).

3.1.1. Yapısalci Lider

Yapısalci lider örgütün yapı boyutu ile ilgilenir. Her örgütte kurulu bir yapı vardır. Örgütsel yapı denince akla; örgütteki rol dağılımları, yetki ve otoritenin nasıl dağıtıldığı, kurallar, düzen, hiyerarşik yapılanma, bölüm ve birimlerin aldıkları sorumluluklar, amaçlar ile birbirlerine nasıl bağlı oldukları, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için izlenen strateji ve kurum politikası akla gelmektedir. Herşey açık ve net olmalıdır ki çalışanlar örgüte karşı sorumluluklarının, onlardan beklenenlerin ve örgüte olan katkılarının farkında olsunlar. Yapısalci liderin görevi gerçekler ve mantık ile ilgilidir. Yanlı bir tavır ve duyguların iş ilişkilerinde asla devreye sokulmaması gerektiğini savunur. Tüm bu süreçleri takip ederken lider gözlemler, dener, değerlendirir ve gerekli gördüğü taktirde değiştirir. Yapısalci lider tüm bu yapı boyutu unsurlarını ön planan çıkararak bir yönetim tarzına sahiptir (Şimşek, 2007).

3.1.2. İnsan Kaynakları Lideri

İnsan kaynakları liderliği hümanist bir tavır sergiler ve “insanlar örgütlerin kalbidir” felsefesini dayanır. İnsan ilişkileri yaklaşımına dayanan liderlik tarzında; hoşgörü, iyi niyet, paylaşma, etkili iletişim, anlayış, katılımcı ve demokratik yönetim tarzı sergileyen liderin çalışanlardan aynı tepkileri alacağı görüşünü savunur. Bu yaklaşıma göre, insanlar örgütlere bir takım ihtiyaçlarını gidermek için gelirler eğer örgüt bu ihtiyaçlarını karşılayabilir ise lider inanılabilir ve güvenilebilirdir. Liderin görevi destek vermek ve güç vermektir. İnsan kaynakları lideri, ulaşılabilen, karar süreçlerinde her birime fikirlerini soran, dürüst, sorunların çözümünde astlarını da işe dahil eden ve birlikte çalışmayı seçen bir yönetim tarzına sahiptir (Şimşek, 2007).

3.1.3. Politik Lider

Her örgütte belirli ölçüde insan davranışları politiktir çünkü örgüt denilen yapının mutlaka bir kaynağı vardır. Kaynağın nasıl ve kimlere dağıtılacağı sorunu vardır. Örgütlerde bu sebepten açık veya gizli kaynak dağılımı nasıl ve kimlere yapılacak her zaman bir devingenlik vardır. Her çalışan daha fazla pay almayı hedeflediği için daima bir rekabet ve yarış ortamı söz konusudur. Hedeflenen kaynağın elde edilebilmesi için bireyler gruplar ve koalisyonlar oluşturabilirler. Politik lider dengeleri kollayan, motivasyonu sağlayan, bu koalisyon ve gruplaşmaların farkında olan, gerektiği zaman kendisi de örgüt stratejilerini gerçekleştirmek adına koalisyon, işbirlikleri veya gruplar kuran kişi ve aynı zamanda tüm bu ilişkileri iyi yorumlayabilen kişidir. Bütün bunların bir çatışma ortamında değil pazarlık ile yapılmasının gerekli olduğunu savunur. Gücünü dikkatli kullanır herkes ondan her istediğini alamaz. Tüm bu denemeler yetersiz kalmış ise zor kullanmayı tercih edebilir (Şimşek, 2007).

3.1.4. Kültürel ve Sembolik Lider

Kültür bir örgütün soyut yanları içine alan boyuttur. Her örgütte yaşayan bireyler zamanla birbirlerinden etkilenir ve kendilerine has diğer örgütlerden farklı bir kültürel boyut oluştururlar. Sağlam bir örgüt kültürü yapısı sağlıklı, destekleyici ve dayanışma yanlısı tavırların gelişerek güçlenmesine yardımcı olur. Kültürel lider tüm bunlardan yola çıkarak pozitif destekleyici mekanizmalar geliştirerek pozitif davranışların ortaya çıkmasına ve kalıcılığını sağlamak için yardımcı olur. Kültürel lider insanların bir kimliği ve kendine has bir havası olan örgütlere bağlandıklarını, örgütün içinde bulunduğu çevrenin tarihi ve kültürüne hassasiyetinin olduğunu savunur. Kültürel lider çalışanların işleri ile ilgili neyi, nasıl ve ne için yapıyorlar açıklar işi anlamlı hale getirir. Örgütte çalışan insanlara gerçekleştirmeyi planladığı vizyonunu benimsetir (Şimşek, 2007).

4. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ile Kamu Kurumları ve Hizmet Kaliteleri

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi mal ya da hizmet üretimi yapan özel ya da kamu kesimine ait her türlü kurumu ilgilendiren ve uygulanan alışkanlıkları değiştirmek adına bazen zor olabilen kurum içi ve dışı fayda sağlamak adına yükselen dünya standartlarına ulaşmak ve artan müşteri beklentilerine cevap verebilmek için benimsenmesi gereken bir yönetim felsefesidir. TKY felsefesini benimseyen ve gerektiği şekilde uygulayabilen kamu kurumlarında müşterilerin ve çalışanların memnuniyetleri gözle görülür şekilde artmaktadır.

TKY kamu kurumlarında uzun yıllar gözden kaçırılmış ve uygulanmamış olmakla birlikte uygulanmaya başladığı dönemden sonra da belirli kamu kurumları örnek alınarak alan araştırmalarına yoğunluk verilmiştir. TKY çalışmaları ülkemizde 1990' lı yılların başlarında uygulanmaya başlanmıştır. Kamu kuruluşlarında TKY uygulamalarına yönelik çalışmalar sağlık ve eğitim sektörleri üzerinde daha fazla yapılmıştır. Kısıtlı alan araştırmaları neticesinde yaşanan sorun kamu kurumlarında TKY uygulanmasına rağmen TKY felsefesini benimseyen kamu kurumları hangileri bir çoğu bilinmemektedir. Diğer kamu kuruluşlarında çalışanların TKY konusundaki değerlendirmeleri ile ilgili yapılan çalışmalar ise yine sınırlı sayıdadır(Çetin ve Özçakar, 2014).

Kamu kuruluşları eksikliklerini görme çabasındadırlar. Müşteri memnuniyeti özel sektör kadar önemsenmekte ve bunun için bazı yenilikler vatandaşların kullanımına sunulmuştur. E-devlet uygulaması en popüler olanıdır. Bu da toplam kalite yönetiminin zaman ve maliyet tasarrufu başlıklarını içinde barındırmaktadır. Bir çok müşteri en hızlı şekilde istediği zaman ve istediği yerde devletin sunduğu birçok hizmetten faydalanmaktadır. Bu hizmeti uzaktan almayı sağlayan hizmet aslında çalışan personelin rahatlamasına ve işleyişteki tıkanma ve aksamalarında minimize edilmesine en büyük faydayı sağlamaktadır.

Kamu kurumlarının bazılarında başarı ödüllendirilmemekte ve kamu personelinin hata yapması sonucu meydana gelecek olumsuzluklar sebebi ile personel risk almak ve sorumluluk üstlenmekten kaçınmaktadır. Kamu kurumlarına personel alımlarında hizmetlerin güçlük derecelerine göre verilen eğitimler ile personel seçiminde eşitlik, nesnellik, yeterlik gibi çoklu performans değerlendirme ve sınıflandırmanın mali yük getireceği düşüncesi hizmetleri sunacak nitelikli personelin istihdam edilmesini de zorlaştırmaktadır. Düşük ücretler kişilerin kamu kurumlarına başvurularında isteksiz olmalarına neden olmaktadır. Bu gibi durumlarda kamu kuruluşları bulabildiği personel ile yetinmek durumunda kalmaktadır (Kabadayı, 2007).

TKY anlayışında, kaliteli ürün ve hizmet sunma çabasında olan kamu kurumlarının bazı kriterleri yerine getirmesi gerekmektedir. Nitelikli personel; konusunda uzman, yüksek eğitim kurumlarından mezun, insan ilişkileri kuvvetli, istekli, etik iş ahlakına hakim personeller istihdam edilmelidir. Şeffaflık; Müşteriler hizmetler nasıl yürütülüyor ve sorumluluk süreçler devam ederken kimler üzerinde ve oluşan hataların düzeltilmesi için ne tür işlemlerin yapılması gerektiğini bilmelidirler. Müşterilerin söz hakkı olmalı, müşteriler kendi özel durumlarına uygun hizmet almalı, müşterilere hizmetler ne zaman ve nasıl sunulacak açıkça belirtilmeli ve belirlenen zaman diliminde hizmetler verilmelidir. Uymayan kamu kuruluşları mutlaka bedelini ödemelidir. Ayrıca sunulan hizmetler miktar olarak da yeterli olmalı ve tüm vatandaşlar ihtiyaç duydukları hizmetlere ulaşabilmeli hizmetler kesintiye uğramamalı ve müşteri de bu duruma kamu kuruluşunun uyacağını bilmelidir. Şeffaf, istikrarlı ve kesintisiz uygulanan hizmetlerin kaliteyi de olumlu yönde etkileyeceği esastır (Aykaç ve Özer, 2006).

Kalitenin sürekliliğinin söz konusu olduğunu ele alacak olursak hem özel sektör ve kamu kurumları açısından geçerli bir durum olmasına karşın özel sektör kuruluşları ayıran en önemli özellikleri karlılığı da esas almalarıdır. Bu da kalite kavramına yeni bir boyut olan maliyet/fiyat ilişkisini eklemektedir. Oysaki kamu kurumlarının kaliteyi belirleyebilmelerinin tek yolu, nihai kalite ölçütü olan vatandaş memnuniyeti olmakla beraber bu konu kamu kesimi için vazgeçilemez bir ölçüttür. Vatandaşın, hizmet alma hakkına ve hizmeti kaliteli bir şekilde alma hakkına sahip olduğunu kabul eden kamu kurumlarında TKY' nin işleyişi ve kabulü daha hızlı olmaktadır. Kamu kurumlarının kalite ölçütü ile TKY felsefesinin en önemli temel dayanaklarından olan "müşteri memnuniyeti" ortak

paydaları ise kamu kurumlarının kalitelerinin ölçülmesi ve yeni ölçütler geliştirilmesinde TKY felsefesinin uygulanabileceği görülmektedir (Leblebici ve Ömürgönülşen, 1999).

5. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; ilk olarak çalışan memurların amirlerini/müdürlerini TKY felsefesi kapsamında nasıl değerlendirdikleri ve çalışanların kişisel farklılıkları dikkate alındığında bakış açılarında ve değerlendirmede ne tür değişimler olduğunun analizinin yapılmasıdır.

Araştırmada önemli ikinci husus ise, toplam kalite yönetiminin de liderliğe çoklu bakış ile dört liderlik yaklaşımı (yapısal lider, insan kaynakları lideri, politik liderlik, kültürel ve sembolik liderlik) incelendiğinde katılımcıların izlenimleri ve sorulara verdikleri cevaplar sonucunda liderin kurumu yönetirken benimsediği liderlik yaklaşımının ne olduğunun tespiti amaçlanmıştır.

5. Araştırmanın Önemi

Toplam Kalite Yönetimi Liderlik üzerinde ayrıca durmaktadır. Kurumda “kalite” kavramı lider tarafından ne kadar çok benimsenir ve istikrarlı bir şekilde uygulanır ise

uygulanan kalite çalışmalarının başarıya ulaşması o kadar yüksektir.Yöneticilerin yapacakları iş ve sorumluluklarını iyi biliyor olmalarının yanında, “ikna yeteneği, sürece dahil olma, motivasyon sağlama, karizma, risk alabilme, empati, güven verme, grubu ya da bireyleri etkileyebilme, amaca odaklanmış takımlar yaratabilme, karar verme” gibi özelliklere sahip olabildikleri sürece liderlik vasfına sahip olabilmeleri söz konusudur.

Kamu kurumlarının her geçen gün büyümesi ile paralel olarak artan nüfus sonucu atıl bir hale gelmesi göz önünde bulundurulduğu taktirde çalışanları ve süreci yönetebilmek adına sadece alanında uzman yöneticilerden ziyade hem alanında uzman hem de liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin kamu kurumlarında hizmet vermesi çalışanların yöneticilerinden aldıkları enerji ile daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Günümüz dünyasına ayak uydurma çabası ile kamu kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları hız kazanmıştır. Bu sebepten ana unsurları arasında yer alan lider toplam kalite yönetimi felsefesini benimsemiş ise kurumda uygulanması aşamasında nasıl bir yol izlemekte ve çalışanlar gözünden liderlerin yönetim tarzlarının değerlendirmesini yapmanın önemli ve faydalı bir araştırma olacağı düşünülmektedir.

6. Hipotezler

H1 TKY felsefesini başarılı bir şekilde organizasyona uygulanmasını sağlayan liderler ile ilgili çalışanların düşünceleri pozitif yöndedir.

H2 Kurumda lider tarafından kıdem ayrımı yapılmadığının düşünülmesi ile çalışanların birbirileri ile olan işbirliği arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H3 Kurumda lider kurumun menfaatlerini ön planda tutmaktadır.

H4 Kurumda çalışanların eğitim durumları ile TKY’ ni anlamaları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H5 Çalışanlar liderlerinin cinsiyet ayrımı yapmadığını düşünmektedir.

Toplam kalite yönetiminde liderlik kavramı önemli bir role sahip olmaktadır. Kamuda devletin öngördüğü değiştirilemez kesin kanunlar uygulanıyor olması liderlerin de içine dahil olduğu kurallar, bürokratik engeller, yasalar söz konusu olduğu için yöneticilik vasıflarında çok fazla

esneyememelerine neden olmaktadır. Kamu kurumlarında “liderlik” ile ilgili yapılan bir çok araştırma olmasına rağmen henüz toplam kalite yönetiminin ana unsurlarından olan liderlik özelliklerine tam olarak kamuda çalışan yöneticilerin sahip olup olmadıkları ile ilgili çok az şey bilinmektedir.

7. Araştırmanın Kapsamı

Çalışma evrenini Düzce Tapu Müdürlüğü oluşturmaktadır. Evren örneklemini Düzce Tapu Müdürlüğü’ de çalışan çalışanlar oluşturmaktadır. Düzce Tapu Müdürlüğü’ nde çalışan kişi sayısı 26 olup, toplam 19 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların10’ u erkek, 9’ u kadındır. Görüşmeler her katılımcı ile yüzyüze yapılmıştır.

8. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Analizi

Bu çalışmada evrenin sayısı ve konunun yapısı dikkate alınarak durum çalışması ve katılımcılar ile yüz yüze bireysel görüşme yapılmıştır. Araştırmada seçkisiz örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Katılımcılara doğal ortamlarında farklı zamanlarda açık uçlu sorular sorulmasına karar verilmiştir. Yapılan her bir görüşmede katılımcılara sistematik ve sıralı bir yapı çerçevesinde sorular sorulmuştur. Katılımcılardan elde edilen veriler betimlenerek yorumlanmıştır(Yıldırım ve Şimşek, 2016).

9. Araştırmanın Sınırlılıkları

1- Araştırma verileri 2018 yılı Düzce Tapu Müdürlüğü’ nde yapılacak görüşme müdürlükte görev yapmakta olan memurlarından elde edilecek bilgiler ile sınırlıdır.

3- Yapılacak görüşme yönteminde katılımcılara yöneltilen açık ve kapalı uçlu soruların kapsamı ile sınırlıdır.

10.Araştırma Bulguları ve Yorum

Araştırmada ulaşılan katılımcılardan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 10.1. Tapu Çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Bilgileri Nereden Edindiği Değişkenine Göre Dağılımı

TKY	Frekans (F)	Yüzde%
Eğitim aldım	9	47,37
İnternette	-	-
Bilgim yok	5	26,32
Kitaplardan okuyarak	-	-
Çevremdekilerin açıklamalarından	4	21,05
Diğer	1	5,26
Toplam	19	100

Çalışanların, %47,37’si TKY eğitimi almış, %26,32’si herhangi bir bilgiye sahip olmadıklarını belirtmiş, %21,05’i çevresinden öğrenmiş ve %5,26’sı diğer kaynaklardan öğrendiklerini belirtmiştir.

10.2. Kadın Çalışanların Demografik Bilgileri

Araştırmada ulaşılan 9 kadın personelin demografik bilgileri şu şekildedir:

Tablo 10.2.1. Tapudaki Kadın Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (F)	Yüzde%
18-24	1	11,11
25-30	2	22,22
31-35	3	33,33
36-40	3	33,33
41-45	-	-
46-50	-	-
51 ve üzeri	-	-
Toplam	9	100

Personelin, %11,11'i 18-24 yaş aralığında, %22,22'si 25-30 yaş aralığında, %33,33'ü 31-35 yaş aralığında ve %33,33'ü 36-40 yaş aralığındadır.

Tablo 10.2.2. Tapudaki Kadın Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (F)	Yüzde%
0-5	3	33,33
6-10	4	44,44
11-15	1	11,11
16-20	1	11,11
21 yıl ve üzeri	-	-
Toplam	9	100

Personelin, %33,33'ü 0-5 yıl, %44,44'ü 6-10 yıl, %11,11'i 11-15 yıl ve %11,11'i 16-20 yıl mesleki kıdeme sahiptir.

Tablo 10.2.3. Tapudaki Kadın Çalışanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim	Frekans (F)	Yüzde%
İlkokul	-	-
Ortaokul	-	-
Lise	1	11,11
Önlisans	5	55,56
Lisans	2	22,22

Yüksek Lisans	1	11,11
Doktora	-	-
Toplam	9	100

Çalışanların,%11,11'i lise, %55,56'i önlisans, %22,22'si lisans, %%11.11'i yüksek lisans seviyesinde eğitim almıştır.

Tablo 10.2.4. Tapudaki Kadın Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Bilgileri Nereden Edindiği Değişkenine Göre Dağılımı

TKY	Frekans (F)	Yüzde%
Eğitim aldım	6	66,67
İnternette	-	-
Bilgim yok	1	11,11
Kitaplardan okuyarak	-	-
Çevremdekilerin açıklamalarından	2	22,22
Diğer	-	-
Toplam	9	100

Çalışanların,%66,67'siTKY eğitimi almış, %%11,11'i herhangi bir bilgiye sahip olmadıklarını belirtmiş, %22,22'si çevrelerinden öğrendiklerini belirtmişlerdir.

10.3. Erkek Çalışanların Demografik Bilgileri

Araştırmada ulaşılan 10 erkek personelin demografik bilgileri şu şekildedir:

Tablo 10.3.1. Tapudaki Erkek Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (F)	Yüzde%
18-24	3	30,00
25-30	3	30,00
31-35	-	-
36-40	-	-
41-45	2	20,00
46-50	1	10,00
51 ve üzeri	1	10,00
Toplam	10	100

Çalışanların, %%30'u 18-24 yaş aralığında, %30'u 25-30 yaş aralığında, %20'si 41-45 yaş aralığında ve %10'u 46-50 yaş aralığında, %10'u 51 yaş ve üzerindedir.

Tablo 10.3.2. Tapudaki Erkek Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (F)	Yüzde%
0-5	6	60,00
6-10	-	-
11-15	1	10,00
16-20	1	10,00
21 yıl ve üzeri	2	20,00
Toplam	10	100

Çalışanların, %60'ı 0-5 yıl, %10'u 11-15 yıl, %10'u 16-20 yıl, %20'si 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

Tablo 10.3.3. Tapudaki Erkek Çalışanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim	Frekans (F)	Yüzde%
İlkokul	-	-
Ortaokul	-	-
Lise	1	11,11
Önlisans	6	60,00
Lisans	3	30,00
Yüksek Lisans	-	-
Doktora	-	-
Toplam	10	100

Çalışanların, %10'u lise, %60'ı önlisans, %30'u lisans seviyesinde eğitim almıştır.

Tablo 10.3.4. Tapudaki Erkek Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Bilgileri Nereden Edindiği Değişkenine Göre Dağılımı

TKY	Frekans (F)	Yüzde%
Eğitim aldım	3	30,00
İnternette	-	-
Bilgim yok	4	40,00
Kitaplardan okuyarak	-	-
Çevremdekilerin açıklamalarından	2	20,00
Diğer	1	10,00

Toplam	10	100
---------------	----	-----

Çalışanların,%30'u eğitim almış, %40'ı bilgisinin olmadığını belirtmiş, %20'si

çevrelerinden öğrenmiş, %10'u diğer kaynaklardan öğrendiklerini belirtmişlerdir.

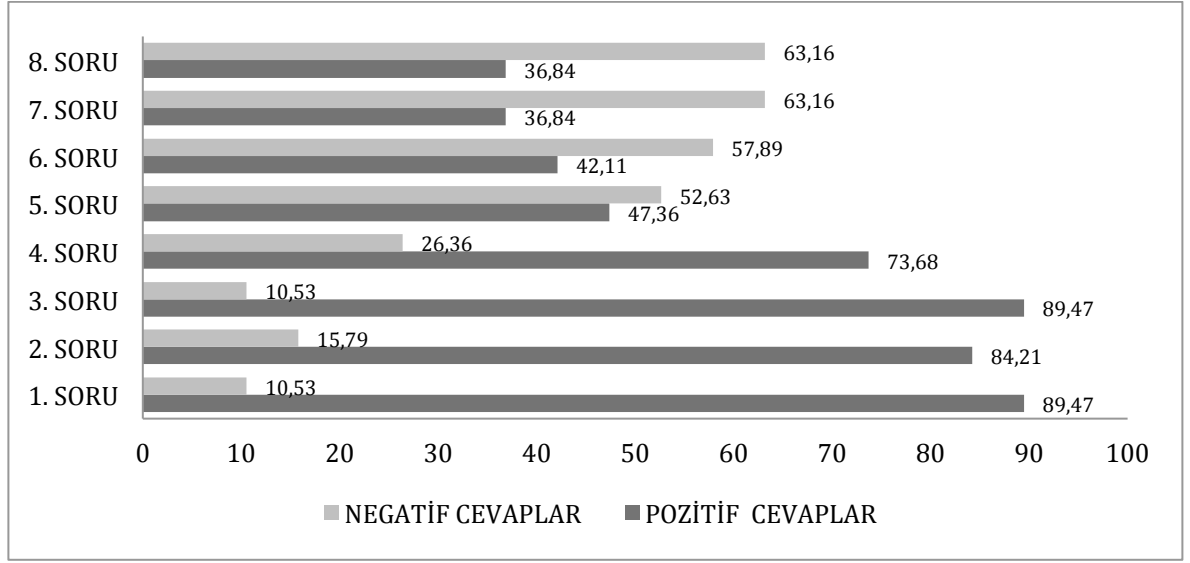
11.Yapılan Görüşmelerde Katılımcılardan Elde Edilen Bilgiler

Bireysel görüşmeler neticesinde katılımcıların sorulan sorulara verdikleri yanıtların derlenmesi bu kısımda yapılmıştır. Çalışanlar tarafından sorulan sorulara sırası ile verilen cevaplar aşağıda ayrıntıları ile verilmektedir.

Tablo 11.1. Katılımcıların Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans (F) ve Yüzde(%) Dağılımı

Sorular	Pozitif Yönde Cevaplar		Negatif Yönde Cevaplar	
	Frekans (F)	Yüzde %	Frekans (F)	Yüzde %
1.Soru	17	89,47	2	10,53
2.Soru	16	84,21	3	15,79
3.Soru	17	89,47	2	10,53
4. Soru	14	73,68	5	26,36
5. Soru	9	47,36	10	52,63
6. Soru	8	42,11	11	57,89
7. Soru	7	36,84	12	63,16
8. Soru	7	36,84	12	63,16

Tablo 11.1.1. Katılımcıların Sorulara Verdikleri Cevapların Grafik ile Yüzde% Olarak Karşılaştırması



Soru 1: Kurumunuzda lider tarafından görev ve yetki dağılımları nasıl ve neler dikkate alınarak yapılmaktadır?

Sorusuna katılımcıların %89,47 (17 çalışan)' si, kıdem, tecrübe, bilgi birikimi, yasal düzenlemeler, işin nevisi, işin zorluğu dikkate alınarak yapıldığını belirtmektedirler. Katılımcıların %10,53 (2 çalışan)'ü, yetki dağılımları ile ilgili bir problem yaşanmadığını fakat görev dağılımlarının eşit yapılmadığı görüşündedir. Kurumda bazen kendilerine lider tarafından yapamayacakları zor işlerin verildiğini, liderin herkes her işi yapabilir mantığını savunduğu için bazen zorlandıklarını belirtmektedirler.

Soru 2: Liderinizin daha önce yanlış ve duygusal kararlar aldığını düşündüren hangi durumlar ile karşılaştınız?

Sorusuna katılımcıların %84,21 (16 çalışan)'i liderlerinin tarafsız bir tutum sergilediğini ve duygusal kararlar almadığı konusunda hem fikirdir. Katılımcıların %15,79 (3 çalışan)' u ise liderlerinin bazen duygusal ve yanlış kararlar aldığını belirtmektedir.

Çalışanlar açısından liderlerinin bazı personelleri memnun edecek şekilde görev dağılımı yapmakta ve konuları bazen tek taraflı düşündüğünü belirtmektedir. Duyguları ile hareket eden liderlerinin olayları tarafsız değerlendiremediği görüşündedir.

“Bazı kıdemli memurların söyledikleri üzerinde çok etkili oluyor ve yönlendirebiliyorlar.”

“Genelde oluşan problemlere karışmaz.”

Soru 3: Lideriniz herhangi bir ayırım (cinsiyet/kıdem) gözetmeden demokratik bir kurum ortamı sağlamak için neler yapmaktadır?

Sorusuna katılımcıların %89,47 (17 çalışan)'si cinsiyet ve kıdem ayırımı olmadığını, demokratik bir ortam sağlandığı görüşündedir. Kurumda kıdem ve cinsiyet ayırımı aslında çalışanları korumak adına yapılmakta görüşünü savunmaktadır.

Diğer %10,53 (2 çalışan)'lük yarıya kalan çalışanlar ise demokratik bir ortamın tam sağlanmadığı ve ayrımcılık yapıldığı görüşünü savunmaktadır. Bazı çalışanların söylemleri şu şekildedir:

“ Kurumda kıdem ayırımı yapılmaktadır, ama kötü amaçlı değil personeli korumak adına yapılır. Yeni gelen personele ağır işlemler verilmez.”

“Tüm personele yapılan toplantılarda söz hakkı verilir. Personelin görüş ve düşünceleri dinlenir. Kurumumuzda tüm uygulamalar eşit ve kurumumuz işlerinde ayrımcılık olmaz.”

“ Kadın personele arşiv işlerinde yardımcı olunur ve müşteri tavrına göre bazen kadın çalışanlar müşteri işlemlerini tamamlamak için imzaya çıkmaz.”

Soru4:Kurum ve çalışanların amaçlarına ulaşmaları için lider desteğini neler yaparak sağlamaktadır?

Sorusuna katılımcıların %73,68 (14 çalışan)'i toplantılar yaptıklarını, ihtiyaçlarının

zamanında giderildiğini, liderlerinin işlerin yoğun olduğu dönemlerde ek personel talebinde bulunduğunu, acil durumlarda izin alabildiklerini belirtmişlerdir. Kurumda daha önce her gelen evrak dosyalanıp arşivlenirken artık her masada tarayıcı olduğu için zaman ve iş yükü açısından rahatladıklarını belirtmektedir.

Katılımcıların %26,32 (5 çalışan)'i lider tarafından herhangi bir destek sağlanmadığını, işlerinin stresli olduğunu, liderlerinin yeterince yardımcı olmadığı belirtmektedirler. Kurum dışında motive edici sosyal etkinlikler yapılmalı görüşünü savunmaktadır. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“Personelini motive etmeli, çalışanların isteklerini ve ne yapmak istediklerini dikkate almalıdır.”

“Kurum ile ilgili çalışmalar var ama burada yeniyim.”

“Daha çok destek olmalı.”

“Şu ana kadar herhangi bir desteğini görmedim.”

Soru 5:Lideriniz kurum içi takım çalışmalarını nasıl yönetmektedir?

Sorusuna katılımcıların %47,36 (9 çalışan)'sı kurumda takım çalışması var, %15,79(3 çalışan)'u nadiren takım çalışması olur, %36,84 (7 çalışan)'ü ise kurumda takım çalışması yapılmadığını belirtmektedir. Takım çalışması olduğunu belirten çalışanlar her birime 2'şer 4'erli gruplar kurulur (intikal grubu, imar grubu vb.) sürekli takım çalışmaları uygulanır savunurken, bir kısım çalışan takım çalışmalarının nadiren uygulandığını savunmaktadır. Takım çalışması yapılmamaktadır diyen 7 çalışan herkesin kendi işini yaptığını ve işleri yoğun olduğu için işlemleri ancak yetiştirebildiklerini belirtmektedir. Katılımcıların yapılan görüşmede konu ile ilgili fikirleri şu şekildedir:

“Lider, tecrübesizleri işi öğrenmeleri için tecrübelilerin yanına verir.”

“Takım çalışmaları yapılır ama, lider sadece işlem sayısı ile ilgilenir.”

“Her birim bir gruptur. Kurumda sürekli takım çalışması yapılmaktadır.”

Soru 6: Liderinizin ikna yeteneği hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Katılımcıların %42,11 (8 çalışan)'u liderlerinin ikna yeteneğinin yüksek olduğunu ve emir ile değil rica ile görevlendirdiğini belirtmektedir. Baskıcı bir karakterinin olmadığı görüşündeler. Katılımcıların %57,89' (11 çalışan)'u ikna yeteneği yok ve orta halli diye tanımlamaktadır. Liderin verdiği görevleri mecburen kabul etmek zorundayız, bizimle fikir alış-verişi yapsa dahi yine onun isteklerinin yerine getirildiği düşüncesini belirtmektedirler.

Soru 7: Lider tarafından hangi durumlarda taktir görür ve ödüllendirilirsiniz?

Sorusuna katılımcıların %36,84 (7 çalışan)'ü sözlü taktir gördüklerini belirtmektedir. İçlerinden 2 kişi ise yazılı valilikten belge aldıklarını belirtmektedir. Katılımcıların %63,16 (12 çalışan)'sı herhangi bir

belgeli ya da sözlü taktir görmediklerini belirtmektedir. Bazı çalışanlar taktir, teşvik ve ödülü hak ettiklerini düşünmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplardan bazıları şu şekildedir:

“Sözlü taktir eder ama yazılı az.”

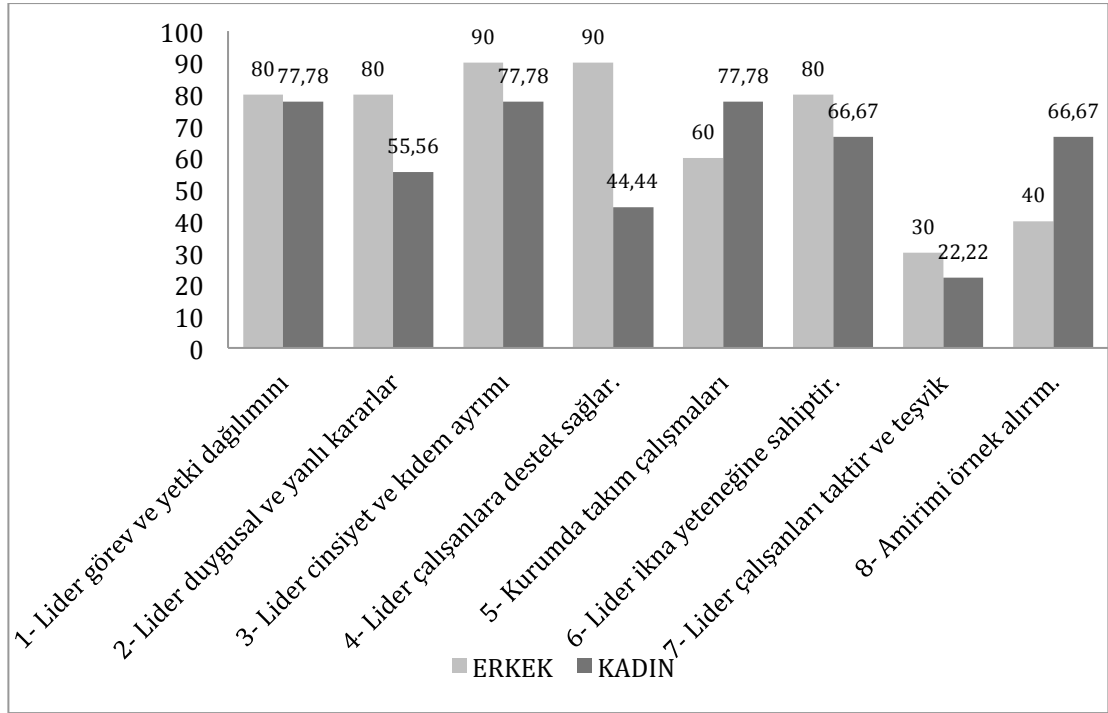
“Ne kadar çalışırsak çalışalım hiç bir zaman taktir edilmedim.”

“Evet taktir gördüm. Belge aldım.”

Soru 8:Amirinizi daha önce hangi konuda örnek aldınız?

Sorusuna katılımcıların %36,84 (7 çalışan)’ü liderlerini iş ahlakı, yönetim tarzı, konuşması, duruşu, düşünerek hareket etmesi, sakin karakterli olması, düzenli olması ve vizyonunu örnek aldıklarını belirtmektedir. Katılımcıların %63,16 (12 çalışan)’sı liderlerini herhangi bir konuda henüz örnek almadıklarını belirtmektedir.

Tablo 11.3. Yapılan Görüşmelerde Kadın ve Erkek Katılımcıların Sorulara Verdikleri Cevapların Grafik ile Yüzde% Olarak Karşılaştırması



Bu grafik kadın ve erkek çalışanların kendi aralarında yapılan veri analizleri sonucunda ortaya çıkan yüzdesel sonuçların göstergelerinin karşılaştırılmasıdır. Sorular sırası ile karşılaştırıldığında kadın ve erkek çalışanların liderleri hakkındaki görüşleri arasında farklılıklar gözlemlenmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumda TKY konusunda bilgi sahibi liderin var olması, TKY felsefesinin uygulanması ve benimsenmesi çalışanlarda çalışma ile ilgili isteğin artmasına ve hizmet kalitesinde gözle görülür artış olmasına katkı sağladığı gözlemlenmektedir.

Liderlik anlayışı eski düzende yönetici-lider başlığı altında incelenirken, günümüzde lider, rehberlik eden, yaratıcı, karizmatik, ikna edebilen, demokratik ve daha çalışana yakın bir tavır sergiler konumdadır.

TKY felsefesini başarılı bir şekilde organizasyona uygulanmasını sağlayan liderler ile ilgili çalışanların düşünceleri pozitif yönde bir ilişki vardır, hipotezi ile ilgili kurumda yapılan görüşmeler neticesinde çalışanların sorulara verdikleri cevaplar lider hakkındaki görüşleri pozitif yöndedir. Katılımcılar açısından lider, yetki dağılımlarını adil yapan, yanlı kararlar almayan, destek sağlayan, eksiklikleri tespit eden, sorunları zamanında çözüme ulaştıran, ikna edebilen bir yönetici özelliklerine sahiptir. Katılımcıların verdiği cevaplar neticesinde liderin çalışanları çok az teşvik ve taktir ettiği ve örnek alma konusunda da çalışanların çekinik cevaplar verdiği gözlemlenmiştir. Lider TKY açısından dört liderlik yaklaşımının tamamını kurumda uygulama çabasında ve yapısalcı, politik ve insan kaynakları liderlik özelliklerini kurumda sergilemektedir. TKY felsefesini benimseyen ve kurumda uygulayan bir yönetim tarzı benimsediği için çalışanların lider hakkındaki görüşlerinin pozitif yönde olduğu gözlemlenmiştir.

Kurumda lider tarafından kıdem ayrımı yapılmadığının düşünülmesi ile çalışanların birbirileri ile olan işbirliği ile bilgiyi paylaşmaları arasında olumlu yönde bir ilişki vardır, hipotezi ile ilgili lider kıdem ayrımı yapmaz sorusuna, katılımcılar tarafından pozitif yönde cevaplar verilmiştir. Çalışanlar liderlerinin kıdem farklılıklarını gözeterek ayırım yapmasının sebebini çalışanların tecrübelerine dayalı iş paylaşımı yaptığını belirtmiştir. Liderlerinin tecrübeli ve tecrübesiz personeli bir arada çalıştırdığını ve birbirilerine yardımcı olmaları için ortam yarattığı görüşündedir. Bu durum dikkate alındığında çalışanların yüksek oranda kıdem ayrımı yapmadığını düşündüklerini görmekteyiz.

Kurumda lider kurumun menfaatlerini ön planda tutmaktadır, hipotezi ile ilgili çalışanlar liderlerinin kurumun menfaatleri gibi çalışanların da menfaatlerini gözettiğini istek ve taleplerini dinleyerek eksiklikleri zamanında tamamladığını belirtmiştir.

Çalışanların eğitim durumları ile TKY'yi anlamaları ve uygulamaları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır, hipotezi ile ilgili kurumda yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler neticesinde pozitif yönde bir ilişki olmadığı görülmektedir. Yapılan alan araştırmasında tablo 10.1.4. ve tablo 10.1.5.'e bakıldığında ulaşılan 19 katılımcının 2'si lise mezunu biri TKY ile ilgili eğitim almış olduğu diğerinin ise çevresindekilerin açıklamalarından öğrendiği görülmektedir. Diğer 17 katılımcının tamamı önlisans ve üzeri eğitim düzeyindedir. Katılımcıların 8 tanesi TKY ile ilgili eğitim almış, 5 tanesi herhangi bir bilgisi olmadığını belirtmiş, 3 tanesi çevresindekilerin açıklamalarından öğrenmiş ve 1 tanesi de diğer kaynaklardan öğrendiğini belirtmiştir. Çalışanların eğitim düzeylerinde artış olmasına rağmen kurumda TKY hakkında kulaktan dolma bilgilere sahip, hiç bilgisi olmayan çalışanların varlığı görülmektedir.

Çalışanlar liderlerinin cinsiyet ayrımı yapmadığını düşünmektedir, hipotezi ile ilgili çalışanların tamamının verdiği cevap pozitif yöndedir. Çalışanlar cinsiyet ayrımı yapılmadığını bilgi ve tecrübeye göre işlerin dağıtıldığını ve herkesin her işi yapabilir konuma gelmesi için lider tarafından takım çalışmaları oluşturulduğunu belirtmektedir.

Lider kurumdaki bu eksiklikleri gidermekle yükümlüdür. Çalışanların eğitim durumları dikkate alınmadan hepsine düzenli olarak seminerler ve hizmet içi eğitimler verilmelidir. Kurumda çalışanların diğer konulardaki eksiklikleri de tespit edilerek bu konular ile ilgili de eğitimlerin artırılması gerekmektedir. Çalışanların yaptıkları işi anlamlandırması ve işler yürürken olup bitenlerin mantığını kavrayabilmeleri açısından önem taşımaktadır. Böylelikle TKY felsefesini liderin çalışanlara da benimsetmesi daha kolay hale gelecektir.

Lider TKY ile ilgili tüm liderlik özelliklerini taşıyor olmasına rağmen yoğun olarak yapısalcı lider ve insan kaynakları lideri özelliklerine sahip bir yönetim tarzı benimsemektedir. Lider bu araştırma

kapsamında daha fazla sonuç değil süreç odaklı olmalıdır. Çalışanları ile iş bitiminde değil işler yürürken de iletişim halinde olmalı eksiklerin giderilmesinde yol gösterici olmalıdır. Lider bu tutumu ile destekleyen tavrını da çalışanlara göstermiş olacaktır. Lider kurumda yapılan hizmet içi eğitimlere daha fazla eğilmeli gerekirse bununla ilgili yetki devri yapmalı ve tüm çalışanların TKY konusunda eğitim almış ve bilgi sahibi bireyler olmalarını sağlamalıdır. Kurumdaki belki de en büyük eksiklik yarı yarıya çalışanların TKY ile ilgili bilgisizlikleridir. Lider taktir, teşvik, motivasyon, ödül, sosyal etkinlik gibi konularda çalışanların isteklerine cevap vermelidir. Kurum çalışanlarının yeterince taktir görmediklerini düşünmeleri hatalara, çatışmalara ve yaptıkları işe olan inançların kaybolmasına neden olacaktır. Kurumda çalışanlar verilen görev ve yetkilerin her ne kadar görüşler dikkate alınsa bile emir ve mecburi yapılması gereken işler mantığından çıkarılmalıdır. Burada taktir ve teşvik en önemli güdüleyici olarak devreye girmektedir. Takım çalışmaları ile ilgili bir düzen olduğu belirtilmektedir. Takım çalışmalarına lider dahil olmasa bile süreçten haberdar olmalıdır. Liderin tüm bu konularda daha aktif olması daha fazla örnek alınmasına da yardımcı olacaktır. Sürecin bu şekilde ilerlemesi neticesinde çalışanların yeniliklerin mantığını anlamaları ve katkı sağlamaları daha kolay olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. ve Sevinç, İ. (2013).Toplam Kalite YönetimininKamu SektörüneUygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar,*Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,13(25): 1-16
- Aykaç, B. ve Özer, M.A. (2006).Toplam Kalite Yönetiminin KamuKuruluşlarında Uygulanması ve Yeni Arayışlar, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3): 171-202
- Balcı, A. (2005). Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2005(2):196-211
- Böke, K. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5. Baskı)*. Alfa Yayınları, İstanbul
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı (3. Baskı)*. (53), Serçe Matbaacılık, İstanbul
- Can, A. (2008). Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (3): 293-307.
- Çelik, İ. (2011).*Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesine Göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi*,T.C Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Çetin, O. ve Özçakar, N. (2014). Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma,*Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 36 (1): 351-372
- Çolak, M. (2015). *Çalışma Hayatında Liderlik, (1. Baskı)*. (92), EKİN Basın Yayın Dağıtım, Bursa
- Elmacı, O. ve Kabadayı, B. (2007). Kamu Kurumlarında Tky UygulamalarındaOrtaya ÇıkanSorunların ÇözümüneYönelik Bir UygulamaÖnerisi,*T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yönetim Organizasyon) Anabilim Dalı*, Kütahya
- Erol, V. (2012) *Liderlik Yolculuğum İşte ve Yaşamda Liderlik. (1. Baskı)*. (105), Elma Yayınevi, Ankara
- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların İş TatminiÜzerindeki Etkileri: Özel*

- Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama*, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya
- Glomen, D. (2002). *Whats Makes a Leader Harvard Business School*. (377. Baskı). Press Acar Matbaacılık, İstanbul
- Ilıcak, E. (2009). *Liderlerin Yönetimsel Davranışları İle Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki İlişki: PEUGEOT 3S Satış Merkezlerinde Bir Araştırma*, TC. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya
- Leblebici, D.N. ve Ömürganülşen, U. (1999), Kamu Kesiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(1)
- Özçakar, N. (2010). Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 39 (1): 106-124
- Özsalmanlı, A. (2005). Türkiye’ de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(13): 423.pdf
- Şimşek, H. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi Kurumlar, İlkeler, Uygulamalar*. (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Taş, Y.F. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik*, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir
- Yatkın, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 9 (1): 1303-2860
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (10. Baskı). (76), Seçkin Yayıncılık, Ankara