

İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ *TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN BUSINESSES*

Kaya AĞIN

Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, Yönetim Organizasyon Bölümü

kagin@erzincan.edu.tr

Erzincan/TÜRKİYE

<https://orcid.org/0000-0003-2783-5334>

ÖZET

Günümüz dünyasında işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları, artan rekabet ortamında başarılı olmaları zor bir hal almıştır. Yenilenen teknolojik gelişmeler, artan müşteri gereksinimleri, esnek üretim sistemleri ve yükselen maliyetler işletmelerde verimliliğin azalmasına, kaliteyi düşürmesine ve pazardan çekilmelerine neden olabilmektedir.

İşletmeler günümüz şartlarına ayak uydurabilmeleri için bu noktada çeşitli yönetim uygulamalarına başvurmuşlardır. Hedeflerini gerçekleştirebilmenin ve başarılı olabilmelerin şartları olan çevre koşullarına uyum sağlamaları, gelişim ve yeniliklerden haberdar olup iyileştirme süreçlerine ayak uydurmaları bu yönetim yaklaşımlarının uygulanmasına bağlıdır. Bu çalışmada toplam kalite yönetim uygulamalarının işletmeye sağladığı olumlu etkilerden bahsedilmiştir.

Anahtar sözcükler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Örgüt, Kaizen.

ABSTRACT

In today's world, it has become difficult for businesses to adapt to changing environmental conditions and to be successful in an increasingly competitive environment. Renewed technological developments, increasing customer requirements, flexible production systems and rising costs can cause a decrease in efficiency and decrease in quality in businesses and withdraw from the market.

Enterprises have applied to various management practices at this point in order to keep up with today's conditions. It is up to the implementation of these management approaches that they adapt to environmental conditions, which are the conditions of achieving and succeeding their goals, and are aware of the developments and innovations and keep up with the improvement processes. In this study, the positive effects of total quality management practices on the business are mentioned.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Organization, Kaizen.

1. GİRİŞ

Uluslararası sosyal, siyasi ve ekonomik ilişkiler sonucunda meydana gelen değişimler, ticari ve ekonomik küresel rekabet savaşları devletlerin işletme örgütsel yapılarını, bu sürece uyum sağlamaları için değiştirme ve geliştirmelerini zorunlu bir hale getirmektedir.

Günümüz dünyasında işletmeler sürekli artan rekabet ortamıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu değişimlere ayak uydurabilmenin ve rakiplere karşı avantaj sağlamanın yolu kalite yönetim sistemlerini uygulamak ve daha fazla geliştirmektir. Bu sayede ürün ve hizmet kalitesi artarak rakiplere üstünlük sağlanabilecektir.

Küresel pazarda işletmelerin müşterilerini tatmin etmeleri, rekabet pazarında söz sahibi olmaları, değişim kapasitelerini artırmaları, hedeflerini gerçekleştirerek varlıklarını sürdürebilmeleri, günümüzün pazarlama bileşenleri olan kalite, fiyat, ürün, zaman ve tutundurma unsurlarının en uygun düzeyde gerçekleştirilmesiyle sağlanır. Bu, ancak toplam kalite yönetim sisteminin ve felsefesinin örgütlerde uygulanması sonucunda mümkün olacaktır. Bu nedenle, işletmede toplam kalitenin nasıl uygulanacağı ve işletmenin yönetiminde ne derece bir değişime neden olacağı, örgütün iletişim ve işbirliği kanallarının kullanım kalitesi ile belirlenecektir. Örgütler, küresel pazarlarda rekabet avantajını sağlamak için kendi örgüt yapılarını TKY'nin temel prensiplerine göre tasarlamaları gerekmektedir. Rekabetin temeli, işletmelerin örgütsel yapılarıyla ilişkilidir. Örgütler, ekip çalışmasını destekleyen, düşük maliyetle maksimum seviyede kaliteli bir üretim ve hizmet yapmayı amaçlayan ve hedefleyen bir örgüt yapısını oluşturmak zorundadır.

Toplam kalite yönetimi konusunda mutabakata ulaşılmış özel bir tanım yapılamamıştır. Birçok farklı görüş ve düşünceler ortaya konmuştur. Toplam kalitenin ne olduğu, ne olması, nasıl uygulanacağı konusunda farklı ve sınırlı görüş ve düşünceler ortaya konmuştur. Bazı düşünürlerin ortaya koyduğu tez: "Toplam kalite yönetiminin çoğu kez sözde kalan bir yönetim modeli ve felsefesi olmasıdır". Toplam kalite yönetiminde temel düşünce ve felsefesi, hizmet ve üretim kalitesini geliştirmek, çalışanları motive etmek, örgüt içerisinde ekip ruhu oluşturmak, böylece işletmenin ürettiği hizmetin ve ürünün ulusal ve küresel pazarlarda satış gelirlerini artırıcı bir örgütsel kültür ve iklim oluşturmaktır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Öncelikle kalite kavramının tanımının yapılması, toplam kalite yönetimi kavramını daha anlaşılır hale getirecektir. Kalite, bir ürün veya hizmetin kesin bir talebi karşılama yeteneklerini sağlayan özelliklerin tümüdür. Kalite, insanların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmesi, güvenli olmayan kusurlara karşı korunması ve iyileştirilmesidir. Toplam kalite yönetim yaklaşım ve felsefesinin diğer geleneksel yönetim yaklaşımlarından farklı kılan, müşteriye odaklı, karar verme ve problem çözmede kullanılan bilimsel yöntemlerin kullanılması, ekip çalışması tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, uzun dönemli düşünme, tüm birimlerde eğitim ve geliştirme programlarını sürekli uygulama, amaç birliği, katılımı güçlendirmedir.

Kalite, müşteri beklentilerinin karşılanması veya aşılması, bir ürün ve hizmetin müşterinin ihtiyaçlarına cevap verme ve müşteriyi memnun etme yeteneğidir. Diğer bir ifadeyle bir malın veya hizmetin etkinlik ve memnuniyet karnesi olarak tanımlanabilir. Kalitenin müşteri üzerindeki memnuniyet etki düzeyi, bir üründe veya hizmette belirgin özelliklerin olmasıyla belirlenir (Gümüşoğlu 1995: 1).

Toplam kalite yönetimi müşterinin memnuniyetini temel alan, örgüt üyeleri ve hedeflenen pazar için üstünlük sağlayan, kalite düzeyinde tüm unsurların dâhil edildiği bir yönetim modeli ve felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel anlamda toplam kalite yönetimi, tüm üretim ve hizmet süreçlerin, ürün ve hizmetlerin katkılarıyla gerçekleştirilmesidir. Örgütün iç ve dış paydaşlarının işletmeye olan bağlılığının artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla örgüt faaliyetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine dayanan, müşteri gereksinimlerini her şeyin üzerinde tutan bir yönetim modeli ve felsefesidir. Rekabetin temeli işletmelerin örgütsel yapılarıyla

ilişkilidir. Örgütler, ekip çalışmalarını destekleyen minimum maliyetle, maksimum seviyede kaliteli bir ürün ve hizmet yapmayı hedefleyen ve amaçlayan örgütsel bir yapıyı oluşturmak zorundadır. Bu yönetim modeli de toplam kalite yönetimi olmalıdır.

Toplam kalite yönetiminde temel olan, yalnızca ürün veya hizmet kalitesini artırmak değil, aynı zamanda müşteriye odaklı olmaktır. TKY, müşteri memnuniyetine, ürün ve hizmetlerde sürekli iyileştirmeye ve her zaman daha iyiye ve mükemmele ulaşmayı arzu eden bir yönetim anlayışı ve felsefesi olarak tanımlanabilir.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE AMAÇ

TKY'nin temel amacı, kalite yönetimi uygulamalarının işletmenin tamamına yönelik uygulanmasının sağlanmasıdır. Örgütte kaliteyi sağlamak için ürün ve hizmet kalitesinin tüm alanlarda uygulamak ve en yüksek kalite performansı sağlamaktır. Bunu sağlayabilmek için de, örgütün tüm departmanlarının ve üst seviyedeki yöneticilerden en alt seviyedeki iş görenlere kadar tüm çalışanların kalite uygulamalarında ekip olarak işbirliği yapmalarını sağlamaktır. (Kunii 1972: 859-860).

Toplam kalite yönetimi, sürekli değişen rekabet dünyasında avantaj sağlar ve başarıyı elde etmek için sonu gelmeyen ürün geliştirme program ve stratejiler oluşturur. TKY, örgütüne üretim süreçlerini sürekli olarak gözden geçirme, performans kriterlerini geliştirme, rakiplerini tanıyarak etkin bir rekabet stratejileri geliştirme fırsatını verir. Ayrıca TKY, örgüte kalite performansına erişebilmek hususunda basit ve kolay yaklaşımlar ve muhtemel çıkabilecek sorunların çözümünde ekip yaklaşımını kullanmayı sağlar.

İşletmelerde kalitenin belirlenen koşullara uygun olarak gerçekleştirilmesi, ancak iş görenlerin ve yöneticilerin aidiyet duygusu örgütün amacıyla örtüşmesiyle mümkün olacaktır. Ürün veya hizmetle ilgili örgütsel kaynakların en uygun düzeyde kullanılması ve faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için örgüt hedefleri ve amaçların öncelikle belirlenmesi gerekmektedir.

Toplam kalite yönetiminin amacı, işletmelerin rakiplerine karşı büyük bir avantaj sağlamaktır. Toplam kalite yönetiminin işletme uygulamalarında istenen amaçlar şu şekilde sıralanabilir: (Efil 1998: 39):

- ✓ Yönetime katılma, öneri sistemleri ve planlama geliştirme, etkin ekip modeli oluşturma ve yüksek performans ekipleri oluşturma,
- ✓ Sürekli iyileştirme ve sürekli gelişimi sağlama,
- ✓ Ürün ve hizmetlerde kaliteyi arttırma,
- ✓ Her birimde verimlilik artışı gerçekleştirme,
- ✓ İşlem süreçlerini kısaltma, kalite kontrol çemberi oluşturma,
- ✓ Her bölümde fireyi azaltma ve savurganlığı önleme, sıfır hata ve kalite standart geliştirme,
- ✓ Maliyetleri azaltmadır.

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YARARLARI

Günümüzde toplam kalite yönetiminin örgütlerde önemsenmesinin temel sebebi, rekabet etme kabiliyetinin geliştirilmesini sağlayan çok önemli yönetim model ve yaklaşımlardan biri olmasıdır

(Türkel 2000: 8). Artan ve değişen rekabet koşullarında toplam kalite yönetiminin işletmelere sağladığı kazanımlar oldukça fazladır. Sürekli yenilik ve gelişme anlamına gelen Kaizen felsefesinden esinlenen TKY, hiçbir faaliyetin mükemmel olmadığı ve daima daha iyisinin gerçekleştirilebileceği düşüncesini temel alır. Toplam kalite yönetiminin örgüte sağladığı yararlar:

- ✓ Müşteri ihtiyaçlarına daha fazla yönelebilmek,
- ✓ Ürün ve hizmet kalitesi bağlamında tüm süreçlerde gerekli kalite anlayışını benimsemek,
- ✓ Tüm üretim süreçlerini sürekli olarak denetim altında tutmak,
- ✓ Örgütte performans kriterleri oluşturmak,
- ✓ Rakipleri analiz ederek etkili bir rekabet stratejisi belirlemek,
- ✓ Olası sorunları çözmeye sistematik olarak bir ekip çalışması belirlemek,
- ✓ Sürekli ürün geliştirme ve yenileme süreçleri belirlemektir.

TKY'nin amaçları bunlarla münhasır değildir. Felsefenin özü, mevcut durumla yetinmeyip, daha mükemmelle ulaşmayı hedefler. Toplam kalite yönetimini benimseyen işletmelerin örgüt yapısı, tüm iş görenleri grupların ve bölümlerin bütün faaliyetlere katılımını sağlamasıyla başarıyı gerçekleştirir. Bu uygulama örgütlerde görev ve sorumluluklar çatısının geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin, müşterilerine sunacağı kaliteli ürün veya hizmetlerle rakiplerine rekabet etme avantajı sağlayacak konuma gelme isteği, örgütler açısından önem arz etmektedir. Örgütler ürün veya hizmet kalitelerini artırıp ve yenilik getirerek küresel rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeyi amaçlarlar. Bu durumda, toplam kalite anlayış ve felsefesini uygulayan, özümseyen örgütlerin, diğer örgütlere göre rekabet yönünden daha üstün olacaklarını göstermektedir. (James, 1996: 140).

5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve İLKELERİ

5.1. Müşteri Odaklılık

Küresel pazarlarda işletmeler rekabet edebilmek için müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirmek zorundadır. Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak için örgütlerin, kalitenin standardını müşterinin belirlediği gerçeğini asla unutmamalı. Müşteri, TKY'de kaliteyi belirleyen temel unsur olarak görülmektedir. Bu durumda örgütün, müşteri odaklı bir yapıyı benimsemesi gerekir. Örgütlerin, üretim ve hizmet kalitesinin kriterlerini belirlemek için kaliteyi müşteri belirler anlayışını özümsemesi gerekmektedir. Müşteri istek ve beklentilerini örgütün temel kuruluş felsefesi haline dönüştüren işletmeler, müşterilerini koşulsuz memnun etmeyi temel unsur olarak alan bir örgüt kültürünü oluşturmalarıdır (Karcıoğlu 2001: 283).

Kaliteyi belirleyen müşteridir. İşletmeler için asıl başarı müşterilerin satın aldıkları ürünlere veya hizmetlere olan olumlu düşünce ve tutumlarıdır. Toplam kalite yönetiminin temel unsuru olan müşteri tatminine bağlı faaliyetler, hem işletme hem de müşteriler için bir avantaj sağlamaktadır. Bunu sağlamak için örgütler, çalışanların kalite anlayışını, ekip çalışmasını, üst yönetimin liderlik yapmasını, istatistiksel verilerin kullanmanın önemli olduğunu ve sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi ilke edinmelidir. Bu faaliyetler, müşteri tatmininin gerçekleştirmekte ve sonucunda da işletmenin kazançlı çıkmasını sağlamaktadır.

Örgütlerin, müşteri istek beklenti ve ihtiyaçlarını araştırıp, kaliteli mal ve hizmeti en cazip fiyatla üretmeyi ve müşterilerine satmayı bir amaç durumuna getirmeleri gerekmektedir (Ören 2002: 31).

5.2. Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Kaizen sürekli iyileştirme anlamında olup, Japon dilinde ‘kai ve zen’ sözcüklerinin birleşiminden oluşmuş, daha fazla değişim ve gelişme anlamlarına gelmektedir. Yüzyıllardır kullanılan bu sözcük, İkinci dünya savaşı sonrası Masaaki Imai tarafından ilk defa işletmelerde kullanılmıştır. Bu iyileştirme anlayışında işletmeler, ürün ve hizmetlerinde kaliteyi arttırmak için tüm imkânlarını değerlendirirler. Toplam kalite yönetiminin ilkelerinden Kaizen felsefesi örgütler için sorunların fark edilmesiyle başlamaktadır. Kaizenin uygulanması için örgütte sorun olması gerekir. Sorun yoksa kaizene ihtiyaç duyulmuyor demektir. İyileştirmenin başlangıcı, iyileştirmeye olan talebin ortaya çıkmasıyla başlar. Tespit edilen bir sorun yoksa iyileştirmeye de ihtiyaç kalmaz. Kaizen felsefesi örgütlerde mevcut durumla yetinmeyi baş düşmanı olarak görür (Imai 1997: 6).

Kaizen, süreci iyileştirerek müşterinin tatminini temel alan, bilgi alışverişini sağlayan ve sürekli gelişmeyi ve iyileştirmeyi amaçlayan bir anlayıştır. Kaizen felsefesi, problemlere kısa süreli anlık çözümler bulmaktan daha ziyade, problemleri tamamen ortadan kaldıracak çözümler bulmayı hedefler. Amaç, geçici önlemlerle problemleri çözmek değil, kalıcı çözümlerle problemleri çözmektir. Aksi halde, problemlerle tekrar karşılaşılacaktır. Kaizen genelde endüstriyel işletmelerde uygulansa da, uygulanma açısından tüm örgütleri de ilgilendirir.

Toplam kalite yönetimi ilkelerinden olan Kaizen, işletme çalışanlarının motivasyonlarını artırarak örgütü daha dinamik hale getirir. Kaizen felsefesiyle maliyetin ve zamanın israfı olmaz, tüm iş görenlerin birbirlerine olan bağlılıkları ve işletmeye karşı olan aidiyet duygularını da artırır. İşletmedeki departmanlar arasında etkili iletişimi sağlar, problemleri çözümler, gidererek örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini sağlar. Üst kademedен en alt kademeye kadar tüm iş görenler bu sürece dâhil edilir.

5.3. Tüm Çalışanların Katılımı

Toplam kalite yönetiminin başarılı olması, örgütün tüm iş görenlerinin bu yönetim felsefesinin temel unsurlarını benimseyip, kabullenmesiyle sağlanabilmektedir. Çalışanların katılımının iki temel dayanağı vardır. Örgütlerde daha iyi karar verebilme metodlarını geliştirip, iyi karar sayılarını daha fazla arttırmak, çalışanları müşterek sınırlar içerisinde süreçlerin, geliştirilmesini güçlendirmektir. Deming’in Döngüsü olan “planla, uygula, kontrol et, önlem al” görüşünü daha güçlendirmektir. Birçok farklı alanda görev yapan iş görenlerin, kalite çemberine olan katkıları ve örgüt çalışanlarının bireysel hedeflerinden çok örgüt menfaatini gözeterek bu alanda çalışmalarını gerçekleştirmeleri, toplam kalite yönetimi anlayışının vazgeçilmez unsurudur. TKY, tüm iş görenlerin örgüt faaliyetlerine katılımını ve iş tatminini artırarak, örgütün rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Toplam kalite yönetimi anlayışında olması gereken sürekli iyileştirme strateji ve analizleri, ekip olarak faaliyet yapmayı ve grup etkinliğini oluşturup örgütün tüm iş görenlerinin üyelerinin katılımını gerekli görmektedir (Gökçe ve ark. 2004: 252).

Kaizen çalışmalarında tüm çalışanların motivasyonun artırılması, yaratıcılığın teşvik edilmesi ve ödül ve takdir edilmesi sağlanmalıdır; T.K.Y, temel unsurları, stratejik tabanlı, müşteri odaklı,

kalite öncelikli, bilimsel yaklaşımı temel alan uzun vadeli takım çalışması, eğitim ve öğretimi sürekli uygulamayı, amaç birliği, çalışanları güçlendirmeli, öz güveni oluşturmalıdır.

Kalite çemberleri, çalışanların potansiyel yaratıcı güçlerini ortaya çıkaran bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla kişilerin diğer yönlerde de gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Bununla örgüt tüm iş görenlerinin fikir ve düşünceleri dikkate alınmakta ve problemlere en etkili çözüm önerileri getirilmektedir. Kalite yaklaşımlarının uygulanması, hem örgütteki iş görenlere, hem de örgütün gelişip, büyümesine ve gelişmesine oldukça önemli yarar sağlayacaktır. İşletmede iş görenler, kendilerini yalnızca iş gören olarak görmeyecekler, bu bağlamda işletmede bir karar alınması gerektiğinde, kendilerinin de fikirlerinin önemli olduğunu ve paylaşılacağını bilmeleri sağlanınca kendilerinin örgüt için önemli olduklarını hissedeceklerdir.

6. SONUÇ

Günümüzde müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına karşılık verebilmek mükemmel ulaşma isteğiyle daha iyisini yapmak ve müşterini memnun edecek nitelikte kaliteli ürün ve hizmet sunmak işletmeler için bir amaç haline gelmiştir. Ayrıca, rakip işletmelerin de kendilerini sürekli geliştirip değişen rekabet koşullarına ayak uydurması ve rekabet mücadelesini zorlaştırmıştır. Bu açıdan, toplam kalite yönetimi felsefelerinin uygulandığı işletmelerin, rakiplerinden daha fazla ileriye gideceği bir gerçektir. İşletme başarılı olmak için içinde bulunduğu çevreyi iyi analiz etmesi, teknolojik gelişmeleri izlemesi, tüm çalışanlarıyla ekip halinde hareket etmesi ve toplam kalite yönetim anlayışlarının işletmenin vazgeçilmez bir unsuru olduğunu asla unutmamalıdır.

Aynı zamanda işletmeler hızla değişen müşteri gereksinimlerini karşılayabilmek için yüksek kalitedeki ürün ve hizmetlerini makul fiyatta pazara sunmak durumundadır. Bu bağlamda rekabet dünyasında kendilerine yer bulabilmeleri mümkün olacaktır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı hataları ortaya çıkmadan önce önlem alır; hatayı yaptıktan sonra bulmak ve sonuçlarını düzeltmeye çalışmak toplam kalite yönetimi felsefesiyle örtüşmemektedir. TKY'de iyileştirme, sonuca değil, sürece odaklı olmalıdır. Toplam kalite yönetimi anlayışının uygulanması sonucunda işletmelerin, ürün ve hizmet kalitesinin artırmayı, müşterilerin taleplerini karşılamayı ve çevreye iyi hizmet sunmayı sağlayacaklardır.

Toplam kalite yönetimi bir yönetim modeli olarak uyguladığı farklı işletmelerde sonuçların aynı derecede olmadığı, yapılan araştırmada ortaya çıkmıştır. Şu unutulmamalıdır, TKY yönetim felsefesi Japonların yaşam kültürüyle tamamen bağdaşmaktadır. TKY, insan ve insani değerleri öncelikli olarak görmektedir. Bu bakımından TKY uygulamalarında insanın ve insani değerlerin ön plana alınmadığı, bu değerlere sahip olmayan iş görenlerin istihdam edildiği işletmeler, arzu edilen iyileşmeyi ve gelişmeyi asla sağlayamayacaklardır.

KAYNAKÇA

Akdağ, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri, Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi, 4(1), 159-170.

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, İstanbul.
- 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.
- Gümüšoğlu, 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.
- Imai, M. (1997). Kaizen, Kalder Yayınları, İstanbul.
- James, P. (1996). Total Quality Management, Prentice Hall Europe, Hertfordshire.
- 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 Dergisi, 13 (1-2), 15-42.
- Karcıoğlu, F. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(3-4), 279-305.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Kazancı, M. (1978). Halkla İlişkiler Açından Yönetim ve Yönetilenler, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Ören, K. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özevren, M. (2000). Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayınları, 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.
- Taşkın, E. (2000). Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Tekin, M. (1996). Üretim Yönetimi, Arı Ofset Matbaacılık, Konya.
- 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 Dergisi, 11(1), 131-140.