



© Uluslararası  
**İnsan Bilimleri**  
Dergisi  
ISSN: 1303-5134

[www.insanbilimleri.com](http://www.insanbilimleri.com)

Cilt: 4 Sayı: 2 Yıl: 2007

---

## **Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma**

Yrd. Doç. Dr. Gürcan Papatya\*

### **Özet**

*Bu çalışma, "toplam kalite kişisi ve kişiliği" konusunda önerilen dört temel dinamiğin, bir kamu kurumunda araştırılmasına yönelik görgül bir çalışmayı kapsamaktadır. Bununla hem kalite kişisi ve kişiliği bileşenlerinin analizi, hem de kurumun kalite konusunda neler yapması ve hangi politikaları benimsenmesi gerektiğinin altı çizilmeye çalışılacaktır. Ayrıca çalışmada, kalite yönelimli bulgulardan hareketle çalışanlara bazı temel önermeler vermek ve üst yönetim görevleri kristalize etmek hedeflenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler/Kavramlar:** Toplam Kalite Kişisi ve Kişiliği, Yaşam Kalitesi, TKY.

---

\* Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Üyesi.

**Gürcan Papatya:** *Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma.*

---

## **Total quality person and personality: A study on the development of activity proposals and top management tasks in a public organization**

### ***Abstract***

*This paper comprises an empirical study that aims at making research on the proposed four basic dynamics on “total quality person and personality” in a public organization. In this study we not only try to analyze the components of quality person and personality and we also emphasize what an organization should do on quality and the necessity of its determining which policies to adopt. Besides, in this study, we aim at giving basic proposals to the workers and bringing together the duties of the top management tasks making use of quality oriented findings.*

**Key Words/Concepts:** *Total Quality Person and Personality, Life Quality, Total Quality Management.*

**Gürcan Papatya:** *Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma.*

---

## GİRİŞ

Günümüzde kamu-özel tüm alanlarda (-çoğu kez bir moda şeklinde uygulanmaya çalışılan ve kuramsal uygulanabilirliği araştırılan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımı, beklenen etkiyi yaratmadığı gerekçesi ile oldukça fazla tartışılmaktadır. Oysa, TKY uygulamalarının başarısı, bir zihniyet ve kalite kişisi ve kalite kişiliği oluşturma bağlamı olduğu göz ardı edilmektedir. Çünkü, toplam kalite kişisi ve kişiliği, bir yaşam tarzını ve zihniyetini içerir; sürekli gelişmeyi ve iyileşmeyi hedefleyen bir açılıma sahiptir.

Bu çalışma, “*toplam kalite kişisi ve kişiliği*” konusunda önerilen dört temel dinamiğin bir kamu kurumunda araştırılmasına yönelik görgül bir çalışmayı kapsamaktadır. Bununla hem kalite kişisi ve kişiliği bileşenlerinin analizi, hem de kurumun kalite konusunda neler yapması ya da hangi politikaları belirlemesi gerektiğinin altı çizilmeye çalışılacaktır. Ayrıca çalışmada, kalite yönelimli bulgulardan hareketle çalışanlara bazı temel önermeler vermek ve üst yönetim görevlerini kristalize etmek hedeflenmektedir.

## KAVRAMSAL NİTELEME: KALİTE KİŞİSİ VE KALİTE KİŞİLİĞİ

Kalite kavramı, amaçlara ulaşma ve değer yaratma konusunda bir yaşam ölçüsüdür. (Kalite hakkında bilinmesi gerekenler için Bkz. Genç, Halis, 2006: 85-93) Bu ölçü, değişmez değildir ve bir çok karmaşık kavramı içerir: Yaşama standartları, yaşam tarzları, refah düzeyi, toplumsal katkı ve değer üretimi, sosyal sorumluluk, bağımlılık, güven bunlardan bir kaçıcıdır. (Bkz. Chaney, 1999; Ferman: 28-31) Her birini gerçekleştirmek için anahtar yetenekler (-sözgelimi odaklanma, düzenleme, gözden geçirme, motive etme, kullanma, serbest bırakma, harekete geçme gibi, çeşitli düzeylerde ve biçimlerde ele alınır. (Yeteneklere ilişkin geniş bilgi için Bkz. Mulligan, 2002: 18-20) Ancak nereden bakırsa bakılsın kalite kavramı, gelişme ve iyileşme için güçlü bir tetikleyicidir. Özellikle insanların amaçlara yönelik birlikte hareket edilmesinde ve sonuçların somutlaştırılmasında bir mihenk oluşturarak; daha iyi yaşamada, daha fazla tatmin yaratmada, daha kaliteli ürün/hizmet üretmede, daha

**Gürcan Papatya:** *Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma.*

---

verimli ve etkili olmada güç vermektedir. (Bkz. Gönen, Özgen, 1995: 280-289) Ancak burada gözden kaçırılmaması gerek konu, kavramın odağında insanın/bireyin bulunduğudır. Yani Toplam Kalite temel felsefesinin “olmazsa olmaz” koşulu, kişi ya da bireydir. (Bkz. Şimşek, 2002) Ne var ki, kalite yönetiminde kavramsal kaymalar, kalite yönetimi çalışmalarının toplam olarak gerektiği şekilde sonuçlanmasını önlemektedir. (Benzer kavramsal tartışmalar için Bkz. Anjard, 1998: 238-247; Arkış, 1997) Kalite yönetiminde bu kavramsal kaymalardan biri de, kalite kişisi ve kalite kişiliği odak konusunda karşımıza çıkar.

*Kalite kişisi*, iş ve özel yaşamında, katılımcı, olumlu bir tutum geliştirmede, kaliteli kişisel hizmet verme yönlü, işbirliğini, dayanışmayı ve birlikte evrilmeyi hedefleyen ya da kişisel gelişim sürecini iyileştirme ve sürdürme eksenli gerçekleştiren kişiyi niteler. (Bkz. Cücenoglu, 1999; Dökmen, 2003) Buna ilişkin kalite kişisi liderlik, planlama, iyileştirme dinamikleri üzerinde diriklik ve gelişme sağlamayı amaçlar. Böylece, iş ve iş dışında kalitenin yükselmesi, çalışanların özel yaşamda ve çalışma yaşamlarında özgüvenlerinin artması, olumlu iletişim ortamının yaratılması, değişime karşı pozitif ilgilenme kapasitesinin etkinleştirilmesi, motivasyon ve katılım düzeyinin yükselmesi, kalite bilincinin gelişmesi ve kültürü oluşturulması olanaklı olmaktadır. (Bkz. Sinclair, 1994: 19-29; Bozkurt, 1994)

Bu bağlamda *kalite kişiliği*, bireylerce işbirliği ortamının oluşmasına duyulan özlemin ortaya konması ve nedensel isteklendirme (motivation) ile kalitenin artırılması; bireylerin sahip oldukları enerjiyi nasıl keşfedeceklerini ve nasıl kullanacaklarını öğrenmesi; dahası, sorun çözümünde hız kazandırılması, birlikte olunan insanlara özgüven aşılması, başarı gücü, olumluluk ve paylaşılan bir vizyon yaratılması konusunda önemli bir kavramı ifade eder. Ancak toplam kalite düşüncesini yayma ve geliştirme kapsamında, kalite kişisi ve kalite kişiliği oluşturma, oldukça sabır isteyen bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Bu yönde yapılan çalışmalar ise, az ve gerçekçi olmaktan uzaktır. (Bkz. Chopin, 1995: 10-12)

**Gürcan Papatya:** *Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma.*

---

## KALİTE KİŞİSİ VE KİŞİLİĞİ DİNAMİKLERİ

Kalite kişisi ve kalite kişiliği oluşturma/geliştirme konusunda ana dinamikler; bireysel kalite çalışmaları, liderlik süreci, doğru iş yapma tarzı olarak planlama ve kaynakların doğru kullanılmasında kararlılık için iyileştirme biçiminde önerilebilir.

*Bireysel Kalite:* Bireysel kalite, kişisel deneyim ve beklenti düzeyine paralel artmakta; süreçte bilginin edinişi, kullanılışı ile elde edilen değer kişi kalitesinde etkili olmakta, fark yaratmaktadır. Böylece “nitelikli insan” olma yolunda, düşünmeyi düşünme, okumayı okuma ya da öğrenmeyi öğrenme, “her şeye rağmen, hayata dair” tüm değerleri etkinleştirme olanağı olarak görülmektedir. Bu bağlamda bireysel FÜTZ analizi (fırsatlar, üstünlükler, tehditler, zayıflıklar ya da SWOT analizi), kalite kişisi olma ve kalite kişiliği yaratma konusunda, hangi yönlerin güçlü, hangi yönlerin güçlendirileceği ile nasıl fırsatlar ve tehditler ile karşı karşıya gelinebileceğine ilişkin araştırma olanağı verecektir. FÜTZ analizi aslında “özgüven”i doğru bir şekilde geliştirmeyi de yardımcı olan bir açılıma sahiptir. Dolayısıyla FÜTZ analizi ile kişilerin, bireysel gelişim ve değişim beklentilerini anlama, analiz etme ve buna yönelik çalışmaları ivedilikle yapmaları beklenir. (Arıkan, 2003; Doğan, 2003; İmai, 1994: 41-44)

*Liderlik:* Liderlik bir süreçtir. Bu süreçteki çalışma etkinlikleri kalite kişiliğinde belirleyici olur. Kaldı ki, artık “insanları yönetmek”ten ziyade, “insanlarla yönetmek”; yönetimin liderlik boyutunu (-diğer bir deyişle “yöneticilerin liderliğini (koç’luğunu)” belirgin hale getirmiştir. (Landsberg, 1999) Bu serüvende liderlik, süreçlerin en çok değer yaratacak şekilde ya da potansiyeli açığa çıkarma ve eyleme geçirme fikrini gerçekleştirmeye yönelik, enerjilerin sentezlenmesinde katalizör misyonuna çekilmiş olmaktadır.

Öncelikle liderlik sürecinde, lider olmanın ötesinde/üzerinde “liderliğin paylaşılması”na büyük önem atfedilmektedir. Böylece fikirleri, becerileri ve enerjileri harekete geçirme ile eylemlerin geleceği etkileme olanağının araştırılmasına; bilgiler istikametinde fırsatların ve tehlikelerin değerlendirilmesine; eylem yolların,

**Gürcan Papatya:** *Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma.*

---

olasılıkların ve almaşıkların formüle edilmesine ya da daha olumlu bir perspektifte değerlendirilmesine erişilir. Başkaca, hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda en iyi uygulamaların aranması ve özgül rollerin/başarı önündeki sınırlamaların belirlenmesi, izleyicilerin yönetsel bütünlüğünü sağlamaya ilişkin kişilerin sahip oldukları “liderliği paylaşması”na bağlanılır. (Papatya, 2001: 64-67)

Dolayısıyla liderliğin paylaşılması ve birlikte harekete geçme zihniyeti, “liderliğin bir statüden çok eylem bütünlüğü olduğunu” ifade eder. Yetki ve kişilik kültü yaratmaktan çok, güç, enerji ve kalite kişiliği vurgulanır; böylece liderlikte liderin “gözdağından çok esin vermesi, denetlemekten çok güdülemesi, yönetmekten çok seferber etmesi” bir anlam kazanır. Paylaşılan liderlik bir tabuyu, bir totemi şekillendiren değil; incelikler yükleyen, kalite kişisi ve kalite kişiliği yaratarak yaşam kalitesini artırma/iyileştirme fırsatlarını araştırma ve öğrenme fırsatı veren olgudur. (Bkz. Argüden, 2004: 164-165; Yelkikalkan, Şimşek, 2006: 490-498)

Öyle ise denilebilir ki, bu bakış açısıyla liderlik, kişinin kendi gerçeğini yeniden keşfetme noktasında, liderliğin geliştirilmesi ve izleyenlerin liderlik potansiyellerine erişmesi ve paylaşması; paylaşıldıkça değişim ve dönüşüm yörüngesinin belirlemesi ya da sonuca yönelik birlikte hareket edilmesi, olanakların yakalanması ve böylece, hem liderin, hem de liderliğin farklı bir biçimde kavranması fırsatı yaratmayı gerekçelendirmektedir.

*Planlama:* Planlama, gerek bireysel, gerekse kurumsal/iş dünyasındaki plan yapma çalışmaları, kapasite ve teknik olanaklara ya da amaç, politika, hedef ve stratejilerin geniş ölçekte sorgulanması ile değişen çevre koşullarına bağlı bir standart belirleme sürecidir.

Amaçlara ulaşmak için izlenmesi gereken yol-yordamın ne olacağı/olması gerektiği ister istemez “iş yapma tarzı”nı belirleyecektir. Bu toplam kalite kişisi ve kişiliği için farklı olma/fark yaratma etrafında açıklanmaya çalışılır. Bir bakıma “zihinsel performans” ile önce kişinin kendi kendisine, sonra çevresine katkı sağlamaya dönük planlama süreci, daha ileride çalışma sonuçlarını devşirme olası etkilerini öğrenme

**Gürcan Papatya:** *Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma.*

---

fırsatı verir. Süreçte yapılan entelektüel katkı, kalite kişiliğinin yaygınlaştırılmasında ve kalitenin zengin bir içerik kazanmasına da yardımcı olur.

Planlama süreci, zihinsel kaynakların etkin kullanılması ile entelektüel bir altyapıyı da güçlendirmektedir. Ancak, geleceği güven altına almak için, planlama sürecinin rutinleri ile kalite kişiliğini özdeşleştirmemek gerekir. (Bozkurt, 2005: 85-89)

*İyileştirme:* Kaynakların doğru şekilde kullanılması ve yeniden üretilmesi için iyileştirme zengin bir içerik sunar. Bu yönü ile iyileştirme; kaynakların verimli kullanılması kadar, yeni kaynak yaratma açısından büyük önem taşır. Bu nedenle iyileştirme “kaynakların doğru değerlendirilmesi” ve “potansiyellerin açığa çıkarılması” vurgularına ilişkin bir karalılığı niteler.

Kuşkusuz planlama ile kaynakların yeniden üretilmesi “iyileştirme”nin özünü oluşturmaktadır. Ancak iyileştirmeyi tüm yönlerden kapsam/kaplam olarak sürekli düşünmek, öncelik vermek, gerçekleştirmek bir zihniyet sonucudur. Bu zihniyet, “sorun çözme, bağlam yaratma, niyete yoğunlaşma ve süreci kurma/gerçekleştirme” olarak belirir. Bunun için süreç öncelikli çabaların sonuçlarını devşirmeye ilişkin gerçekleştirilmesi ve gelişmeye ağırlık veren düşüncede ısrar edilmesi gerekir. (Ayrıca Bkz. Weaver, 1997)

## **BİR KAMU KURULUŞUNDA ARAŞTIRMA: BULGULAR VE DEĞERLENDİRME**

Bu araştırma/uygulama bölümünde, Isparta ili merkezli bir kamu kurumunda farklı düzeyde çalışanların “toplam kalite kişisi ve kişiliği” olma konusundaki temel bileşenlerinin ve ağırlıklarının belirlenmesi; bu konuda elde edilen sonuçlara göre kurumun kalite konusunda neler yapması ya da hangi politikaları izlemesi gerektiğine ilişkin önerilerin açıklamaları amaçlanmaktadır.<sup>1</sup>

Diğer bir deyişle, çalışanların kurumda, işte, çalışma ortamında, çalışma koşullarında, iş arkadaşlıklarında kalite yönelimli bulgular elde etme ve kurumsal

---

<sup>1</sup> Araştırma yapılan kurum, kendini TKY uygulama sürecinde olarak değerlendirmektedir.

**Gürcan Papatya:** *Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma.*

geleceğe ve kalite kişisi ve kişiliği oluşturulmasına ilişkin önerilerin verilmesi hedeflenmektedir.

#### a) Araştırmanın Niteliği ve Yöntemi

Araştırma Isparta ili merkezli kamu kurumunda “anket kağıt”ları yoluyla elde edilen birincil verilerin değerlendirilmesine yönelik “görgül/kantitatif” bir nitelik taşımaktadır.\* Anket kağıdı, Quality Progress Dergisi 1993 yılında Nathanson tarafından yazılan, “Are You A Total Quality Person?” adlı çalışmada verilen ve daha önceden güvenilirliği test edilmiş ve uygulanmıştır. Buna göre anket uygulama bilgileri ya da araştırma verileri, yüz yüze görüşmeler ile sağlanmıştır. Her yanıtlayıcıdan, önemlilik/önceliklerine göre soruları yanıtlanması istenmiştir.

Anket soru kağıdında demografik bilgilerin yanında; kalite kişisi ve kişiliği olup olmadığı konusunda bireysel kalite, liderlik, planlama, iyileştirme dinamiklerine bağlı toplam 30 soruyu kapsayan sorular sorulmuştur. Üç seçenek (nadiren, bazen, her zaman) içinden en uygun tartının/ağırlıklı rakamın işaretlenmesi istenmiştir.

Tablo 1: Araştırma için Düzeylerinin Açıklanması ve Kapsama Alınan Çalışanlar

Düzyey Kümeleri	Düzyey Kümelerinin tanımları*	Kurumda Toplam Çalışan	Araştırma Kapsamına alınan çalışanlar
A Düzyey küme	Kariyer platosunda değerlendirilen, tükenme boyutunda görülen 45-67 arası yaşa sahip, bilgili, belli alışkanlıkları olan ve sürdürmekte ısrar eden, imaj yaratmak ve daha rahat bir yaşam ve sosyal düzyey için çalışanlar.	88	16
B Düzyey küme	A Düzyey kümelemeye ilişkin beklenti düzyeyi yüksek, politik davranışa sahip, hızla sosyal düzyeyini yükseltmek isteyen, 35-44 yaş arasında, kariyer platosuna düşme eğilimleri çoğalan, ideal düzyeyini kaybetmiş çalışanlar.	58	15
C Düzyey küme	Yapılan ve zorlamalara bağlı olarak direnç düzyeyini her an kaydebilen, idealleri gerçekleştirmeye ve beklentilerini yükseltmeye çalışan, yeni ve farklı alışkanlık kazanmak için riski göze alan, 27-34 yaşları arasında çalışanlar.	380	56
D Düzyey küme	Belli beceriler kazanmak için uğraşan, genç, dinamik ve ancak, yöntem bilgisi zayıf ve kaygıları çok olan, 22-26 yaşlarında çalışanlar.	1083	63
Toplam		1607	150

\* Araştırmada 4 düzyey küme oluşturulmuştur. Bu kümeleri oluşturmada yaş, beklenti düzyeyi, deneyim ve sosyal yaşam düzyeyi temel alınmıştır.

Kaynak. Kamu Kurumu Personel İşleri.

Araştırma kapsamına (-toplam 1607 kişi içinden 150 çalışan, düzyey kümelerine göre rastlantısal seçilmiş ve değerlendirmeye alınmıştır. % 95 güven sınırı ile toplam 150 çalışan üzerinde uygulanan anketin ancak, 134 anket (15 A Düzyeyi, 12 B Düzyeyi, 51 C

\* Anket kağıdı daha önceden güvenilirliği test edilmiş ve uygulanmıştır. Anket kağıdı Orhan Pazarıcı tarafından Nathanson, C., “Are You A Total Quality Person?”, *Quality Progress*, (September 1993)’den çevirip aktarılmıştır.



**Gürcan Papatya:** *Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma.*

Düzeyi ve 56 D Düzeyi toplam 134 kişi) değerlemeye uygun bulunmuş ve analize tabi tutulmuştur. Bu sonuca göre, anket uygulama ve geri dönüşüm başarısı % 88 olarak gerçekleşmiştir.

### **b) Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi**

Çalışanların dağılımı ve anket kağıdına verilen yanıtlara ve değerlendirmeye göre, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 2: Çalışanların Dağılım ve Toplam Kalite Kişisi ve Kişiliği: Temel Dinamiklere Göre Düzeylerin Aritmetik Ortalamaları

Çalışanların Dağılım/Kalite Unsuru	Bireysel Kalite	Liderlik	Planlama	İyileştirme
A Düzeyi Kümeler	8.20	8.15	8.25	8.22
B Düzeyi Kümeler	7.26	7.58	7.38	6.81
C Düzeyi Kümeler	7.69	7.80	7.90	7.38
D düzeyi Kümeler	7.87	7.91	8.11	7.58
<b>Tüm Düzey Kümeleri Ortalaması</b>	<b>7.75</b>	<b>7.86</b>	<b>7.91</b>	<b>7.49</b>

Genel sonuçlara bakıldığında; çalışanların bireysel kalite düzeyleri “7-8” arasında bir değere sahiptir. Bu değer, kurumun toplam kalite yönelimine önem/öncelik verdiğini; ancak, temel bazı eylemler konusunda (sözgelimi, bilinçlenme ve niyet konusunda) çalışmalar yapması gerektiğini göstermektedir. Çünkü, hataları önleyici bir temele ve gereksinimlerin tam, hızlı ve ekonomik karşılanmasına dayanan TKY, iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesiyle belirlenen gereksinim ve beklentilerin karşılanmasını öngören, kurumun tüm fonksiyonlarını ve herkesin katılımını gerektiren bir yönetim felsefesidir.

Toplam kalite kişisi ve kişiliğinde liderlik süreci; genel ortalama “7.86” bulunmuştur. A düzeyi kümelemede, çalışanlar kendilerini “8.18” ile ortalamanın üstünde kalite yönelimli değerlendirmişlerdir.

Planlama süreci; genel ortalama “7.91” ile en yüksek değer olmuştur. Planlama sürecine, özellikle A Düzeyi kümeleme ve D Düzeyi kümeleme çalışanlarının önem verdiği görülmektedir.

**Gürcan Papatya:** *Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma.*

---

İyileştirme süreci, diğer iki dinamikten (liderlik, planlama) oldukça düşük bir değer olan "7.49" a ulaşmıştır. Toplam kalite yönetimi gerçekleştirilirken özellikle sürekliliği ve etkinliği sağlayacak iyileştirme sürecine öncelik verilmelidir.

Çalışanların dağılımlarına göre kalite değerlendirmeleri incelendiğinde B Düzeyi kalite kişisi olma yönünde sıkıntı/sorun yaşadığı görülmektedir. B Düzeyi çalışanlar özellikle "iyileştirme" sürecinde kendilerini yetersiz bulmaktadırlar.

### **TARTIŞMA: SONUÇ VE ÖNERİLER**

TKY'de kişiden/bireyden çok, kavramın ön-planda değerlendirilmesi yönelimi bulunmaktadır. Oysa, kişiye/bireye rağmen TKY düşüncesi olmaz/oluşamaz. İnsan içindir/içindedir. Ancak, TKY sürecinde kişinin/bireyin kendisinden mekanik bir şekilde yararlanılması, organik yönünün dışlanması gerektirmez. (Literatürde bu yönlü yaklaşımlara ilişkin tartışmalar ve uyuma yönelik ön-stratejiler için Bkz. Ingle, 2000: 422-431) Yine, çalışanlar yaratıcılıklarını ve inisiyatif kullanma yönü ile tatmini önceliklidir. Kaldı ki, TKY zihinsel olarak bireylerin beyinlerine ve ruhsal olarak gönüllerine yerleşmedikten sonra gerçekleştirilemez. O nedenle TKY "zihinsel bir devrim" i gerektirir. Ya da güzeli, doğruyu, iyiyi veya mükemmelliği ve ciddi yaşamayı arzulamayan insan ile TKY'ni gerçekleştirmek olanaklı değildir. (Arıoğlu, 1995: 25-30)

Gerek toplumsal düzeyde, gerekse bireysel/yaşamsal düzeyde kalite, insanın "vazgeçilmezleri" içinde yer alır. Ancak, doğruya, iyiye ve güzele ilk defasında erişme ve bunun ilerisindekine/ötesindekine sürekli olarak hedeflenirken, bir takım tahmin edilen ve/veya tahmin edilmeyen engellerle karşılaşılması "toplam kalite" sürecinin başarısını engelleyebilir. (Bkz. Türkmen, 1995: 143-154) Çünkü toplam kalite süreci, olan standartların da üstünde bir ifadeyi kapsar. Yani kalite için belirlenen ve değişmez olarak öne sürülen standartlar, sürekli gelişme ve iyileştirme için rutin/statik yönü kabul edilemez. (Bkz. Peker, 1993: 49-52) Ya da insanların kalite yolunda değişmeyen standartları, başarı için yeterli görmesi doğal değildir. Düşünülmesi gereken yön, içsel olarak uygulamaların ve alt sistemlerin kalite

**Gürcan Papatya:** *Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma.*

---

kişisi/kişiliğini geliştirme yönlü değerlendirmelere bağlı standartlar içermesi gerektiğidir. (Bkz. McManus, 1994: 10-14)

Yapılan toplam kalite kişisi ve kişiliğini belirleme anketine göre, kişiler toplam kalite kişisi olma ve kişiliği oluşturma düşüncesine sahip olmasına rağmen, temel bazı çalışmaları yapma konusunda zihinsel bulanıklığa sahip oldukları görülmektedir. Bu konuda üst yönetimin toplam kalite çalışmalarında öncelikle bazı temel süreçleri gerçekleştirmesi önerilebilir. (Üst yönetimin rolünün ne olması gerektiği ilişkin Bkz. Schonberger, 1994: 38-47; Maşrap, 1995: 133-142; Kovancı, 2001) Bunlar; çalışmalara gönüllü katılım sağlama, yaşam kalitesini (quality of life) yükseltme, değer odaklı çalışma, stratejik planlamayı gerçekleştirme, birlikte ve sürekli öğrenme, sürekli çevresel analiz ve bireysel yetenekleri geliştirme, zaman yönelimli özdenetim kültürünü yerleştirme, hata yönetimini sağlama, yaratıcı/yenilikçi bir perspektif gözetme olarak düşünülebilir. (Bu yöndeki çalışmaları Kaizen kapsamında değerlendirmek mümkündür. (Bkz. İmai, 1994; Taşkın, 1994)

Ancak her sürecin ayrı ayrı ele alınması gerekir. Yine de bu süreçlerin gerçekleştirilmesi için yardımcı olabilecek harekâtlar önerilebilir. (Bkz. Tablo 3) Burada dikkat edilmesi gereken nokta; gerçekleştirecek önerilerin bütünleşik olarak ele alınmasıdır. Çünkü, önemli olan kalite kişisinin/kişiliğinin sürdürülebilirliğidir. Bu yöndeki üst yönetim görevlerinin gerçekçi olarak yerine getirilmesi büyük değer taşıyacaktır.

## KAYNAKLAR

- Anjard, R. P., "Total Quality Management: Key Concepts", **Work Study**, 47, 7 (1998): 238-247.
- Arıkan, M., **Nitelikli İnsan**, İstanbul: Bilge Ya. No. 28/4, 2003.
- Arioğlu, Ü., "Kalite İnsanı", **Verimlilik Dergisi**, (1995 Özel Sayısı): 25-30.
- Arkış, N., "Kuruluşunuzda Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarısızlığını Garanti Etmenin 20 Yolu", **Anahtar Verimlilik Gazetesi**, 9, 101 (Mayıs 1997).

**Gürcan Papatya:** *Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma.*

---

Argüden, Y., "Yaşam Kalitesine Doğru...", **Platin Dergisi**, (Ekim 2004): 164-165.

Bozkurt, R., "Bir Toplam Kalite Kişisi misiniz?", **Anahtar Verimlilik Gazetesi**, 6, 64 (Nisan 1994).

Bozkurt, R., "Verimli Çalışma Temel Araçları: Plan Çalışmaları", **Mercek Dergisi**, 10, 40 (Ekim 2005): 85-89.

Chaney, D. (çev. Kutluk, İ.), **Yaşam Tarzları**, Dost Ya. Ankara, 1999.

Chopin, J., "Total Quality People-A Fifth Conversation", **Managing Service Quality**, 5, 2 (1995): 10-12.

Cücenöğlü, D., Savaşçı, İstanbul: Sistem Ya. No. 220, 1999.

Çeşitoğlü, M., Kaliteli İnsan, İstanbul: Alfa Ya. No. 1272/30, 2003.

Doğan, Z., Bilgelige Yöneliş, İstanbul: Hayat Ya. No. 111/24, 2003.

Dökmen, Ü., **Varolmak Gelişmek Uzlaşmak**, İstanbul: Sistem Ya. No. 242, 2003.

Ferman, M., "Yaşam Kalitesi ve Pazarlama Üzerine Değerlendirmeler", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y. 3, S. 13 (Ocak-Şubat 1989): 28-31.

Genç, N., Halis, M., **Kalite Liderliği**, İstanbul: Timaş Ya. No. 1479/53-173, 2006.

Gönen, E., Özgen, Ö., "Çevre, Yaşam Kalitesi ve Ergonomi", **5. Ergonomi Kongresi Bildirisi**, İstanbul, 1995: 280-289.

Ingle, S., "An Empirical Investigation of Approaches to New Work Practices", **The TQM Magazine**, 12, 6 (2000): 422-431.

İmai, M., **Kaizen**, İstanbul: Brisa Ya., 1994.

Kovancı, A., **Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Ya. No. 288, İstanbul, 2001.

Landsberg, M. (çev. Çevik, H. B.), **Koçluğun Taosu: İş Yaşamında Liderliğin Bir Adım Ötesine Geçmek**, Sistem Ya. No. 198, İstanbul, 1999.

Maşrap, A., "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması", **Verimlilik Dergisi**, (1995 Özel Sayısı): 133-142.

**Gürcan Papatya:** *Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma.*

---

McManus, J. J., "Lessons in Quality: Learning from the Japanese", **Managing Service Quality**, 4, 2 (1994): 10-14.

Mulligan, E. (çev. Akbaş, F. C.), **Yaşam Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Ya. No. 33/10, 2002.

Nathanson, C., "Are You A Total Quality Person?", **Quality Progress**, (September 1993).

Papatya, G., "Lider Mi Önemli, Yoksa Liderliği Paylaşma Mı?", **İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, 7 (Mayıs 2001): 64-67.

Peker, Ö., "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları", **Verimlilik Dergisi**, (1993 Özel Sayısı): 49-52.

Peşkircioğlu, N., "Kalite İnsanı ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi**, (Özel sayı 1995): 35-40.

Schonberger, R. J., "Total Quality: Teamsmanship over Leadership", **Benchmarking for Quality Management & Technology**, 1, 1 (1994): 38-47.

Sinclair, J., D. Collins, "Towards a Quality Culture?", **International Journal of Quality & Reliability Management**, 11, 5 (1994): 19-29.

Şimşek, M., **Toplam Kalite Yönetimde Başarının Sırrı İnsan Faktörü**, İstanbul: Birey Ya. No. 27/2, 2002.

Taşkın, E., "Kalite Bir Yaşam Tarzıdır", **Anahtar Verimlilik Gazetesi**, 6, 64 (Nisan 1994).

Türkmen, İ., "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleleyen Faktörler", **Verimlilik Dergisi**, (1995 Özel Sayısı): 143-154.

Weaver, C. N. (çev. Birkan, T, Akıntay, O.), **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, İstanbul: Sistem Ya. No. 137, 1997.

Yelkikalkan, N., Şimşek, H. F., "Yaşam Kalitesinde Sürekli İyileştirme: Aile Vakıflarının Rolü ve Çanakkale Hüseyin Akif Terzioğlu Şefkat Yuvası Vakfı Örneği", 14-15 Nisan 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi (2006): 490-498.

**Gürcan Papatya:** *Toplam kalite kişisi ve kişiliği: Bir kamu kurumunda geliştirmeye ilişkin harekât önerileri ve üst yönetim görevleri araştırma.*

**Tablo 3: Toplam Kalite Kişisi ve Kişiliği: Geliştirmeye İlişkin Harekât Önerileri ve Üst Yönetim Görevleri**

Hareket Öneri	Öneri açıklaması	Üst Yönetim Görevleri
Paylaşılan ortak Hedeflere ve misyona sahip olma	Kalite insanı kalite hedefleri benimser ve diğerleriyle paylaşır. Belirlediği hedefleri ve misyonu nasıl yerine getireceği ile ilgili ivedi çalışmalarda bulunur.	Kurum misyon ve vizyonunun belirlenmesi ve ilanı ile, çalışanlar tarafından paylaşılma sağlanarak kişisel değerler yaratma.
Kendine güven duyma	Kalite insanın kendine güven duyar ve potansiyelinin farkındadır. Bu doğrultuda risk almayı sever.	Çalışanların yaşam kalitesini yükseltme çabalarında bulunarak, kendilerine güven duymalarını sağlama.
Etkin iletişim ve ait olma duygusunu geliştirme	Kalite insanı bulunduğu çevreyle uyum içerisindedir ve daima bir ekibin parçası olduğunu ve yaptıklarının fark yarattığını bilir. Ekip içerisinde kendisini ifade etmede serbest hisseder ve duygularını rahatça dile getirir. Bunun için iletişimde etkinlik sağlama.	Etkin iletişimin kurulması ve kuruma ait olma duygusunun sağlanması ile çalışanların çabalara gönüllü katılımı sağlama.
Sürekli öğrenme ve düzeltme	Kalite insanın risk almayı sever, bu doğrultuda hata yapar, ama hataları deneyerek öğrenme sürecinin bir parçası olarak kabul eder. Standartları geliştirir ve değiştirir; bunu sürekli öğrenerek yapma.	Kurum, çalışanların sürekli ve birlikte öğrenmeleri için gerekli ortamı ve olanakları hazırlamayı amaç edinme.
Liderlik, üretkenlik ve sorumluluk alma	Kalite insanı, liderlik üzerinden yaşamayı üretkenlik olarak algılar ve aldıklarından daha çok üretmeye çalışır/ değer üretir. Bunu bir sorumluluk olarak algılar.	Kurumsal liderlik sürecini paylaşarak, çalışanların bu yönlü özelliklerini geliştirecekleri alanlar hazırlama.
Değerlendirme ve kendini düzeltme	Kalite insanı kendi kendini değerlendirmeye alabilir ve sorgulayabilir. Bu sonuçları da uygulamaya geçirerek kendi yanlışlarını düzeltir.	Çalışanların kendilerini değerlendirmeleri ve geliştirebilmelerine yönelik, performans yönelimli özdenetim kültürünü yerleştirme çalışmalarına destek verme.
Uzlaşmacı kimlik Farklılıklara Saygı gösterme	Kalite insanı, uzlaşmacı kimliğe sahiptir, problem çıkarmaktan çok, problem çözümüne yönelik uzlaşmalar arar. Çevresindeki farklılıklara saygılıdır. Fikir, düşünce, ve deneyim farklılıkları normal kabul eder. Çünkü bu yaradılışın bir sonucudur. Kendisi de diğer insanlardan farklıdır.	Uzlaşmacı kimlik ve farklılıklara saygının geliştirilmesi ve desteklenmesi ile değer yaratma ve hata yönetiminde etkinlik sağlama.
Değişimi doğal kabul etme	Kalite insanı, kalitenin temeli olan sürekli gelişimi ve öğrenmeye odaklandığı için değişimi vazgeçilmez bir süreç kabul eder.	Değişim kaygısını gidermeye ve değişimi gerçekleştirilmeye ilişkin yaratıcı/yenilikçi bir model oluşturma ve uygulama.
Diriklik sağlama	Kalite insanı yukarıdaki özelliklere sahiptir ve bu özelliklere sahip olması için dirik bir yapıya sahip olmalıdır.	Kurum dirikliğini korumak ve geliştirmek için çevresel etkenleri ve çalışanların bireysel özelliklerini analiz (FÜZT) etmeye yardımcı olma.

Kaynak: Tablo Çeşitoğlu, 2003; Peşkirioğlu, 1995: 35-40; Genç, Halis,2006: 112-121'den yararlanılarak tablolaştırılmıştır.