

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ

Mustafa Akdağ *

ÖZET

Örgütlerin günümüzde yapılarının daha kompleks olması, çevre koşullarının sürekli değişken bir yapı göstermesi başarılı olmalarını zorlaştırmaktadır. Başarılı olabilmenin şartı da, örgütlerin içinde buldukları çevre koşullarını iyi tanımaları, olabilecek gelişim ve değişimlerden haberdar olup sürekli iyileştirme sürecine ayak uydurabilmeleri, tüm çalışanlarıyla daha mükemmele yol almasından geçmektedir.

Toplam kalite yönetimi anlayışı; yapıldıktan sonra hatayı bulmak ve düzeltmeye çalışmak yerine, yapılmadan önce önlemek şeklinde düşünülmelidir. Bu anlayış doğrultusunda hareket eden örgütlerde ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasıyla müşterilere ve çevreye iyi hizmet sunulmasının önü açılmış olur.

Toplam kalite yönetimi kavramı ışığında, toplam kalite yönetiminin amacı ve ilkelerine değinilerek örgüt içinde toplam kalite yönetiminin yeri incelenmektedir.

Anahtar sözcükler: Kalite, toplam kalite yönetimi, örgüt, Kaizen (sürekli iyileşme)

TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND IT'S ROLE IN THE ORGANISATION

ABSTRACT

The structural complexity of today's organizations and the continuously changing environmental conditions make it difficult for them to be successful. Accurate recognition of environmental conditions, being aware of potential changes and developments, commitment to continuous improvement and orientation towards perfection are crucial for lasting success.

The concept of total quality management should be understood as prevention of failures rather than trying to find and to correct them after their occurrence. By following the principles of total quality management, organizations will be able to provide best performing goods and services to their customers and environment.

The general concept of total quality management, the goals and principles of Total quality management are mentioned to study its place in the organization.

Keywords: Quality, total quality management, organization, Kaizen (continuous improvement)

GİRİŞ

Günümüzde tüm organizasyonlar giderek artan rekabet baskısıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Dünyadaki hızlı değişim ve gelişmeye ayak uydurabilmenin en iyi yolu kaliteyi yükselterek rekabet gücü kazanmaktır. Bu da ancak çağdaş yönetim biçimi olarak kabul edilen, toplam kalite yönetimi ile mümkün görünmektedir (Uyguç 1998: 83).

Globalleşen dünyamızda kuruluşların müşterilerini tatmin edebilmeleri, amansız rekabetin geçerli olduğu pazarlarda söz sahibi olabilmeleri ve ülke ekonomisine katkıda bulunabilmeleri için, günümüzün rekabet anahtarları olan fiyat-zamanlama-kalite üçlüsünü optimal düzeyde gerçekleştirmeleri, gereksinimden öteye,

bir zorunluluk haline gelmiştir. Kuruluşların bu amaçlarına ulaşabilmeleri için de; toplam kalite yönetimi felsefesini benimseyip, gereği gibi uygulamaları kaçınılmaz olmuştur. Toplam kalite yönetimi felsefesini gereği gibi uygulayabilmek ve optimal kalite düzeyine ulaşabilmek amacıyla; kuruluşlarca, toplam kalite maliyetlerinin hesaplanıp toplanması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması gerekmektedir (Sevim 1999: 1).

Toplam kaliteyi uygulayan kurum ve kuruluşların fiyat-zamanlama-kalite şeklindeki sihirli üçgende optimal bir bütünlük sağlayabilmesi için, çeşitli içsel ve dışsal öğeler arasında işbirliği bulunması gereklidir. Bu nedenle, kuruluşta toplam kalitenin ve buna ilişkin olarak felsefenin nasıl uygulandığını ve değişime uğradığını iletişimin ve işbirliğinin kalitesi belirler. Her

* Arş, Gör., Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi

düzye açık iletişim ve etkili bir işbirliği kuruluşun rekabet gücünü artırır. Bu durum, çalışanların ilgili, motive edilmiş ve esnek oluşları ile kendini gösterir (Diemer 1994: 97-98).

Günümüzün çağdaş bir yönetim felsefesi toplam kalite yönetimi, geniş bir şekilde kabul görmüş ve uygulanan modern toplam kalite yönetimi modelleri büyük oranda Japonya'da savaş sonrası başlatılan ve II. Sanayi devrimi diye nitelendirilen atılımın ürünü olmuştur (Peşkirçioğlu 1990: 66).

Toplam kalite yönetiminin, örgüt için önemi konusuna ışık tutan önemli bir isimden bahsedilmesi yerinde olacaktır. Toplam kalite konusunda önderlik eden, kuruluşlara yol gösteren isimlerden biri W. Edward Deming'e göre, mevcut yönetim biçimleri çalışanların potansiyellerini geliştirmelerine yardım etmek yerine, motivasyonları için duydukları özgüveni yıkmakta ve kontrolleri dışında gelişen sorunlardan onları sorumlu tutmaktadır (<http://insan kaynaklari.arthurandersen.com/>). Deming örgütlerin toplam kaliteye geçmelerinde bu faktörlerin önemli olduğundan bahsetmektedir. Ayrıca Deming, toplam kaliteyi uygulayan örgütlerin iç ve dış motivasyonu sağladığını belirtmektedir.

Bu çalışmada öncelikle, kalite ve toplam kalite yönetimi konularına değinilecektir. Daha sonra toplam kalite yönetiminin amacı ve ilkeleri geniş olarak ele alınacaktır. Bunlar açıklandıktan sonra da, toplam kalite yönetiminin örgüt içindeki yeri nedir, toplam kalite yönetimi örgüte ne kazandırmaktadır, neler sunmaktadır gibi sorulara açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Toplam kalite kavramından önce kalitenin tanımlanması, toplam kalite yönetimi kavramını anlamamız noktasında yardımcı olacaktır.

Kalite, bir malın veya hizmetin yetkinlik düzeyi olarak tanımlanabilir. Yetkinlik düzeyi ise üretici veya tüketici açısından bir malda belirli özellik veya özelliklerin varlığı ile belirlenir (Gümüsoğlu 1995: 1). Kaliteli bir ürün veya hizmet, müşteri beklentilerini tatmin eden veya onları ileriye götürür. Production and Quality Amerikan Kalite Topluluğu (ANSI) yayını

yazarları Ross Johnson ve William Winchel, bir ürün veya hizmetin ileri sürülen ya da kabul edilen ihtiyaçları karşılama yeterliliğine ulaşmasını belirleyen özelliklerin toplamı (Hubbard 1999: 17) olarak kaliteyi tanımlamaktadırlar.

Kaliteyi bir iletişim olarak değerlendiren Schukies'e (1998: 16-17) göre ise, kuruluş için bütün bir iletişim sürecinin yönetilmesinde kalite; amaç, uzmanlık ve iletilenlerin eleştirel yaratıcılığıyla biçimlenen, iletiyi alanlarca kabul edilen bir iletişim olmaktadır

Toplam kalite yönetimi, kalite kontrol ve standartlara uyumun ötesinde bir kavramdır. Başta sadece ürünün kalitesine önem gösteren kalite kontrol, değişen koşullara paralel olarak örgütlerin tüm birim ve süreçlerinde kalitenin elde edilmesi biçiminde gelişmiştir. Bu bağlamda ürün ve hizmetin kalitesi, problem çözme teknikleri, müşteri tatmini, süreçlerin kalitesi gibi kavram ve tekniklere önem verilmiştir (Özveren 2000: 6).

Toplam kalite yönetimini kendi çalışanı ve müşterisini avantajlı hale getirmeye çalışan bir yönetim modeli olarak nitelendiren tanımda, "Toplam kalite yönetimi uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite düzeyine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modeli" (Tekin 1999: 106-107) denmektedir. Tanımdan anlaşılacağı gibi toplam kalite yönetimi müşterinin memnuniyetini esas alan, kendi çalışanı ve hedef kitle için avantajlar hazırlayan, kalite düzeyine herkesin katılımını sağlayan bir yönetim modeli olarak değerlendirilmektedir.

Toplam kalite yönetimi, tüm örgütün; sürekli iyileştirme, ürün kalitesi ve müşteri ihtiyaçlarına adanmış olarak yönetilmesi (Schermerhorn 1999:34) şeklinde değerlendirileceği gibi, örgütün sürekli iyileştirme yoluyla her faaliyetine kalite aşılama taahhüt etmesi (Daft 2000: 653) olarak da ifade edilmektedir.

Geniş anlamda, toplam kalite yönetimini tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla örgütlerde

alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde gören ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern yönetim biçimi (Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi 1994: 261) olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımlamada kalitenin müşteri tarafından tanımlanması ve müşteri beklentilerinin herşeyin üzerinde olduğu belirtilmektedir.

Tüm çalışanların sorumluluğunun olduğunu ifade eden tanımlamada ise, toplam kalite yönetimi, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler oluşturmayı, değişiklikleri desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi bir ilke haline getirerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim anlayışı (Tekin 1999: 183) biçiminde ele alınmaktadır. Bu tanımda toplam kalite yönetimi, örgüt içinde ortak hedeflerin var olması, bu hedefler doğrultusunda ekip olarak çalışılması ve müşterilere en iyiyi sunmak için tüm çalışanların sorumluluğu paylaşması şeklinde kendini gösterebileceği bir yönetim sistemi olarak değerlendirilmektedir.

Tanımlardan hareketle, toplam kalite yönetiminin evrensel çerçevesini, faaliyetin kaynağı veya muhatabı olan herkesin üretim ve yönetim süreçlerine katkısını sağlama, sürekli iyileştirme, sağlıklı iletişim, verilere dayalı konuşma, tekrar hata yapmayı önleme, sebep-sonuç ilişkisi içerisinde çözüm üretme kaynakları, iş süreçlerini devamlı gözden geçirme, örnek kuruluşlarla kıyaslama ve öğrenmeye dayanan, insan odaklı bir ilkeler bütünü (Kantarıcı 1999: 3) olarak ele almak mümkündür.

Toplam kalite yönetimini sadece ürün veya hizmetin kaliteli olmasıyla değil, kaliteli ürün yanında müşteri memnuniyetinin sağlandığı, ürün ve hizmet üzerinde sürekli iyileştirme çalışmalarının yönetildiği ve hiçbir zaman yaptığını yeterli görmeyen ve daha iyiye ulaşmayı kendine amaç edinen bir yönetim anlayışı olarak tanımlamak mümkündür.

II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMACI

Toplam kalite yönetiminin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin kuruluş içinde kuruluşun bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu sağlayabilmek için de, örgütün bütün bölümlerinin ve en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademelerdeki operatörlere dek tüm personelin kalite faaliyetlerinde bir araya gelip işbirliği yapmaları gerekmektedir (Kunii 1972: 859-860). Farklı bir yaklaşımla toplam kalite yönetiminin amacı rekabette yarışı kazanmaktır. Bu anlamıyla, kuruluşun bütün kaynaklarını kullanarak rakip olarak gördüklerine karşı yürütülen iktisadi bir savaş olarak görmek mümkündür. Kuruluşların hayatta kalabilmeleri için gerekli bir mücadeledir (Halis 2000: 76). Örgütte kalitenin amacına uygun olarak yönetilmesi, örgüt içindeki personelin ve yönetici kesiminin örgüt menfaatleri doğrultusunda hareket etmeleriyle mümkündür. Ayrıca ürün veya hizmetle ilgili kaynakların kullanılması ve bu doğrultuda yürütülecek çalışmaların yönlendirilmesinin amaçlanmasıdır.

Toplam kalite yönetimi, ürün veya hizmet ile ilgili kuruluş işlevlerine ilişkin ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları optimum kılmayı ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Sevim 1997: 212).

Toplam kalite yönetimi ile ilgili amaçları şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Efil 1998: 39):

- Savurganlığı önleme
- Verimliliği artırma
- Kaliteyi artırma
- Maliyetleri düşürme
- İşlem zamanlarını kısaltma
- Sürekli iyileştirme ve gelişme

Toplam kalite yönetiminin nihai olarak görülen hedefi, herkesin yaptığı işi sürekli iyileştirmeye çalıştığı, ürettiği mal ve hizmetleri kullananları mutlu etmeyi amaçladığı, performansların evrensel ölçütlerin neticesine göre değerlendirildiği, sürekli öğrenmeyi ve başarmayı amaç edinen bir topluluk yaratmaktır (Kantarıcı 1999: 3). Toplam kalite yönetiminin amacının insan merkezli, bilgiye ve eğitime dayalı sürekli

gelişme ve değişime uyumlaştırılarak, optimum seviyede müşteri memnuniyetini elde etmek olduğu belirlenmiştir (Ören 2002: 205). Toplam kalitenin örgüt içinde hedeflenmesi, yapılan işlerin iyileştirilerek devam etmesinin sağlanması, müşterinin memnun edilmesinin ön planda olduğu bir topluluk yaratılmasına katkıda bulunacaktır.

Toplam kalite yönetimine önem verilmesinin başlıca nedeni, rekabet gücünün artmasını sağlayan en önemli yaklaşımlardan biri olmasıdır (Türkel 2000: 8). Bu bağlamda acımasız rekabet koşullarında toplam kalite yönetiminin organizasyona getirdiği yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Peker 1993: 49-50):

- Kendi pazarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı biçimde yönelebilmek
- Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek
- Üretken olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans ölçütleri getirmek
- Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak
- Problem çözümlenmede bir ekip yaklaşımı belirlemek
- Haberleşme alanında ve başarılı bir işin takdiri konusunda etkin yollar yaratmak
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında süreçleri devamlı gözden geçirmek

Toplam kalite yönetiminin amaçları bu kadarla da sınırlı değildir. Çünkü örgüt içinde sürekli iyileştirme veya sürekli gelişim adı altında ele alınan ilkeler doğrultusunda müşteri memnuniyeti amaçlanmakta ve müşteriye daha iyi hizmet sunulmaya çalışılmaktadır. Hazırlanan ürün veya hizmetlerle rakipleri karşısında rekabet edebilecek kaliteye ulaşmak örgütler açısından önemli hale gelmektedir. Örgütler kendi ürün veya hizmet kalitelerini artırarak ve ürün veya hizmetlerine yenilikler ekleyerek acımasız rekabet ortamında ayakta durmaya çalışmaktadırlar. Bu da toplam kalite anlayışını benimseyen örgütlerin benimsemeyen örgütlere göre daha şanslı olduklarını göstermektedir.

III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Toplam kalite yönetiminin ilkeleri, yönetimin tüm seviyelerinde hem sözlü hem de uygulamada tam bir bağlılığı gerektirir. Toplam kalite yönetiminde kuruluş değişen müşteri ihtiyaçlarına ve teknolojik ilerlemelere sürekli olarak yanıt veren dinamik, müşteri yönlü bir organizasyon olarak görülmektedir. Bu organizasyonlardaki temel hedef, tüm çalışanları bu gelişim sürecine dahil edebilmektir (Tükenmez 1996: 133). Bir diğer ifadeyle toplam kalite yönetimi felsefesini seçen örgüt yönetimi tarafından her birimde hassasiyetle uygulanmalıdır. Bir çok faaliyetlerle çalışanlar bilinçlendirilmelidir. Çalışanların bu tür faaliyetlerde bulunmalarını teşvik etmek için örgüt çeşitli arayışlar içinde olabilir.

Toplam kalite yönetimi kavramını ilk olarak ele alanlardan olan Deming, toplam kalite yönetimi için gerekli olan belli başlı unsurlar belirtmektedir. Organizasyonlar için önemli olan toplam kalite yönetimi için, Deming'in kalite yönetiminin temellerini oluşturan önemli bir araç olarak değerlendirdiği bu unsurlar şunlardır (1996: 19-20):

- Ürünü ve hizmeti geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu yaratılmalı, hedef; rekabet edebilir hale gelmek, iş yapmak ve yeni işler yaratmak olmalıdır.
- Yeni felsefeyi benimseyin. Yeni bir ekonomik çağdayız. Batılı yöneticiler bunu görmeli, sorumluluklarını öğrenmeli ve bu defa liderliğe soyunmalıdır.
- Kaliteye ulaşmak için kontrole güvenmekten vazgeçin. En başta kaliteyi ürünün bir parçası haline getirerek kontrol ihtiyacını toptan yok edin.
- İş etiket fiyatı bazında ödüllendirmekten vazgeçin. Bunun yerine toplam kalite maliyetini düşürün. Her kalem malzeme için tek bir tedarikçiyle çalışın, uzun süreli, bağlılık ve güvene dayalı bir ilişki kurun.
- Kalite ve üretkenliği arttırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirin.
- İş başında eğitimi kurumsallaştırın.
- Liderliği kurumsallaştırın.

- Korkuyu yok edin ki herkes örgüt için etkin bir şekilde çalışsın.

- Departmanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırın. Araştırma, tasarım, satış ve üretimdeki insanlar bir takım olarak çalışmalıdır. Ancak bu şekilde, ürün ve hizmette sonradan ortaya çıkabilecek üretim ve kullanım sorunları önlenemez.

- Çalışanları sıfır kusur ve yeni üretkenlik düzeyleri için yönlendirmeye çalışan sloganlardan, öğütlerden, hedeflerden kurtulun. Bu tür öğütler yalnızca düşmanca ilişkiler yaratır, çünkü düşük kalite ve üretkenliğin başlıca nedenleri sisteme aittir dolayısıyla çalışanların yapabileceği bir şey yoktur.

- Fabrikada iş standartlarını (kotaları) ortadan kaldırın. Hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın. Sayılarla, sayısal hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın. Yerine liderliği koyun.

- Saat hesabıyla çalışan işçinin yaptığı işten gurur duymasını engelleyen engelleri kaldırın. Gözetmenlerin sorumluluğu salt sayılar değil, kalite olmalıdır. Yönetim ve mühendislikteki insanların, yaptıkları işten gurur duymalarını engelleyen problemleri ortadan kaldırın.

- Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatın.

- Örgütteki herkesin, bu dönüşümün gerçekleşmesi için çalışmasını sağlayın. Bu dönüşüm herkesin işidir.

Deming'in kalite yönetiminin temelleri olarak sıraladığı unsurlar ışığında toplam kalite yönetiminin temel aldığı ilkeler; müşteri odaklılık, önce insan anlayışı, tüm çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme şeklinde özetlenebilir (Tekin 1996: 143).

Çalışmada örgüt içinde toplam kalitenin incelenmesi nedeniyle, bu ilkelerden müşteri odaklılık, kaizen (sürekli iyileştirme) ve tüm çalışanların katılımı ilkelerine ayrıntılı yer verilecektir. Bunlardan ilki, toplam kalite yönetimi ilkelerinden müşteri odaklılıktır.

A. Müşteri Odaklılık

Günümüzde dünya pazarında hüküm süren rekabet baskısı, kuruluşları 'sattığını yapan' olmaktan çıkarıp 'satılabileni yapan' hale getirmeye zorlamıştır. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için de kaliteyi müşteri belirler anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Müşteri isteklerinin tatminini temel kuruluş felsefesi haline dönüştürme yolunda çaba gösteren kurumlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi şart olarak algılayan bir kültür oluşturmak zorunda (Karcıoğlu 2001: 283) hissetmektedir. Toplam kalite yönetimi açısından kaliteyi belirleyen temel unsur olarak müşteriye almak mümkündür. Bu sebeple müşteri memnuniyeti ön plandadır.

Kalitenin tek değerlendiricisi müşteridir. Hiçbir başarı, müşterilerin satın aldıkları ürünlere veya gördükleri hizmetlere ilişkin olarak ne düşündüklerini tespit eden bir kuruluşun başarısından daha önemli olamaz. Müşteri ile odaklaşma, müşteri gereksinmelerinin ne olduğunun bilinmesini ve başarının bu gereksinmeleri karşılamak olduğunun anlaşılmasını sağlamaktadır (Karalar 1997: 23). Toplam kalite yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan müşteri tatminine yönelik çalışmalar, hem kuruluş için hem de müşteri portföyünde yer alan kişiler için bir avantaj niteliği taşımaktadır. Bu, müşteri tatmininin sağlanmasına sebep olmakta ve sonucunda yine örgüt kazanmaktadır.

İşte örgütlerin, müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını iyi araştırmaları ve bunları en faydalı bir şekilde; yani kaliteli malı en uygun fiyata mal etmeyi ve satmayı bir hedef haline getirmeleri gerekmektedir (Ören 2002: 31).

B. Kaizen (Sürekli İyileştirme)

Kaizen sürekli gelişme anlamı taşımaktadır. Bu gelişme anlayışında örgütler, ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek ve iyileştirmek için bütün olanaklarını seferber etmektedirler (Ören 2002: 42). Toplam kalite yönetiminin ilkelerinin en önemlilerinden olan Kaizen (Sürekli İyileştirme) örgüt için problemin fark edilmesiyle başlar. Zaten problem yoksa kaizen de yoktur. Yani sürekli iyileştirmeye de ihtiyaç duyulmuyor demektir.

Kaizen; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen'in baş sloganı şu şekildedir: "En iyi iyinin düşmanıdır." Sorunları saklamamak, sorunların üstünü örtmemek kaizen uygulamalarının ön koşuludur. Sorun çözme aşamasında, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan Kaizen ekipleri görevlendirilir. Sorunlara kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden halledecek çözümü bulmak yeğlenir. Amaç; geçici, palyatif önlemlerle o günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle yarını kurtarmaktır. Aksi halde, sorun kısa bir süre sonra tekrar kendini gösterir (Ulukanoğlu 2001).

Kaizen, örgüt içinde meydana gelebilecek sorunlara karşı hazırlanan çözüm planlarını içermektedir. Sorun oluşmadığı sürece kaizene gerek kalmamaktadır. Örgüt içinde kaizene ihtiyaç duyulması halinde görevlendirilecek ekipler tarafından sorunlar enine boyuna incelenerek kısa süreli çözümlerden kaçınılır. Bu ekipler soruna kalıcı çözüm üretmek için çaba harcarlar. Neticede uygulanacak plan doğrultusunda örgüt için kalıcı bir çözümle gelecek kurtulmuş olur.

Yönetim öncelikle tüm ana operasyonlar için gerekli şirket politikalarını, kural, talimat ve prosedürlerini belirler ve ardından herkesin bu standartlara uymasını sağlamaya çalışır. Bütün bu çabalar da Japon yönetim anlayışına bağlı olarak tek bir kuralla özetlenebilir: "Standartları korumak ve iyileştirmek." İyileştirme, kaizen ve yenilik olarak algılanır. Kaizen; sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda görülen küçük çapta iyileşmeleri işaret eder. Yenilik ise yeni teknolojiye veya araçlara yapılan büyük yatırımlar sonucu mevcut durumun köklü olarak değiştirilmesidir. İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. Farkedilen bir problem yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek ise, Kaizen'in baş düşmanıdır (Imai 1997: 6). Bir kere belirlendikten sonra sorun çözümlenmelidir. Sorunun çözülmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha ileri bir düzeye ulaşır. Ulaşılan yeni düzeyi pekiştirmek için, sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır. Sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirmek için gereken temel koşullar şunlardır (Kavrakoğlu 1998: 13):

- Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, geliştirilecek yöntemler mutlaka bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiye gelişmeler ile müşteri beklentileri, her gün "verimlilik" ölçütünü ileriye taşımaktadır.

- İnsan faktörünü geliştirmek: Her şeyi yapan 'insan'dır. İnsan kaynağı bir kuruluş için en değerli varlıktır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın kullanımı oldukça yetersizdir. Oysa her çalışanı bu iyileştirme etkinliklerinin bir üyesi haline getirmek gerekmektedir

- Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: Problemleri çözmekte düşülen en büyük hata, belirtiler üzerinde yoğunlaşp, sorunların altında yatan nedenleri görememektir. Sorunları iyi bir biçimde çözmek için, her sorunu en uç sebebe kadar izlemek ve temeldeki sorunu bir daha ortaya çıkmayacak biçimde çözmek gerekir. Sorunun nedeni araştırılırken beş kez neden diye sormak genellikle iyi sonuç vermekte ve sorunun görünür nedeni değil de, gerçek nedeni ortaya konabilmektedir (Yamak 1998: 162).

Bu üç temel koşulun sağlanmasıyla birlikte oluşacak sürekli iyileştirmenin yararları ise şöyle sıralanabilir (www.tusiad.org.);

- Kuruluşun tüm etkinliklerinde bir canlılık meydana gelir.

- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.

- Bölümler kendi işlerini daha etkili ve verimli biçimde yürütürler.

- Etkileşim içinde olan bölümlerin sorunları kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenir.

- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.

- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin en önemlilerinden olan kaizen, örgüt içinde canlılık meydana getirir, çalışanları birbirine bağlar ve motivasyonlarını yüksek tutar. Örgüt içindeki birimler arasında iletişim sağlar ve sorunların

çözümünde rol üstlenir. Örgütün belirlediği hedefine yürümesi için örgüt adına gerekli olan çabaları yürütür.

C. Tüm Çalışanların Katılımı

Toplam kalite yönetiminin başarı kazanmasında, tüm çalışanların buna inanması ve bağlı kalması önemli rol oynamaktadır. Örgütün tüm üyelerinin, gerek çalıştıkları süreçlerin ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesine, gerekse öneriler sunulmasına ve kararlara katılmaları (Şimşek ve ark. 2002: 26) toplam kalite yönetiminin önemli ilkelerinden olan çalışanların katılımı ilkesini ifade etmektedir.

Toplam kalite yönetimi felsefesinde yer alan sürekli iyileştirme stratejileri ve analizleri, takım olarak çalışmayı ve grup dinamiğini oluşturarak örgüt üyelerinin tamamının katılımını gerekli kılmaktadır (Gökçe ve ark. 2004: 252). Diğer taraftan, bir çok alanda beyin fırtınası ve kalite çemberleri mekanizmasını işleterek bir takım ruhuyla örgüt çalışanları tarafından katılım sağlanması, toplam kalite yönetiminin vazgeçilmez kurallarındandır (Ören 2002: 46).

Örgüt çalışanların kişisel yeteneklerinin örgüt amaçları doğrultusunda kullanılması, kalite çemberleriyle mümkündür. Kalite çemberleri uygulamasının amacı, insan kaynaklarının verimli değerlendirilmesini sağlamaktır. Kalite çemberleriyle, örgüt çalışanlarının kendilerini yalnız ellerini kullanan bir alet olarak değil, yaratıcı gücü, beyin kapasitesi gibi nitelikleriyle üretim aşamasının bir ögesi olarak değerlendirmeleri sağlanmaktadır Kalite çemberleri uygulamaları neticesinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır (Tekin 2004: 147-148):

- Örgüt ortamı yaşanmaya değer hale gelmektedir,
- Örgüt çalışanları arasında takım ruhu geliştirilmektedir,
- Örgüt çalışanlarının motive edilmesi sağlanmaktadır,
- Kalitesizlik maliyetleri düşmektedir,
- Örgüt çalışanlarının sorunlara karşı çözüm yetenekleri artmaktadır,

- Örgüt çalışanları arasında ortaya çıkabilen iletişimsizlik çözüme kavuşturularak örgütlerde etkili iletişim sağlanmaktadır,

- Örgüt çalışanlarının örgütü ilgilendiren karar alma sürecine katılmaları sağlanmaktadır,

- Örgüt çalışanlarının iş tatmini yükselmektedir,

- Örgütlerde yeniden yapılanma gayretleri tamamlanmaktadır.

Kalite çemberleri insanda olan potansiyel yaratıcı gücü ortaya çıkarmaya yarayan bir yöntemdir. Bu yöntem aynı zamanda kişinin karar verme ve diğer yönlerden de gelişmesini ve ilgisinin artmasını sağlamaktadır. Bu yöntemle örgüt çalışanlarının düşünceleri göz önüne alınmakta ve sorunlara en iyi çözüm önerileri değerlendirilmektedir (Paksoy 2001: 499).

Kalite çemberlerinin uygulanması, hem örgüt çalışanına hem de örgüte önemli katkılar sağlayacaktır. Örgüt çalışanı kendini sadece işgören olarak görmeyecek, aynı zamanda örgüt adına karar verme durumunda fikrine danışılacağı için önemli hissedecektir.

IV. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İÇİNDE İŞLEVİ

Örgütler modern toplumların hızlı değişme çabalarını yürütmek için kullandıkları araçların en önemlileri olarak görülmektedir. Örgütler değişen koşullara ayak uydurarak kendilerinin ve üyelerinin yaşamlarını sürdürürler (Ergun 1981: 12).

Örgütlerin ortaya çıkış biçimini açıklayan bir ifade de, toplumsal gereksinimlerinin karşılanması, toplumsal sorunların çözülmesi zorunluluğu, insanı diğer toplum üyeleri ile işbirliği yapmaya, birlikte çalışmaya zorlamaktadır. Bu zorlamanın doğal sonucu olarak da örgütler ortaya çıkmaktadır (Başaran 1984: 53). Örgütler belli bir amaç taşıyarak ortaya çıkarlar. Bu amaçlar örgütü, toplumun isteklerini göz önüne almak, toplum sorunlarına kayıtsız kalmamak ve bu doğrultuda toplum üyeleri ile çalışmak zorunda bırakmaktadır.

Örgütler toplumsal gereksinimleri yerine getirmenin yanısıra kar etme amacı da gütmektedirler ve kendilerinin sürekliliğini sağlamak aynı zamanda kendilerini savunmak amacıyla

çevreyi etkileyici yeni çabaların içine girmektedirler (Kazancı 1978: 21). Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve geliştirebilmeleri ise (Şale 2001: 17);

- Pazar paylarını artırmalarına
- Ürünlerinin kalitesini yükseltmelerine
- Maliyetlerini düşürmelerine
- Başarılı reklam çalışmalarına ve
- Pazara rakiplerinden önce yeni mal çıkarmalarına bağlıdır.

Toplam kalite yönetiminin örgütler üzerinde önemli etkisi olmaktadır. Özellikle küreselleşmeyle beraber pazarlarda rekabet edebilmek için piyasa ve müşteri odaklı bir yönetim tarzı gerekmektedir. Bu hedefe uygun bir yaklaşım olan toplam kalite yönetimi, değişimi hedefleyen, müşteri mutluluğunu sağlayan bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Sürekli gelişme, yenilik ve yaratıcılığı ön planda tutan, kaliteyi bir yaşam şekli ve kültürü olarak belirleyen bir yönetim olan toplam kalite yönetimi, yaşamın her kademesinde kaliteyi amaçlayan çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak görülmektedir (Tekin 2004: 159).

Örgüt için toplam kalitenin nasıl bir yönetim yaklaşımı olduğunu belirten görüşe göre, toplam kalite yönetimi sürekli işlem ve sistem iyileştirmesini, müşteri memnuniyetini elde ederek uzun dönem örgüt başarısını güvenceye almayı vurgulayan bir yönetim yaklaşımıdır. Toplam kalite yönetimi, örgütün bütün üyelerinin örgütte bulunduğu sürede sürekli iyileştirmeye ve içinde çalıştıkları kültürü iyileştirmeye katılmaları (Summers 2000: 14) olarak değerlendirilmektedir.

Toplam kalite yönetiminin içinde yer alacağı örgütsel yapı, bireylerin grupların ve bölümlerin davranışlarını yönlendirme sayesinde örgütsel hedeflerin başarılmasına etkin olarak katkıda bulunan bir örgütün verimli çalışmasını sağlayan görev ve sorumluluklar çatısının geliştirilmesi (James 1996: 140) olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel yapı içinde kalitenin sağlanmasında uygulanacak iletişim, örgütün en tepesinden başlamaktadır. Üst yönetim bir rota çizmeli, bugün için bir kalite seviyesini belirlemeli ve yarına yönelik de sürekli iyileştirmeyi hedef

almalıdır. Kalite seviyesinin tespit edilmesi için çizilen rota, bütün örgüt içinde açıkça anlatılmalıdır. Örgütün kalite hedeflerinin bütün çalışanlarca anlaşılması ve her çalışanın kendi yaptığı işin ürün ve hizmetlerinin kalitesini nasıl etkilediğini açıkça anlaması gerekmektedir. Kalite hedefleri örgüt çalışanlarına anlatıldıktan sonra, ürün veya hizmetin kalitesini tespit edip güvence altına alacak araç ve teknikleri üzerinde eğitim verilmelidir (Sower ve ark. 1997: 170).

Toplam kaliteyi gerçekleştirmek için bütün çalışanların kalitenin önemini kabul etmesi gereklidir. Toplam kalite felsefesinin örgüte yansıtılması için, örgütte bu birimle ilgilenen kişilere görev verilmelidir. Bununla birlikte, toplam kalite sorumluluğunu her örgüt kendi yapısına göre düzenlemelidir. Kalite eğitimi, bu eğitimi verecek kişilerin belirgin yeteneğe sahip olması ve işi benimsemesiyle mümkün hale gelecektir (Taşkın 2000: 89).

Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini yükseltme örgütün başarılı olabilmesinin temel koşullarından biridir. Kaliteli üretim örgütteki herkesin ortak sorumluluğu ile ortaya çıkabilir. Artık eskiden olduğu gibi sadece kalite kontrol bölümlerinin kalite ile ilgili sorunlarla uğraşması yeterli olmaz. Aynı şekilde kötü kalite de örgüt kapsamındaki görevliden müdürüne kadar herkesin sorumlu olduğu bir olgu (Özok 1990: 192) olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçekten kaliteyi sadece üründe aramak yeterli değildir. Çünkü kalite örgütün tamamında olmak zorundadır. Örgütün tamamında ve herkes tarafından uygulanan sorumluluğun paylaşıldığı bir olgu olarak değerlendirmek mümkündür. Örgüt içinde çalışanlara eğitimin verilememesi ve çalışanlarının yeterince bilinçlendirilmemesinin sonucunda ortaya çıkabilecek bazı durumlar da olabilmektedir.

Bu durumlarda kalite kararlarının büyük ölçüde subjektif ve çalışanın kişisel yaklaşımına bağlı olması nedeniyle, ürettiğini kontrol ile yetkilendirilecek çalışanların seçimine önem verilmelidir. Örgütlerde en sık karşılaşılan zorluklardan birisi de üretim ve kalite bölümleri arasındaki anlayış eksikliğine dayanmaktadır (Kamiske 1990: 26-27).

Ganji'ye göre, toplam kalite yönetiminin amaçlarından biri de örgütün hedeflerini ba-

şarmasında her bir aktivitesiyle örgüte katkıda bulunmak ve etkinliği başarmaktır. Günümüzde rekabete açık pazar alanında, bir örgüt, başarıya ulaşmak için minimum maliyetle müşteri gereksinimlerine uygun olarak hizmet ve üretim sağlamak zorundadır (Karcioğlu 2001: 282-283). Bu doğrultuda hareket eden örgütler başarısızlığa çok az uğrayacaklardır. Artık düşük maliyet, yüksek kalite müşteri memnuniyeti ön plana çıkmaktadır.

Örgüt çalışanlarından ve müşteri portföyünden bahsetmek gerekmektedir. Örgüt çalışanına iç müşteri, örgüt dışı hedef kitleye de dış müşteri denilmektedir. Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşmasında en büyük etkiye sahip olan çalışanlar kalitenin artırılması ve hedef olarak benimsedikleri en iyiye ulaşma sloganı sayesinde örgüte hep artı kazandırmaktadırlar. Çalışanını yanına alamayan bir örgütün kaliteye yaklaşımı hiç beklenen gibi olabilir mi? Ürün veya hizmetin kalitesinin artırılmasının yanında örgüt içinde çalışanların kalitesi de artırılmalı gerekirse her türlü faaliyet içinde yer almaları sağlanmalı ve örgüt çalışanında kendi evindeymiş hissi uyandırılmalıdır.

Örgüt içinde çalışan, iç müşteri olarak da nitelendirilen kurum çalışanlarının örgütün kaliteli ürün veya hizmet sunmasında önemli bir yeri vardır. Ayrıca dış müşteri olarak gösterilen örgütün hedef kitlesi de iç müşterinin elinden çıkacak ürün veya hizmetle tatmin olacak ve memnuniyetini bildirecektir. Toplam kalite yönetiminde önemli olduğu kadar örgüt için de önemli olan bu iki müşteri portföyünü biraz açmak yerinde olacaktır (Karcioğlu 2001: 284):

Anlam olarak iç müşteri organizasyon içinde çalışan herkesi kapsamaktadır. Her kişi bir diğer organizasyonda çalışan kişi için bir ürün ya da hizmet üretmektedir. Toplam kalite anlayışına göre her eleman kendi ürettiği mal ya da hizmeti kullanan bir başka elemanın müşteri olduğu düşüncesini benimsemelidir. Çünkü ancak, bu tip bir düşünce tarzının sonucunda oluşacak olan ilişki zinciri, son kullanıcı olan dış müşteriye ulaşan hizmet ve ürün kalitesinin yüksek olmasını sağlayabilir.

Dış müşteri kuruluşun ürettiği nihai mal ve hizmeti kullanan, tüketen kişilerdir. Bu kişilerle sürekli ilişki içinde olunmalı ve kuruluşun

içinde çalışan herkes, sonuçta dış müşteri için çalıştığını ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğu bilincinde olmalıdır.

Dış müşteri olan hedef kitlenin, örgütün kendisi için var olduğunun bilincinde olarak örgütün kendisi için daha kaliteliyi, daha iyiyi üretmesini istemesi kadar doğal bir durum olamaz. Bu durumda örgüt müşteri tatmininde, toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde hareket ederek hedef kitlesine hitap etmelidir. Aksi takdirde rekabetin çok acımasız ve kurlsız olduğu dünyada örgütün istekleri karşılamaması ve daha da kötüsü yenilenmeyi değil de geri kalmayı kabul ettiği imajı oluşur. Bu da örgütün var olma amaçlarına ters gelir ve örgüt çöküş sürecine girer. Toplam kalite yönetiminde ise örgütün kendini sürekli yenilemesi ve daha iyiyi bulma çabası ön planda olmaktadır. Müşteri memnuniyetinin ürün veya hizmet satmaktan daha önde olduğu düşünülürse, müşteri tatmini örgüt için büyük başarı demektir. Bununla doğru orantılı olarak müşteri tatmininin kaliteli ürün veya hizmet sunmakla başlayacağı düşünülürse hep kazanan örgüt olmaktadır.

Örgüt müşteri menfaatleri doğrultusunda hareket etse bile, müşterinin memnun ve istekli olmasıyla müşteri memnuniyetini sağlayan kendi ürün ve hizmetlerini de ön plana çıkararak olacaktır. Böylece toplam kalite yönetiminin örgütte uygulanmasıyla hem örgüt hem çalışanı hem de müşteriler kazanacaktır.

Görüldüğü gibi örgüt için, hem iç hem de dış müşteri olarak nitelenen öğelerin önemi çok büyüktür. İç müşteri örgüt çalışanı olup hem hizmet ve ürün üretmekte hem de dış müşteri niteliğiyle tüketime katkıda bulunmaktadır. Dış müşteri olarak ele alınan öğe ise tüketime doğrudan katkı sağlayan kişi olmaktadır. Toplam kalite yönetiminin temel unsurları içinde insan faktörü olduğu gerçektir. İnsanın olduğu yerde üretim ve tüketim mutlaka olacaktır. Toplam kalitenin katkısı ise, tabiki düşük maliyet ve sarfiyatla üstün ve yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretimi neticesinde ucuz ve kaliteli yüksek ürün veya hizmet alanında olacaktır.

SONUÇ

Günümüzün artan rekabet koşullarında, pazardaki talep değişmelerine karşılık verebilmek

kuruluşlar için önemli bir hedef haline gelmiştir. Bir başka ifadeyle, müşteri isteklerinin anında ve yüksek kaliteli ürünlerle doyurulması pazardaki rekabet gücünü artırmanın en önemli ölçütlerinden biri olmaya başlamıştır.

Ayrıca örgütlerin son zamanlarda giderek büyümesi, yapılarının kompleks olması, çevrenin sürekli olarak değişmesi, örgütlerin bu ortamda başarılı olmalarını zorlaştırmıştır. Başarılı olmanın şartı olarak da örgütlerin, içinde bulunduğu çevreyi tanıması, gelişim ve değişimlerden haberdar olup sürekli iyileştirme sürecine ayak uydurabilmesi, kendi ortamını ve çevresini analiz etmesi, tüm çalışanlarla bir bütünlük içerisinde hareket etmelerine bağlı olduğu anlaşılmıştır.

Hızla değişen müşteri isteklerine yanıt verebilmek için örgütler yüksek kalite ve düşük maliyetle hizmetlerini ortaya koymak zorundadır. Bunun neticesinde rekabet ortamında kendilerine pazar bulmaları mümkün olmaktadır.

Toplam kalite yönetimi anlayışı hatayı yapıldıktan sonra bulmak ve düzeltmeye çalışmak yerine yapılmadan önce önlemek olmalıdır. Bu anlayış sonucunda örgütlerin ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, müşterilere ve çevreye iyi hizmet sunulması mümkün görünmektedir.

Örgütler toplam kalite anlayışını benimseyip uygulamaya karar verdiklerinde göreceklere ki geleneksel yönetim anlayışlarında yanlış ve gereksiz gibi görülen bir çok konu aslında örgütün kendini gösterebilmesi için gerekli ve çok önemli bir hal almaktadır. Bunu gören örgüt ve kuruluşlar toplam kalitenin yanı sıra diğer yeniliklere de açık olmak zorundadırlar. Geleneksel anlayışın artık tarihe karıştığı bir dönemde hala eski yönetim biçimlerinde direnen örgütler, rekabetin çok acımasız bir şekilde yürüttüğü dünyada çok geri ve yavaş kalırlar.

Örgütte yer alan iki tür müşteri portresi örgütteki toplam kalite anlayışını pekiştirmektedir. Bunlar iç ve dış müşterilerdir. İç müşteri kurum çalışanları, dış müşteri ise kurumun hedef kitesidir. Bunların her ikisinin de memnun edilmesi ve kazanılması toplam kalite yönetimini uygulayan örgütlerde mümkün görünmektedir. Bunların kazanılması ve memnun

edilmesi örgütün kazanmasını ve rekabet ortamında ayakta kalmasını sağlamaktadır.

Son olarak, örgütler günümüzde uygulanmaya başlayan toplam kalite yönetim anlayışını kabullendikleri ve gerektiği gibi uyguladıkları takdirde, sonucun istedikleri biçimde ve mükemmelliğe doğru gidiş yönünde olduğunu göreceklere.

KAYNAKLAR

Başaran İ E (1984) Yönetime Giriş, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.

Daft R L (2000) Management, The Dryden Press, Orlando.

Deming W E (1996) Krizden Çıkış, Cem Akış (çev), Arçelik A.Ş., İstanbul.

Diemer R V (1994) İletişim ve İşbirliğinde Kalite, Şevket Yıldırım (çev), Verimlilik Derg, Millî Üretkenlik Merkezi, 23(2), 97-106.

Efil İ (1998) Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Vipaş A.Ş., Bursa.

Ergun T (1981) Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

Gökçe O, Göküş M, Kutlu Ö ve Şahin A (2004) Kamu Yönetimi Ders Notları, Dizgi Ofset Matbaacılık, Konya.

Gümüşoğlu Ş (1995) İstatistiksel Kalite Kontrolü, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Halis M (2000) Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Hubbard M R (1999) Choosing a Quality Control System, Technomic Publishing Company, Lancaster Pennsylvania.

<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/toplamkaliteyont.asp>, Toplam Kalite Yönetimi, 02.10.2001.

<http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3html>, 05.10.2001.

Imai M (1997) Kaizen, Kalder Yayınları, İstanbul.

- James P (1996) Total Quality Management, Prentice Hall Europe, Hertfordshire.
- Kamiske I G F (1993) Kalite Güvenliğinin Görevleri, Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Türk Alman Sempozyumu 22-23 Kasım 1990, (İstanbul Teknik Üniversitesi-Technische Universität Berlin) İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Kantarıcı H (1999) Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi Bir Uygulama Örneği: Brisa'nın İş Mükemmelliğine Yolculuğu, Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Karalar R (1997) Toplam Kalite Yönetiminin Pazarlama Süreci Açısından İrdelenmesi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Derg, 13 (1-2), 15-42.
- Karcioğlu F (2001) Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Derg, 15(3-4), 279-305.
- Kavrakoğlu İ (1998) Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Kazancı M (1978) Halkla İlişkiler Açısından Yönetim ve Yönetilenler, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Kunii T (1972) Japon Endüstrisinde Kullanılan Tüm Kalite Kontrolü, Bilge Ekin (Çev), Verimlilik Derg, Milli Produktivite Merkezi, 1(4), 859-870.
- Ören K (2002) Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özveren M (2000) Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Özok AF (1993) Kalite Çemberleri ve İnsan Faktörü, Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Türk Alman Sempozyumu 22-23 Kasım 1990, (İstanbul Teknik Üniversitesi-Technische Universität Berlin) İrfan Yayıncılık İstanbul.
- Paksoy M (2001) Toplam Kalite Yönetimi, Salih Güney (ed), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Peker Ö (1993) Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları, Verimlilik Derg, Kalite Özel Sayısı, Milli Produktivite Merkezi, (1).
- Peşkircioğlu N (1990) Toplam Kalite Güvenirliği Programlarının Entegre Bir Parçası Olarak Taguchi Yöntemi, Verimlilik Derg, Kalite Özel Sayısı, Milli Produktivite Merkezi, 19 (4), 65-92.
- Schermerhorn J R (1999) Management, John Wiley&Sons Inc., New York.
- Schukies G (1998) Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite, Ahmet Ünver (çev), Rota Yayınları, Altın Kitap Sayı:10, İstanbul.
- Sevim A (1999) Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması Ve Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Sevim A (1997) Toplam Kalite Yönetimine Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyetlerinin Tekdüzen Hesap Planı Çerçevesinde Muhasebeleştirilmesi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Derg, 13(1-2), 209-255.
- Şimşek, M ve Nursoy M (2002) Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Sower V E, Savoie M I ve Renick S (1999) An Introduction to Quality Management and Engineering, Upper Saddle River, New Jersey.
- Summers DCS (2000) Quality, Upper Saddle River, New Jersey.
- Şale İ (2001) Adım Adım Toplam Kalite Uygulaması, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Taşkın E (2000) Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Tekin M (1996) Üretim Yönetimi, Arı Ofset Matbaacılık, Konya.
- Tekin M (1999) Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, Konya.
- Tekin M (2004) Toplam Kalite Yönetimi, Günay Matbaası, Ankara.
- Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi (1994) Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Arkom Yayınları, İstanbul .
- Tükenmez N M (1996) Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Derg, 11(1), 131-140.

Selçuk İletişim, 4, 1, 2005

Türkel A U (2000) Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği Ve Çatışma Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Ulukanoğlu C (2001) Toplam Kalite Yönetimi Ve Kaizen Felsefesi, <http://www.isguc.org/ceren1.htm>

Uyguç N (1998) Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.

Yamak O (1998) Kalite Odaklı Yönetim, Panel Matbaacılık, İstanbul.