

Toplam Kalite Yönetimine İşletmeler Açısından Bakmak Viewing Total Quality Management From Business Perspective

Cüneyt TELSAC

Y.L.Öğrencisi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi

cuneytelsac@gmail.com

Makale Başvuru Tarihi / Received: 29.11.2018

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 30.12.2018

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi

**Anahtar
Kelimeler:**

*Toplam Kalite
Yönetimi
Müşteri Odaklılık,
Katılım,
Kaizen,
Kalite.*

ÖZET

Kalite müşteriler tarafından belirlenir ve bu olgu toplam kalite yönetiminin klasik yönetim teorilerine kıyasla ayrışan noktasını oluşturur. Müşterilerin talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve bu yolla müşterinin yüzde yüz tatmin edilmesini sağlamayı amaçlar. Toplam kalite yönetimi müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve kalite olgusunu tüm üretim süreçlerinde önemseyen bir yapıya sahiptir. Çoğunlukla müşterilerin tercih ve istekleriyle belirlenen kaliteyi sağlamak için işletmede yer alan çalışanlarında bu prosese adapte olmaları ve sıfır hata prensibiyle hareket etmeleri gerekmektedir. Katılımın çok önemli bir fonksiyonu olduğu toplam kalite yönetimi insana değer veren, çalışanların ve müşterilerin alınan kararlarda etkili ve itibarlı olduğu takım ruhunun önemsendiği bir yapıya sahiptir. Toplam kalite yönetimi tüm bu yönleriyle oldukça demokratik ve rekabetçi bir yönetim sistemi vaat etmektedir.

Keywords:

*Total Quality
Management,
Customer Focused,
Participation,
Kaizen,
Quality.*

ABSTRACT

Quality is determined by customers, and this phenomenon constitutes the point of departure of total quality management compared to classical management theories. It aims to direct all units of the company in line with the demands of the customers and to ensure that the customer is one hundred percent satisfied. Total quality management has a structure that puts customer expectations above all else and cares about quality in all production processes. In order to ensure the quality determined mostly by the preferences and requests of the customers, the employees in the enterprise must adapt to this process and act with the principle of zero error. Total quality management, where participation is a very important function, has a structure that values human beings, employees and customers are effective and reputable in decisions have taken and team spirit is important in this management. Total quality management promises a highly democratic and competitive management system with all these aspects.

1.GİRİŞ

Temelinde insana değer verme olgusu yatan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) her hangi bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve mevcut organizasyondaki çalışanların aktif katılımıyla, müşteriler ve toplumun memnun edilerek kazanç elde edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Sorunun çözülmesinden çok sorunu ortaya çıkaran sebeplerle ilgilenen ve gerek çalışanların gerek müşterilerin katılımında bulunarak sonucu etkileme, iyileştirme fikrine dayanan bir yönetim şekli olarak tanımlanabilir (Altınok, 2001: 206). Tam bu noktada sorunu ortaya çıkaran sebeplerle uğraşmak kalıcı ve sürdürülebilir çözümler üretmek açısından daha reel bir getiri sunmaktadır.

Odağında kısa vadeli kar değil kaliteyi nasıl arttırabileceğim sorusunun bulunduğu ve bu kalitenin arttırılabilmesi açısından matematiksel yöntemlerden faydalanan, katılımın önemsendiği ve insanın odak merkezine konduğu bu yönetin anlayışı aynı zamanda üretici değil de tüketici yönelimlidir. Bu yönetim şeklinde benimsenen sıfır hata prensibi; herkesin işini daha ilk seferinde doğru olarak yapması anlamı taşımaktadır. Kalite ancak bu felsefenin tüm birimlerce kabul edilmesi ve katılımıyla elde edilebilir. Toplam Kalite Yönetimi: Ancak ortak amaç, ortak değer, doğru bir yapı, bu yapının değişimlere karşılık verebilmesi için sürekli eğitim ve geliştirme yoluyla performansı optimal seviyeye çıkartmakla mümkün olabilmektedir (Demirci, 2008:31).

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite öncelikle bir yönetim şeklidir. Bu yönetim şeklinde ilk önce gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katkısının alınması devamında ise analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir şekilde kullanılmasını ifade eder (Demirci, 2008: 20-21). Toplam Kalite Yönetimi, üretilmesi planlanan mal ve hizmetlerin tamamının üstün kalitede olması ve sürekli var olan durumun iyileştirilmeye çalışılmasını esas alan bir yönetim modelidir. Bu yönetim fikrinde öne çıkan bir diğer husus; var olan kaliteyi arttırmak ve daha da geliştirmek için örgütteki herkesin çıktılarının sonuçları bakımından sorumluluk alması şeklinde kendisini göstermektedir (Kocamış, 2016:1-3).

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi temellerinin 1950 yıllarında Deming'in Japonya'da verdiği seminerlerle atıldığı düşünülmektedir. J.Juran ve A.Feigenbaum'un yönetim üzerine çalışmaları 1960'larda Japonya'da Ishikawa'nın Kalite Çemberleri faaliyetleriyle birleşince ortaya Toplam Kalite Yönetiminin temelleri çıkmıştır (Demirci, 2008: 15). Toplam Kalite olgusunun başarısı altında Japonya'nın 2. Dünya savaşından sonraki grup dayanışmasının ve Japon kültüründeki kalite anlayışına sıkı bir şekilde

bağlı olmalarının katkısı yadsınamaz ölçüdedir. Bu katkıdan yola çıkarak Toplam Kalite Kontrol felsefesinin günümüz rekabet ortamında güçlü bir yönetim ve yönetişim alternatifi olarak güncelliğini koruyor olmasını bir ölçüde Japon kültürüne bağlamak yanlış olmaz. Bu anlayış ilk olarak firma çapında kalite kontrol yaklaşımı şeklinde uygulama alanları bulmuşsa dahi takip eden süreçte kurum kültürünü de etkilemiş ve günümüzde başta yönetim olgusu olmak üzere geniş uygulama alanlarına ulaşmış ve Toplam Kalite Yönetimi adını almıştır. Bu bağlamda Toplam Kalite Kontrol yönetim kontrolünün kendisi anlamına gelmektedir (Altınok, 2001: 206; Demirci, 2008: 15-17; Kocamış, 2016: 2; West, vd. 2000: 114).

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri

Toplam Kalite Kontrol kusurlu ürünlerin muayene ile tespiti değil kusurlu üretimin nedenlerinin ortadan kaldırılması, var olan kaliteyi arttırmak ve daha da geliştirmek açısından örgütteki herkesin çıktılarının sonuçları bakımından sorumluluk alması fikrine dayanmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin yönetim fikri açısından sunduğu en değerli argümanlar sorunların kaynağına inilmesi, geçici değil kalıcı çözümlerin üretilmesi, gerek çalışanların gerek müşterilerin katılımının sağlanması ve sorumluluk ilkesinin paylaşılması ve ilkenin gereklerinin çıktı bakımından da yerine getirilmesidir. Diğer bir ifadeyle bu sistemde yönetici kendisini arka planda tutmakta ve her çalışan kendinin yöneticiliğini yapmaktadır. Bu felsefeye göre ‘en iyi emir verilmeyen emirdir’ görüşü hâkimdir (Balcı, 2005: 197; Demirci, 2008: 18-20; Görün ve Erdoğan 2007: 280; Karakoç, 2013: 31). Toplam Kalite yönetimi düşüncesinde yer alan temel fikirler (Demirci, 2008: 20):

- Kısa vadeli kar değil önce kalite,
- Üreticiye yönelme yerine tüketiciye yönelme yani karşı taraf açısından da düşünebilmek,
- İstatiksel yöntemlerden yararlanmak,
- Bir yönetim felsefesi olarak insana saygı duymak,
- Tam katılımı sağlamak şeklindedir.

Toplam Kalite yönetim felsefesinin sahip olduğu özellikler ise (Demirci, 2008: 21):

- Sistem rahatlıkla uygulanabilecek kadar basit,
- Tüm tarafların katılımının gerekli olduğunu kabul edecek kadar gerçekçi,
- Sürekli değişim içinde bulunan konjonktürlerin ve değişen taleplerin farkına varabilecek kadar hassas,
- Tüm kurum ve organizasyon çalışanlarını motive edebilecek kadar ilgi çekici,
- Var olan kazançları gözlemleyebilecek ve yeni kazançlar için yeni fikirler üretebilecek kadar güçlü,
- Eski geleneklerin yerini alabilecek kadar ileriye ve gelişmeye dönük şekilde sıralanabilir.

Tam katılım için sorumluluk paylaşımı gerekmektedir. Yöneticilerden’’ ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim’’ sorusunun sorulması beklenir. Tam katılımda gönüllük, sorumluluk ve katkı söz konusudur. Tam katılım herkesin teşvik edilmesi ve topyekûn sürdürülen bir eğitimle mümkün olabilmektedir. TKY’ nin katılım açısından sunduğu argümanları şu şekilde belirtebiliriz (Demirci, 2008: 29-30; Görün ve Erdoğan 2007: 282-285; Karakoç, 2013: 32-33):

1. Müşteri Merkezli Anlayış: Bu anlayışa göre müşterinin beklentileri takip edilmeli ve doğru analiz edilmelidir. Toplam Kalite Yönetiminde müşteri memnuniyeti önemli unsurlardan birini oluşturmaktadır. Bu açıdan toplam kalite yönetimi, bireylerin taleplerine karşı duyarlı ve müşteri yönelimli kalite standartlarının oluşturabilmesi açısından sürekli bir iyileşme ve çaba içinde olmalıdır.
2. Katılım ve Sorumluluk ilkesi: Tam katılım işyerinde çalışan her bireyin herhangi bir şekilde karar ve eylemlerde pay sahibi olması olarak değerlendirilebilir. Ürün kalitesini arttırmaya yönelik her türlü örgütlenme aynı zamanda katılımcı bir düzenlemeyi de gerekli kılar. Bu aynı zamanda TKY fikrinin en temel aşamalarından birini oluşturur. Bu bakımdan her bir çalışan diğer çalışanlarla iletişim içinde olur ve bu yolla hem kendi uygulamalarını hem diğer çalışanların uygulamalarını mümkün olan en üst seviyede optimize eder. Katılım beraberinde sorumluluk ilkesinin daha içten şevkle algılanmasını sağlar. Çalışanların bir misyonunun olduğu ve her birinin yaptığı işin önemli olduğu inancı temin edilmelidir. Tam katılım için sorumluluk paylaşımı esastır. Tam katılımda gönüllülük, sorumluluk ve katkı söz konusudur. Çalışanların ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim sorması arzu edilmektedir. TKY ruhundaki katılım isteği çalışanlar üstünde uygulanan kültür sayesinde kendiliğinden oluşmaktadır (Demirci, 2008: 29-30).
3. Üst Yönetimin Liderliği: Organizasyon içinde katılımın sağlanması sadece çalışanlardan değil aynı zamanda lider ve pozisyonunda bulunan yöneticiler için de geçerli ve elzem olgulardan biridir. Bu bakımdan liderin çalışanlara iletişim halinde ve onlara destek veren bir pozisyonda olması gerekmektedir. TKY kültürünün öğelerinden olan ‘‘Paylaşım-Yaratıcılık-Katılım-Mutluluk’’ mutluluk üst yönetimin liderliği sayesinde ayakta kalabilmektedir. Çalışanların mutluluğu gerçekleştiği vakit, örgütle bütünleşmesi sağlanır ve bu sayede TKY’nin ruhunu taşımaları mümkün olur. Lider tüm bunları yaparken çalışanları da teşvik etmeyi unutmamalıdır.
4. (Kaizen) Sürekli İyileştirme: Bireylerin sürekli olarak kendilerini yenileme ve geliştirme isteği Japon kültürünün de en önemli unsurlarından biri olan Kaizen anlayışının işyerindeki tezahürüdür. Sürekli gelişme anlamına gelen Kazien kavramı japonca’ da ki ‘‘kai’’ değişim

ve “zen” iyi anlamına gelen kelimelerden türetilmiştir. Kaizen olgusu çağdaş yönetim kuramlarının gelişmesinde etkili olan kültürel faktörlerin başını çekmektedir. Japonlar Kaizen’i gerçekleştirirken elde ettikleri başarıyı sıçramanın büyüklüğüne değil, oldukça sık tekrarlanmasına bağlarlar. Bu görüşe göre yenilik; yüksek adımlı bir sıçramayı sağlayacak bilginin elde temin edilmesiyle değil, elde edilen veya hazırda bulunan bilgiye küçük aşamalarla eklemelerde bulunarak onu iyileştirmektir (Demirci, 2008: 36). Kaizen’i gerçekleştirmek için üç temel koşulu gerçekleştirmek gerekmektedir (Demirci, 2008: 36-37):

- Mevcut durumu yetersiz bulmak,
- İnsan faktörünü geliştirmek,
- Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak.

TKY’nin en önemli argümanlarından kalite ve istekli çalışma prensibi başlıkları daha detaylı olarak incelenmiştir.

2.3. Kalite Olgusu

Hem özel sektör hem kamu yönetimi alanında yapılan birçok iyileştirme ve değişimin altında kalite olgusu yatar (Eryılmaz, 2016: 57). Kalitenin çok yönlü bir olgu olması sebebiyle net bir tanımının yapılmasını da zorlaştırmaktadır. Daha önce “standartlara uygun” şeklinde tanımlanan kalite; günümüzde “müşteri isteklerini karşılayabilme” tanımıyla ifade edilmektedir. Kalite öncelikle ürün kalitesi şeklinde statik bir kavram olarak ele alınmış ve üretimi yapan kişinin denetiminde değerlendirilmiştir. Kalite olgusu artık yaşamımızın her alanında bazen üretilen bazen de ulaşılmak istenen bir kavramdır. Kalitenin oluşturulması için en az onun ölçüsündeki vasıflara sahip insanlara gerek duyulduğu da unutulmamalıdır (Demirci, 2008: 14-15; Karakoç, 2013: 31). Kalite olgusu kişiye ve zamana göre değişiklik gösterebilir. Tüketicinin beklentileri de zaman içinde değişime uğrayabilir. Devamlı geliştirilen bir iyileştirme prosesi ve bir yönetim tarzıdır. Kalite sürekliliği bakımından yaşam bir yaşam felsefesi olmakla beraber rekabet gücünün artmasını beraberinde getirir.

Kalite kavramı, zamanla farklılaşan istek ve beklentiler doğrultusunda değişime uğramıştır. İzleyen dönemde kalite sadece üründe değil tüm süreç boyunca değerlendirilmeye alınmış ve artık kalite statik bir kavram değil kaliteyi oluşturan yönetim sistemi olarak görülmeye başlanmıştır. Bu değişimi bir tabloyla ifade etmek gerekirse (Demirci, 2008: 20-21):

Tablo:1 Kalite Kavramının Yakın Dönem Kronolojik Gelişimi

YIL	KALİTE	GELİŞİM
1950'ler	Kaliteye Giriş	Kalite bilincinin oluşmaya başlaması
1960'lar	Ucuz Kalite	Maliyetlerin dikkate alınması, kalitenin maliyeti arttıracığı fikri
1970'ler	Güvenilir Kalite	Standart oluşturma ihtiyacının ortaya çıkışı
1980'ler	Yaratıcılık Kalitesi	Müşterilerin bilinçlenmeye başlaması ve çeşitlilik oluşturmaları
1990'lar	Yaşam Boyu Her Alanda Kalite	Kalitenin yaşam felsefesi olarak kabul edilmesi
2000'ler	Eğitimde Kalite	İnsan kalitesi için eğitim kalitesinin öneminin belirgin şekilde artması olarak değerlendirilebilir.

Kaynak: (Demirci, 2008: 20-21).

Toplam Kalite Yönetiminin müşteriye sunulan hizmet kalitesinin devamlı iyileştirilmesini temel alan ve organizasyon yapısı içinde katılıma değer veren bir felsefesi bulunmaktadır

2.4. Gönüllü Olma ve İstekli Çalışma Prensipleri

Toplam kalite anlayışında tüm çalışanların kalite felsefesini tanıması ve kabullenmesi esaslı ön plana çıkmaktadır. Zira kalite veya amaçlanan sıfır hata olgusu sadece bu bütünlük çerçevesinde elde edilebilir. Kalite tüm çalışanların sorumluluğunda olmalı ve bu olgu çalışanların tamamına bir misyon şeklinde verilmelidir. Bu sayede arzu edilen katılım olgusu; çalışan bireylerin karar ve eylemlerde söz sahibi olunduğunu veyahut kendilerinin bu bakımdan önemsendiğinin hissettirilmesi gerekmektedir. TKY anlayışında bu ortamın sağlanabilmesi ancak demokratik bir bakış açısıyla gerçekleştirilebilmektedir. Karar yetkisinin merkezde ve üst kademelerde yoğunlaştığı kuruluşlarda yönetim bakımından belirgin niteliklerin gelişme göstermesi pek mümkün olamamaktadır. Çalışanların bu döngü içerisinde aktif ve gönüllü bir rol üstlenebilmesi bakımından gerekli bazı argümanlar şu şekilde sıralanabilir (Demirci, 2008: 29-30; Karakoç, 2013: 33-34):

- 1- Açık bir görev ve amaç tanımı: herhangi bir kuruluşta bulunan üst düzey yöneticilerinden başlayarak en alt düzeydeki çalışanına kadar (kaliteyi uygulayan, etkileyen ve denetleyen) bütün personelin kime bağlı olarak görev yaptığı, kendi görevi, sorumluluğu ve yetkilerinin açık bir şekilde belirtildiği yazılı kaynakların bulunması gerekmektedir.
- 2- Sürekli bir öğrenme ve öğretme ortamı yaratma: Çalışanların sürekli bilgi beceri ve yeterliliklerini geliştirme imkânı bulabildikleri ve bunun teşvik edildiği bir ortam oluşturmalarıdır. Bu bakımdan, sürekli öğrenme bilgi ve yeterliliklerin katlanarak ilerleyişini

sağlayabilecek tüm eğitim, öğretim ve öğrenme olanaklarını da beraberinde sunmayı gerektirmektedir(Güleç vd, 2012: 38).

- 3- Yönetime katılma: Alınan kararlara bakımından, çalışanların kendi başına ve kendi güdümüyle isteyerek yönetsel karar ve eylemleri etkileme amacıyla yaptıkları işler şeklinde yorumlamak mümkündür(Çukurçayır, 2012: 45). TKY' nin en önemli unsurlarından olan katılım için klasik katılım şekillerinin yanı sıra yeni yönetime katılım şekilleri de bulunmaktadır. Bu bakımdan elektronik ortamda katılım ve internet olanakları da değerlendirilebilir (Eroğlu, 2006:194-195).
- 4- Etkin iletişim: Gerek organizasyon içi gerek dışı sağlıklı bir bilgi ve iletişim ağı kurulmalıdır. Gerek çalışanlar gerek müşteriler (hizmet alıcıları) arzu ettikleri konularda iletişim kurabilmeli ve bunun sürdürülebilirliği kalıcı hale getirilmelidir. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki beklentiler hakkında sürekli olarak kurulan iletişim, oldukça önem taşımaktadır.
- 5- Kendi kendini denetleme: Sistemler etkin ve hızlı öğrenebilen çalışanlara ihtiyaç duyar ve kaliteyi koruyacak ve müşterinin memnuniyeti sağlayacak olanlar o işi yapan kişilerdir. Nihayetinde bir işi geliştirebilecek ve mümkün olan en iyi şekilde yapacak olan kişi o işi yapan kişidir. Bir bütünün parçası ve işleyen çarkın bir unsuru olarak kişinin yaptığı işe saygı duyması ve sorumluluk üstlenmesi gerekmektedir. Yapacağı veya üreteceği hizmetin ilk olarak hizmeti üreten kişi tarafından da beğenilmesi ve içselleştirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan çalışanların sürekli eğitime tabi tutulması ve güncel kalmaları temin edilmelidir (Demirci, 2008: 32-33).

2.5. TKY'de Eğitim

Yönetim, geçmişte yaşanan olaylardan ders alarak gelecek hakkında fikir yürütmeyi ve alınacak yeni planları bu doğrultuda oluşturmayı gerekli kılar. Yapılan her bir faaliyetin ardından verimliliğin ölçümü için değerlendirilmesi yapılır. Bu noktada eğitimin değerlendirmesinin yapılması plan ve beklentilerin ne ölçüde gerçekleşip gerçekleşmediği şeklindedir. Yapılan değerlendirmeyle birey hakkında hem geçmiş hem gelecek için bilgiler sağlanır. Eğitim çabalarının değerlendirilmesinin ana amacı; eğitim ve geliştirme sistemini daha iyi hale getirmek ve bu yolla kalitenin devamlılığının sağlanabilmesi oluşturmaktadır (Demirci, 2008: 79).

TKY'de ölçme ve değerlendirme sonucu elde edilecek bilgiler önceliklerin tespit edilmesi ve hedef sorununu çözmek açısından güvenli bir bilgi havuzu oluşturur. Yapılan değerlendirme çalışmaları neticesinde yöneticilere kazandırılması gereken bilgi, beceri ve tutumlar tespit edilmekte ve bunların yöneticilere aktarılma amacıyla geliştirme programları yapılmalıdır. Yapılan eğitimler ne kadar etkili

olursa olsun anında değerlendirilmesi gerekmektedir zira başarının etkili olabilmesi için hemen değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun yansira eğitimde başarının sağlanabilmesi için katılım esastır. Eğitimin etkin olabilmesi için bütün ilgililerin gerekli aşmalarda işbirliği yapması gerekmektedir (Demirci, 2008: 80).

SONUÇ

Toplam Kalite Yönetimi üç boyut üzerinden değerlendirilebilir. Bu boyutları İnsan, Kalite ve Teknoloji şeklinde sıralayabiliriz. İnsan boyutu: Örgüt içinde çalışanlar, örgütü en iyi geliştirebilecek ve kaliteyi sağlayacak çalışanlardır ve muhakkak onlara saygın ve mutlu oldukları bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Kalite Boyutu: Bu bir yaşam tarzı şeklinde düşünülmelidir ve örgütün tüm birimlerince benimsenmelidir. Sahip olunan bu felsefe daima iyileştirilmeli ve daha iyisi nasıl yapılabilir şeklinde düşünülmelidir. Teknoloji Boyutu ise: Teknik olarak verilen hizmeti ve yapılan işi geliştirebilecek her türlü atılımı yapmak ve bilgiyi kullanmak anlamındadır ki bu boyut eğitimin de aynı zamanda ne kadar önemli olduğunu ve verilen eğitimlerin de sürekli ve hemen değerlendirilmeye alınması gerektiği olguysa sunulmaktadır. Toplam kalite yönetiminin öngördüğü işbirliği ve kalıtım olgusu günümüz modern şirketleri için daima arzu edilen; çalışanların aidiyet hissetmesi ve sadakati açısından oldukça etkili bir çözüm sunmaktadır. Sahip olduğu kalite anlayışı sadece günümüz şartları açısından değil gelecek açısından da oldukça umut vericidir. Kalitenin sürekli iyileştirilmeye çalışılması, müşteri beklentilerinin takip edilmesi ve bunun optimum seviyede önemsenmesi Japon kültürünün de etkili kavramlarından biri olan Kaizen olgusuyla tanışmamızı sağlamıştır. Toplam kalite yönetimi her bakımdan işletmeler ve organizasyonlar için büyük vaatler sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- ALTINOK, Vicdan. (2001). Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1 (1-2) , 205-214
- BALCI, Asım. (2005) Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:2 Cilt:5, Aralık 2005.
- ÇUKURÇAYIR, Mehmet.Akif. (2012). *Siyasal Katılma Ve Yerel Demokrasi*, Çizgi Kitapevi 4. Baskı KONYA
- DEMİRCİ, Hüseyin. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi*, Kum saati Yayınları, İstanbul.
- UZUN KOCAMIŞ, Tuğçe. (2017). Toplam Kalite Yönetimi (Tky) Ve İç Denetimin Tky'deki Rolü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 0 (1) , 1-21.

- ERYILMAZ, Bilal. (2016), *Kamu Yönetimi Düşünceler-Fonksiyonlar-Politikalar*, 9. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- GÖRÜN, Mustafa ve ERDOĞAN, Melike. (2007), Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Örneği, *Kamu Yönetimi Yazıları*, (ed. Eryılmaz, B, Eken, M., Şen, M.L.) 1.Baskı. Nobel Basımevi, Ankara
- GÜLEÇ, İsmail., ÇELİK, Seda. ve DEMİRHAN, Buket. (2016). Yaşam Boyu Öğrenme Nedir? Kavram ve Kapsamı Üzerine Bir Değerlendirme, *Sakarya University Journal of Education*, Sayı:2 Cilt: 3 Aralık 2016. ss. 34-48.
- EROĞLU, Hacer. Tuğba. (2006). Yönetime Katılma Biçimleri Ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (11) , 190-206.
- KALFA, Ceren. (2011). Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi Ve Kimlik Tartışmaları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C.16, S.1 s.403-417.
- KARAKOÇ, Enderhan. (2013). Toplam Kalite Yönetiminin Halkla İlişkiler Açısından Anlam Ve Önemi. *Selçuk İletişim*, 3 (2) , 23-29.
- KOCAMIŞ, Tuğçe. Uzun. (2017). Toplam Kalite Yönetimi (Tky) Ve İç Denetimin Tky'deki Rolü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 0 (1) , 1-21 .
- WEST, John Edward., Cianfrani Charles. A. and Tsiakals, Joseph. J. (2000); Quality Management Principles: Foundation of ISO 9000:2000 Family, Part 1, *Quality Progress*, 33 (2), 113 – 116.