

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN ANLAM VE ÖNEMİ

Enderhan Karakoç*

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) 21. Yüzyıla çağdaş bir yönetim tekniği olarak damgasını vurmuştur. Toplam Kalite Yönetimi, yönetim faaliyetlerine sistematik bir yaklaşımdır ve her tür organizasyonda başarıyla uygulanabilir.

TKY ile işletmeler hem kalite üstünlüğü, hem de maliyet üstünlüğü elde edebilmektedir. Özellikle çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli kazanımlar sağlayabilmektedirler.

Bu noktada özellikle Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin de temelini teşkil eden “müşteri odaklılık” halkla ilişkiler birimi içinde önemli bir rol oynamaktadır. Halkla İlişkiler çalışmaları, müşterinin memnun edilmesi ve bekledikleri hizmetlerin kalitesini en iyi şekilde vermeyi amaçlar.

Halkla ilişkiler biriminin yürütmüş olduğu faaliyetler ve bunların gerçekleştirilmesindeki amaçlar, kuruluşun ilgili halk kitlelerine tanıtılması, benimsetilmesi ve hizmet kalitesinin daha da iyileştirilmesi şeklinde özetlenebilir. Bu bakımdan, Toplam Kalite Yönetiminin temel kavramları, halkla ilişkiler hizmetlerinin sonucunda, halkla ilişkiler yönetiminde kabul edilen temel kavramlara benzer bir özellik taşımaktadır.

Anahtar Sözcükler: Toplam Kalite Yönetimi, Halkla İlişkiler, Müşteri, Kalite

THE MEANING AND IMPORTANCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN TERMS OF PUBLIC RELATIONS

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM); It has proved effective as a modern management during the 21st century. It is considered a systematic approach to management activities and it may be claimed that success is possible with such organization.

Thanks to Total Quality Management, a business seems to achieve superiority in both quality and cost. New suggestions and techniques, especially those realized by workers participation, allow competition to increase, with considerable interests.

At this point, “focusing on the customer”, which forms the foundation of TQM plays an important role within the unit of public relations, which aim to please customers and to offer them their expected service quality in the best way.

The activities enforced by the public relations and the aim of realizing them include introducing the organization to the related units, allowing it to be adopted and improving service quality. It may be concluded that the basic concepts of TQM possess a peculiarity to be accepted as basic concepts in the introduction of the public relations services and in the management of the public relations.

Key words: Total Quality Management, Public Relations, Customer, Quality

GİRİŞ

Birçok sektörde parasal değerlerin yanında hizmet kalitesi de giderek önem kazanan bir rekabet faktörü olmuştur. Hizmet kalitesinin öneminin artışıyla tüketim kültürünün gelişimi, medyanın kaliteye artan ilgisi, reklam ve

promosyonlardaki yaygınlaşma ile teknolojik gelişmeler büyük rol oynamıştır (Dikme 2000:431). Bu ve benzeri türden gelişmeler sonucu müşteride beklentilerin karşılanması gerektiği inancı reklam ve promosyonlarla pekiştirilmiştir. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti Toplam Kalite Yönetimi'nin

* Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi

dayandığı ana ilkedir. Burada müşterilerin talep ve beklentilerinin belirlenmesi esastır.

Bu talep ve beklentilerin gerçekleşmesi için Toplam Kalite Yönetimi'nin daha da ötesinde bir halkla ilişkiler çalışması gerekmektedir. Halkla ilişkiler çalışması organizasyonun (ör-gütün), dış çevresi-kamuoyu etkenini göz ardı etmemekte, hedef kitlelerini sürekli bilgililemek ve yarattıkları imajları canlı tutmak istemektedir.

Halkla ilişkiler, işletme tarafından herhangi bir etkinlikle ilgili karar alındığı zaman, işletme ile ilgili halk üzerinde imaj yaratmaya yönelik bir tutum ve davranış oluşturulmasını sağlar. Halkla ilişkiler bütün işletmelerin satışlarını artırmak için hem iç hem de dış fırsatlar sunar (Dikme 2000:431-432).

Hayatta kalabilmenin tek şartı rekabet edebilmektir. Rekabet edebilmek ise işletme bünyesinin sağlam olmasına bağlıdır. Yapısı sağlam işletmeler kriz dönemlerinde daha uzun süre ayakta kalabilmektedirler. İşletme yapısının sağlaştırılması ise işletme yönetiminin başarısıdır, işletme yönetiminin başarılı olabilmesi için işletmenin tüm birimlerinin etkin olması gerekir. Çünkü bir zincir en zayıf halkasından kopar.

Bu sıkı rekabet karşısında ülkeler ve işletmeler kendi şartlarını tekrar gözden geçirmişler, işletme içinde ve dışında başka tedbirler almak gereğini duymuşlardır. Aynı zamanda işletmeler iç yapılarında da değişiklik yapma gereğini duymuşlardır. En başta amaçlarını değiştirmişlerdir. O güne kadar en yüksek kar elde etmek amaçken, şimdi hayatta kalabilmek, rekabet edebilmek, en iyi olmak ve dünya çapında bir işletme olmak amaç olmuştur. Bu amaca varmak için çeşitli stratejiler uygulanabilir. Bunlardan biri de kaliteyle rekabet etmektir. Kaliteyle rekabet edebilmek için işletmenin bütün sisteminin bu çağdaş yöneme göre yeniden yapılandırılması gereği ortaya çıkmıştır (Özevren 2000:2).

Bu tür yapılanmalar elbette kısa vadede işletmenin geleneksel yapısına ters gibi görünmesine rağmen uzun vadede işletmeyi kurtaracak, bu rekabet ortamında yukarıda da bahsedildiği gibi hayatta kalabilmeyi sağlayacaktır. Aynı

zamanda işletmenin kendisinden beklenen iç ve dış ilişkilerinde verimini ve kaliteyi arttıracaktır.

Kalite yönetiminin gelişimi bugün Toplam Kalite Yönetimi anlayışı içinde ele alınmakta ve izlenmektedir (Efil 1999:272).

Müşterilerin ne istediklerini bilmek ve istedikleri şeyleri üreten süreçleri sürekli olarak iyileştirmek önemlidir. Ama müşterilerin süreçlerini ve bu süreçleri etkileyen ortamı anlamak da önemlidir. Geleceği ancak böyle görebiliriz ve yenilik yapabiliriz. Gelecek, ürün ve hizmetlerinde yenilik yapanların ve kaliteli mal üretenlerin olacaktır. (Weaver 1998:275).

1. KALİTE TANIMI

Kalitenin ISO 9000 Kalite Sistem standartları serisindeki tanımına göre; Kalite, yapısal özellikler takımının şartları yerine getirme derecesidir (www.tse.org.tr).

Farklı tanımlarla; (<http://www.eylem.com/iso/wiso9000trh.htm>).

Kalite verimlilik: İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.

Kalite Esneklik: Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.

Kalite Etkili Olmaktır: İşleri çabuk, doğru ve zamanında gerçekleştirmektir.

Kalite bir yatırımdır: Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi kalite mutlak anlamda "en iyi" demek değildir. Çok boyutluluğu kaliteyi bir bileşim olarak ortaya çıkarmaktadır. Kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların bir yargısıdır; müşteri ya da kullanıcıların ürün ya da hizmetin gereksinim ve beklentilerini karşılamaya olan inançlarının bir ölçüsüdür (<http://www.eylem.com/iso/wiso9000trh.htm>). Bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamada günümüzde reklam ve

promosyonların önemi oldukça fazladır. Kalitenin mutlak anlamda "en iyi" demek olmadığını müşterinin yargısının da önemli olduğu vurgulanmıştır. Bütün bunların yanında reklamların rekabet sektöründe işletme açısından önemi müşteride yarattığı kalite düşüncesi açısından öngörü oluşturmaktadır. Müşterinin mal ve hizmete yönelmesindeki bu durum da kalite anlayışı çerçevesinde değerlendirilebilir.

Bir işletmede başarının sırrı, müşteri ihtiyaçlarını bilmek, bunları anlamak ve tüm ihtiyaçlar karşılancaya kadar durmaksızın çalışmaktır. (Kovancı 2001:3).

Deming'in kalite anlayışındaki temel prensip "Kaliteyi müşteri belirler" felsefesidir. Peter Drucker'a göre bir işletmenin amacı müşteri yaratmak ve onu tatmin etmektir. Aslında günümüzde ivme kazanan Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) (Consumer Relations Management) kavramı Toplam Kalite Yönetiminin bir uzantısı olarak görülebilir (<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/toplamkaliteyont.asp>).

Bu anlamda kaliteyi aşağıdaki gibi formüle edebiliriz

Kalite = Müşteri Tatmini

Bugün kalite kavramı, klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır (Özevren 2000:63).

Dolayısıyla kalite, işletme yönetiminin kendi kimliğiyle özdeşleşen ve de kamuoyunun onayıyla oluşan bir standartlar dizisidir diyebiliriz.

2. KALİTE PRENSİPLERİ

TS EN ISO 9001 Standardı, Uluslararası Standartlar Kurulu (ISO) tarafından uluslararası standart olarak yayınlanan ve halen Avrupa Topluluğu ülkeleri ile birlikte birçok ülkede Belgelendirme Modeli olarak uygulanmakta olan bir uluslararası Kalite Yönetim Standardıdır. ISO 9001 standardının 15 Aralık 2000'de yayınlanan son versiyonu aşağıda verilen 8 Kalite Prensibine dayanmaktadır (www.tse.org.tr).

1. Müşteri Odaklılık: Kuruluşlar müşterilerine bağlıdırlar, bu nedenle müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini de aşmaya istekli olmalıdırlar

2. Liderlik: Liderler, kuruluşun amaç ve idare birliğini sağlar. Bunlar, kişilerin, kuruluşun hedeflerinin başarılmasına tam olarak katılımı olduğu iç ortamı oluşturmalı ve sürdürmelidir.

3. Kişilerin katılımı: Her seviyedeki kişiler bir kuruluşun özüdür ve kişilerin tam katılımı yeteneklerinin kuruluşun yararına kullanılmasını sağlar.

4. Proses (Süreç) yaklaşımı: Arzulanan sonuç, faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir süreç olarak yönetildiği zaman daha verimli olarak elde edilir.

5. Yönetim sistem yaklaşımı: Birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başarılmasında kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkı yapar.

6. Sürekli iyileştirme: Kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi, kuruluşun kalıcı hedefi olmalıdır.

7. Karar vermede gerçekçi yaklaşım: Etkin kararlar, verilerin tahliline ve bilgiye dayanır.

8. Karşılıklı yarara dayalı tedarikçi ilişkileri: Bir kuruluş ve tedarikçileri birbirlerinden bağımsızdır ve karşılıklı yarar ilişkisi, her ikisinin artı değer yaratması yeteneğini takviye eder.

TS EN ISO 9000 serisi standartların dayandığı bu temel prensiplerin, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçiş için kuruluşlarda alt yapıyı hazırlaması beklenmektedir (<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/kalprensip.asp>).

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile ilgili düşüncelerin büyük çoğunluğu üretim sektörü kökenlidir. Japonya'da 1950'lerde William E. Deming ve Joseph Juran gibi Amerikalı bilim adamlarının öncülüğünde başlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), üretilen mal ve hizmetlerin üstün kalitede olması konusunda kesin bir taahhüdü ve sürekli iyileştirme ve kalite geliştirmeyi benimseyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, kâr amaçlı kuruluşlarda rekabet avantajı sağlayıp kârlılığını arttırırken; kâr amaçsız kuruluşlarda da hizmet kalitesinin yükseltilmesi yoluyla kaynakların etkin ve verimli olarak, rasyonel bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır. Çünkü bu kuruluşlar için hizmet sunma, varoluşlarının temel nedenidir (Mucuk 1998:192).

Toplam Kalite Yönetiminin diğer bir tanımı ise; “Bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu, ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin, tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” olarak tanımlanmaktadır (www.eylem.com). Yukarıdaki tanımda da ortaya koyulduğu gibi TKY de “doğruyu ilk seferde yapmak”, “insan faktörü” ve “bilimsellik” ilk planda yer almaktadır.

Toplam Kalite Yönetimini başarmanın en önemli adımı Toplam Kalite Yönetiminin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktır. Çoğu şirketin bu konuda başarısız olması bu iki yaklaşım arasında bocalamasıdır. Toplam Kalite anlayışının en temel özelliği insana bakış açısıdır (Yıldırım 2002).

Başta Japon kuruluşları olmak üzere birçok dünya kuruluşunun başarılarında temel faktör olan Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde en genel haliyle, bir kuruluşdaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların aktif katılımıyla, çalışanların ve müşterilerin memnun edilerek karlılığa ulaşılması olarak tanımlanmaktadır (<http://tky.aradur.com/default.asp?PG=32>). TKY ile sadece üretilen mal ve hizmetlerin değil; bir bütün olarak yönetimin kalitesinin ve verimliliğinin artırılması hedeflenmektedir.

- TKY'nin Amacı: Müşteri isteklerinin karşılanması

- Yöntemi: Yapılan tüm işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi

- İlgili Kimseler: Başta tepe yönetimi olmak üzere tüm çalışanlardır.

Böylece, işletmenin ana amacının “müşterilere hizmet olduğu”, “kalitenin” bir sonuç değil, bir “başlangıç olduğu” felsefesi önce üst yönetimde kabul edilmekte ve tüm çalışanlara benimsenmektedir (Mucuk 1998:192). Her ne kadar burada sık sık tüm çalışanlardan söz edilmekte ise de, TKY uygulamalarının başarısı için, özellikle tepe yönetiminin aktif olarak katılımı ve çalışanlara liderlik yapması şarttır. Bu sayede işletme sonuca ulaşabilmek için şirkete açık, müşteri odaklı bir Toplam Kalite yönetimi anlayışıyla hareket etmeli ve bunu firma çapında uygulamaya koymalıdır (Efil 1999:62).

3.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

TKY'nin ana felsefesi sıfır hatalı üretim ve müşteri doyumudur. Burada kalite müşterilerin beklentisiyle başlar, tatmini ile devam eder. Yeniden değerlendirme sonucu yeni beklentiler ve müşteri tatmini döngüsünde sürekli bir kalitedir. Böylece örgütün en alt kademedeki iş göreninden en tepe yöneticiye, müşterilerden satıcılara kadar üretim ve tüketim sürecindeki herkesin katılımıyla döngüsel bir şekilde gerçekleştirilen kalite, örgütlere daima rekabet üstünlüğü sağlamaya başlamıştır (<http://www.egitimsen.org.tr/anasayfa/topkal.htm>). TKY 'nin dayandığı temel ilkeler hakkında aşağıdaki bölümde daha ayrıntılı bilgi verilecektir.

3.1.1 Müşteri Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti

Müşteri odaklılık, toplam kalitenin ilk ve en önemli prensibidir. Bir ticari organizasyonda en önemli kişi müşteridir. Müşteri olmadan hiçbir şirket ayakta kalamaz. Kaliteyi müşteri tanımlar. Kalitenin son ve en doğru değerlendirmecisi müşteridir (Türkel 2000: 9).

Burada müşterilerin talep ve beklentilerinin belirlenmesi esastır. İlk husus müşterilerle diyalog kurmak, hatta dağıtım zincirini oluşturan araçların talep ve beklentileri ile sorunlarını belirlemek TKY'de en önemli işlemdir.

İkinci husus ise, elde edilen bu bilgilerin kuruluş veya işletme içinde etkin bir biçimde iç müşteriler (çalışanlar) tarafından paylaşılmasıdır. Böylece müşterinin beklentileri ile buna uygun kuruluş ve işletme içi davranışlar birbirleriyle uyumlanmış olacaktır (Eren 2001: 109).

TKY'de müşteri gereksinimlerini karşılamak ve rekabeti arttırmak için kalite esas alınmalıdır. Yani kalitenin süreç içinde yer alan tüm katılımcılarla sağlanacak ortak bir hedef olarak kabul edilmesi istenir. Böylece çalışanlar isteklerini, beyinlerini, yüreklerini ve çıkarlarını kurumun gelişmesi için bir araya getirmelidirler. Yaşama zamanlarının büyük bölümü üretim zamanına dönüşmelidir. Burada çalışanlara kalite için yürütülen faaliyetlerin üretimin bir parçası olduğu düşüncesinin yaratılması ile bir aidiyet duygusu oluşturulur. Aidiyet duygusu ile oto-kontrol, oto-denetim, oto-gözlem faaliyetleri gönüllü uygulama konumuna getirilir (<http://www.egitimsen.org.tr/anasayfa/topkal.htm>).

Aynı zamanda işletmenin rekabet gücünü ve avantajını arttıran diğer bir husus da onun, hedef pazarda yer alan müşterilerini tatmin ve memnun etmiş olmasıdır. Bu konuda almış olduğu geri iletim, işletme açısından değerli bir bilgi durumundadır (Kılıç 2002).

Toplam Kalite Yönetiminde, müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürünlerin sunulması şarttır. Müşterilerin teknolojik, ekonomik ve diğer nedenlerden dolayı sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarının takip edilmesi, talep edilen kalite, fiyat ve teslim ölçülerine bağlı olarak bu istek ve ihtiyaçların karşılanması Toplam Kalite Yönetiminin temel hedefidir (Şimşek 2000:52).

3.1.2 Sürekli İyileştirme (Gelişme)

Sürekli iyileştirme; belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik çalışmayı içeren, yine bu süreç de zaman ve teknolojiye yavaş yavaş ve çok sayıda hızlı bir gelişme sağlayarak maliyetlerde bir düşmeyi ifade eden bir kavramdır. Sürekli iyileştirme, sonuçlardan ziyade süreçlere yöneliktir. Çünkü

eğer sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa, bu sonuçları ortaya çıkaran süreçler iyileştirilmiştir (Akın 2001:75).

Toplam kalite yönetiminde her şey daha iyiye ulaşmak için sürekli olarak gözden geçirilmelidir. Toplam kaliteye göre hiçbir sistem kursuz olmadığı gibi gelinen nokta da hiçbir zaman tatmin edici değildir. Tüm ürün, hizmet ve süreçler, önemli yatırımlara gerek kalmadan, her zaman iyileştirilebilir (Türkel 2000:10).

Öte yandan sürekli iyileştirme yaklaşımının başarılı olması uygulanabilir olmasına bağlıdır. Bu da yüksek düzeyde kalite başarısını gerektirir. Böyle bir gelişmede bir örgütün faaliyetlerinde çalışan bütün birim ve bölümlere ihtiyaç duyulur. Bu noktada Ivancevich'e (1994:33) göre gelişmenin pek çok tipi olabilir: Bunlar, (1) Servis ve üretimi iyileştirerek yeni müşterilerle değeri arttırmak. (2) Kusur, hata ve israfı azaltmak (3) Sorumluluk ve zaman performansını arttırmak ve (4) Kullanılan bütün kaynaklarda etkililik ve verimi arttırmak. Böylece gelişme, sadece iyi bir kaliteyi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda ihtiyaç duyulan sorumluluk ve etkililiği de beraberinde getirerek örgüte avantaj sağlar.

Sürekli iyileştirmede bütün bu amaçları bir araya getirmek değerlendirme, uygulama ve planların düzenli tutulmasıyla oluşur.

3.1.3 Toplam (Tam) Katılımcılık

Çalışanların katılımı çağdaş yönetim düşüncesinin en önemli unsurlarından biridir. Genel olarak çalışanların katılımı dendiğinde, problem çözümünde tüm çalışanlardan faydalanılması ifade edilmektedir. Kaliteye ulaşmak ürünün yapımından sunumuna kadar işletmede görev alan herkesin sorumluluğunu gerektirir. Organizasyon içindeki herkes, kalite ordusunun önemli olduğunu anlamak ve ona ulaşmak zorundadır (Türkel 2000:10).

Organizasyon içinde çalışanların katılımını sağlamak, çalışanların güdülenmesinde rol oynadığı gibi teknolojinin etkili kullanılarak verimlilik artışında da faydalı olabilmektedir (Akın 2001:79). Tam katılımcılığın gerçekleşmesi için örgüt içerisinde ödül ve onay siste-

minin yürürlüğe konması, örgüt verimliliğini arttırıcı bir etken olarak görülmektedir (Ivancevich 1994:33-34).

Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılarak, düşüncelerini ifade etmek ve fikirlerinin dikkate alındığını bilmek istemektedirler. Bu nedenle çalışanların, yönetim faaliyetleri de dahil olmak üzere tüm çalışmalara tam katılımın sağlanması, onların inisiyatiflerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri açısından önemlidir (Şimşek 2000:55).

3.1.4. Üst Yönetim Liderliği

İşletmelerin kıdemli yöneticileri, müşteri odaklılığını sağlama ve müşteri açısından artı değer yaratma konusunda, çalışanlara önemli ölçüde liderlik yapma durumundadırlar. Bu aynı zamanda işletmenin yönetim anlayışını da yansıtmaktadır. (Kılıç 2002).

Toplam kalitenin uygulanmaya konması, işletmenin üst yönetimine düşen stratejik bir karardır. Çünkü, işletme bünyesinde gerçek bir değişimi içermektedir. Bu değişim, işletme kültürünün değişimidir (Türkel 2000:10).

Koşulsuz ve sürekli insanın mutluluğunu amaçlayan, değişimi ve katılımı öngören Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısı, sürekliliği ve geliştirilmesi, insan unsurunu etkin olarak yönlendiren "Liderlik" anlayışı ve liderlerle sağlanabilir. Bu sürecin girdisi; insan projesi, insan yönlendirmesi iken, çıktısı da amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin, paydaşlarının ve toplumun mutluluğudur (Akın 2001:88). Bu anlayış üst yönetim sorumluluğundadır.

3.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YARARLARI

Toplam Kalite Yönetimi işletmenin rekabet gücünü arttırabilmesi için en önemli yaklaşımlardan biridir. Küreselleşme ile sertleşen rekabet koşullarında işletmeye sağladığı sayısız yararlar vardır. Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, müşteri tatmininin artması, kaynak israfının azalması, ürün geliştirme süresinin kısalması, verimliliğin artması, pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artması, süreç içi

işlem sayısının azalması, müşteriye hizmet ve mal teslim sürelerinin kısalması, işçi ve işveren ilişkilerinin düzeltilmesi bunlardan bazılarıdır (www.egitimsen.org).

Yukarıda sayılan bu görünür yararların dışında Toplam Kalite Yönetimi ile örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi daha da kolaylaşmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ile işletmeler hem kalite üstünlüğü, hem de maliyet üstünlüğü elde edebilmektedir. Özellikle çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün arttırılmasında önemli kazanımlar sağlanabilmektedir (Akın 2001:44-45).

Rekabet ortamının oluşması, kaliteli rekabetlerin yaratılması işletme çalışanlarının şevk ve heyecanla çalışmasına neden olabilecektir. Bu da iş yaşamındaki rekabetin çalışanlardan çıkıp hizmet ve mal alıcılarına yansımalarının daha kaliteli, verimi yüksek çalışmaların tercihi olarak işletmeye geri dönecektir. En başta söylediğimiz gibi ayakta kalma mücadelesi kâr elde etme güdüsünün önüne geçecektir.

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN ANLAM VE ÖNEMİ

Örgütlerin olumlu bir imaj yaratmalarında halkla ilişkiler alanında elde edilecek başarı, örgütün sunduğu hizmetlerin kaliteli olması ile yakından ilişkilidir. Nitelikli hizmet sunan örgütlerin hedef kitle üzerinde bırakacağı izlenim, örgüte toplumun güven ve desteğinin artmasına, örgütün daha geniş kitleler tarafından olumlu değerlendirilmesine yardımcı olacaktır. Bu bakımdan, bu amaçlara ulaşmada etkili ve elverişli bir yönetim yaklaşımı olan toplam kalite yönetiminin uygulanması halkla ilişkiler hizmetlerini büyük ölçüde kolaylaştıracaktır. Ayrıca, toplam kalite yönetiminin halkla ilişkiler birimlerinde uygulanması, örgüt imajının olumlu etkilemesinin yanında, halkla ilişkiler hizmetlerinin de istenen nitelikte olmasını sağlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında, toplam kalite yönetimi ile halkla ilişkiler arasındaki ilişki, daha anlamlı ve daha önemli bir durum arz etmekte, örgütün başarı şansını

büyük ölçüde artırıcı etki sağlayacak bir özellik taşımaktadır (Gölönü 2000:142).

Kalite, müşteri gereksinimlerinin karşılanması, ya da müşteri memnuniyeti dediğimiz olgunun sağlanması için bir önkoşuldur.

Diğer meslekler gibi halkla ilişkiler de müşteri memnuniyetini garanti altına almak ister. Bu nedenle halkla ilişkiler personeli, müşterisinin hizmet kalitesini onaylamasına bağımlıdır.

Hizmet sektörünün kalite sistemlerine gereksinmesi de, en az diğer sektörler kadar önemlidir. Hizmet verirken müşterinin taleplerinin karşılanacağını garanti altına almak için hiç bir teknik özellik bulunmamaktadır. Hizmetin fiziksel varlığı yoktur ve nesnel ölçütlerle hesaplanamaz; yargıya varılamaz. Bu nedenle, hizmet kalitesine yalnızca müşterinin algılamasıyla ve algılama derecesiyle ulaşılır. Burada yalnızca hangi hizmetin verildiği değil, nasıl verildiği de söz konusudur (Schukies 1998: 12).

Bununla beraber çoğu kez hizmetin sunulmasında personelin davranışları üstlendikleri roller gereği tutumları müşterideki önyargıların oluşumunda birinci etkindir. Ancak halkla ilişkilerde personelin hizmeti sunuş şekli dışında ne gibi bir hizmet sunulduğu daha da önem arz edecektir

Müşteri odaklı gelişme, çok yönlü firmalar için yaygın bir problemdir. Bu durum zorlamadan ziyade ikna ile gerçekleştirilir (George ve Weimerskirch 1994: 125-126).

Önemli olan burada ortak zemini saptamaktır. Güvenilirlik yüksek olsa bile savunulan görüşün, ikna edilecek insanlara yine de etkileyici bir şekilde seslenmesi gerekmektedir. Burada temel ilke, söz konusu olan ortak yararların saptanmasıdır. Bazı durumlarda ortak yararlar belirgin değildir ve ikna becerisi gerekir. Bir halkla ilişkiler yöntemi olan “ikna” sayesinde ortak zeminin bulunması mümkündür. Ortak zeminin saptanmasında önemli olan, size kulak verecek kişilerin çok iyi tanınmasıdır. İkna yöntemini barındıran halkla ilişkiler birimindeki kişiler, kendileri için önemli konular hakkında enine boyuna araştırma yaparlar. Bu yaklaşım sayesinde ikna edecekleri kişilere

çekici gelen çerçeveler geliştirirler (Conger 2002).

A. Center ve S. Cutlip, kamuoyu ile örgütlerin ilişkisinde faydalı çalışmaların, başarılı bir halkla ilişkiler programı ile kamuoyunun güven ve desteğini kesin olarak kazanacağını belirtir. (Asna 1993:88).

Örgütlerinde kamuoyuna karşı sorumlulukları vardır ve bu nedenle yapmış oldukları çalışmalarda kamuoyunun beklentilerine atıfta bulunurlar. Örneğin çevre, güvenlik, halk sağlığı ve iş etiğini korumakla yükümlüdürler. Bu nedenle eğitim, halk hizmetleri, ticari faaliyetler ve kalitenin geliştirilmesi gibi konulara örgütler büyük önem verirler ve bunları destekler (George ve Weimerskirch 1994:195-196).

Organizasyonlarda halkla ilişkilerin hedeflerini, özel kesimle ilgili ekonomik, siyasal ve sosyal düşüncelerin açıklanması, örgütün varlığını koruyabilmesini sağlamak, toplumda olumlu imaj yaratarak ortak sayısını arttırmak, saygınlığı artmış ve tanınmış firma olmak, yakınmalara çözüm bularak satışı arttırmak, nitelikli iş görenler bulmak, şeklinde sıralamak mümkündür. Toplumsal açıdan yaklaşıldığında halkla ilişkilerin amaçları, halkı aydınlatmak, halkın yönetimle, örgütle olan ilişkilerini düzenlemek, hizmetleri kolaylaştırmak için halkla işbirliği yapmak halkın dilek ve şikayetlerini dinlemek, aksaklıkları gidermek için çalışmak olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu 1992:38-39).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin etkili bir biçimde uygulanabilmesi için Halkla İlişkiler biriminde faaliyet gösteren kişiler örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için toplumsal çevreyi iyi tanımalıdır.

Bu nedenle açık bir sistemi oluştururlar örgütler dış çevre ile karşılıklı bağlar kurarlar, ondan etkilenir ve bir ölçüde dış çevreyi etkilerler. Örgüt kendisini ilgilendiren konularda çevreden bilgi sağlar ve bunu kendi içinde tekrar değerlendirerek çevreye hizmet olarak sunar. Bu özelliği ile örgüt açık bir sistem olarak çevrenin vazgeçilmez bir parçasıdır. Örgütlerin başarısı sadece kendi içerisinde alt sistemler arasında uyumlu ilişkilerin kurulması ile sağlanamaz. Aynı zamanda dış çevreyi oluşturan

diğer sistemlerle örgüt sistemleri arasında uyumlu, sürekli ve düzenli ilişkilerin kurulması gerekir (Sabuncuoğlu 1992:12). Bu ilişkilerin gerçekleştirilmesinde halkla ilişkilere önemli rol düşer. Çünkü örgütün başarılı olması için vereceği hizmet kalitesi onun tüm yön ve gerekçeleriyle halka anlatılmasını bağlıdır. Çevreyi de dikkate alarak örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur. "Bu amaçları gerçekleştirirken çevrenin güven ve ilgisini kazanmak ister" (Tortop 1993:6).

Toplumsal çevre açısından olaya baktığımızda örgüt açısından halkla ilişkilerin amaçlarını da şöyle özetleyebiliriz:

Halkın örgütü tanıması ve çalışmalar hakkında bilgi sahibi olmasını sağlama; Halka örgütle olan ilişkilerinde kolaylık ve çabukluk sağlama, işlerini kolaylaştırma; Halkın beklentilerini öğrenerek, işbirliği yapma ve çıkarları aynı noktada buluşturma; Halkın istek ve şikayetlerini dinleyerek, kuruluş faaliyetlerinde aksayan yönlerin düzeltilmesi ve bu şekilde halka sürekli daha iyi hizmet vermenin yollarının araştırılması örgütün halkla ilişkiler yoluyla halka açılmasıdır.

Örgütün halka açılması, halkın sorunlarına sahip çıkması toplum tarafından çok iyi karşılanır. Toplum kendisine, sadece firmanın ürünlerini alan üretici gözüyle bakılmasını istemez. Toplum, firmaların ürettikleri ve kendisinin tükettiklerinin dışında bu hizmeti sunan kuruluşları daha yakından tanımak ve firmaların üretim ve satış dışında topluma ne gibi katkılarda bulunduğunu ve nasıl bir sosyal sorumluluk yüklediğini öğrenmek ister. Çünkü toplumda insan unsuru olmadan örgüt varlığını sürdüremez. Öyleyse varlığını borçlu olduğu topluma örgütlerin sosyal içerikli hizmetler sunması bir bağış değil, örgütün sosyal sorumluluğu ve çevresiyle ilişkisinin bir sonucu olarak nitelendirilmesi gerekir. Bu nedenle örgütün müşteri gereksinim ve beklentilerinin doğru olarak belirlenmesi ve eksiksiz olarak yerine getirmesi, müşteri tatminini tam olarak sağlayacaktır. Böylece satışların artırılarak pazar payının geliştirilmesi ve karlılığın artırılması olanaklı olacaktır (Sevim 1999:24).

Halkla ilişkiler de Toplam Kalite Yönetimi süreci gibi sürekli olarak, kendini yenileyen,

değerlendirme aşaması sonrasında program değişiklikleri ve yeniden düzenleme faaliyetine girilerek daha mükemmel hizmet üretmeye çalışan bir iletişim dalıdır.

Kalite ve müşteri memnuniyeti, iş dünyasının ve ticaretin her yönünde olduğu gibi, halkla ilişkilerde de başarıya ulaşmak için önemlidir. Bu açıdan, halkla ilişkiler birimi hizmetlerini müşteriye yönelik belirlemeli, müşterilerine kişisel özen göstermelidir. Bu müşterilerinin ihtiyaçlarını saptamalı ve kuruluşlarını, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetler geliştirmeye teşvik etmelidirler.

Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi halkla ilişkilerin temel amaçlarından birisi olmalıdır. Hizmet işletmelerinde kalite standartlarının belirlenmesi ve kalitenin ölçülmesi güç olmakla birlikte, yaşamsal öneme sahiptir. Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi aynı zamanda müşterilerin tatmininin yükseltilmesi ve ülke kaynaklarının en verimli kullanılması anlamına da geldiği unutulmamalıdır (Dikme 2000:439).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin de temelini teşkil eden kalite ve müşteri memnuniyeti, iş dünyasının ve ticaretin her yönünde olduğu gibi, halkla ilişkilerde de başarıya ulaşmak için önemlidir. Kuruluş için bütün bir iletişim sürecinin yönetilmesinde kalite; amaç, uzmanlık ve ileticilerin eleştirel yaratıcılığıyla biçimlenen, iletiyi alanlarca kabul edilen, bir iletişim kavramı olmaktadır (Schukies 1998:17).

Halkla ilişkilerde en önde gelen akademik uzmanlardan biri olan Hollandalı Profesör Anne Vander Meiden, iletişim-algılama yaklaşımının etkili biçimde tanımlanması için farklı beş "kalite hali"nin bulunduğunu söylemektedir (Schukies 1998:18).

a-)Amaçlanan Kalite: Halkla ilişkiler çalışanlarının neye ulaşmayı amaçladıkları, uyacakları ölçütler, yaptıkları çalışmalar konusunda karar verirken yararlanmak istedikleri standartlar, çalışmalarının sonucunda üstlenecekleri sorumluluk. Bu, "iki yönlü simetrik" bir amaç için temel oluşturur.

b-)Yakıştırılan Kalite: Müşterilerin ve alıcıların, halkla ilişkiler çalışanlarına, kendi dene-

yimlerine bakarak yükledikleri ve başkalarına da sözünü ettikleri kalite.

c-)Kanatlanmış ya da Yerleşmiş Kalite: Gerçeklere dayanan kalite olarak da bilinir. "Daha fazla tartışılmaya gerek duyulmayan" kalitedir. İletişim sürecinde bütün taraflarca kabul edilir, genel terimlerle ifade edilir.

d-)Kabul Edilen Kalite: Mesajın gönderildiği kişi, müşteri ya da alıcı, kaliteyi her zaman iletildiği gibi kabul etmeyebilir.

e-)Yaşanmış Kalite: Bu, iletişim aracılığıyla hem mesajı gönderenin, hem de mesajın güvenilir, yararlı, sorun çözümüne yönelik ve benzeri biçimlerde deneyimden geçirdiği kalitedir

Halkla ilişkiler birim ve görevlisinin yürütmek zorunda bulunduğu faaliyetlerin ve gerçekleştirmek için çaba harcadığı amaçların başında, şüphesiz, kuruluşun ilgili halk kitlelerine tanıtılması ve benimsetilmesi gelmektedir.

Öte yandan "Müşteriler, bir ürün veya hizmetleri, kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Müşterilerle olan ilişkilerde; onları dinlemek, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek, anlaşmaya varabilmek için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçülebilmek ve gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine ulaşmak, başka bir ifadeyle koşulsuz müşteri memnuniyeti gerçekleştirmek" (Şimşek 2000:53), örgütü halka benimsetmek ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmak önemli faaliyet alanları olarak dikkat çekmektedir.

Fakat en iyi tanıtım, üründe kalite, ucuz fiyat, verimlilik, çalışanlara sosyal ve ekonomik katkı ve topluma yansıyan hizmetlerin kendisidir (Sabuncuoğlu 1992:16).

Şu halde belirli büyüklüğe ulaşmış özel ya da kamu kuruluşunun, her şeyden önce, topluma yararlı işler başarması gereği ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin hedef kitlesi durumundaki gruplara ya da genelde kamuoyuna, toplum yararına yapılan çalışmaların duyurulması da konunun diğer bir boyutunu oluşturmaktadır. Böylece, halkla ilişkiler, iki

aşamalı bir fonksiyonu yerine getirmektedir (Mucuk 1998:356).

Halkla ilişkilerin her aşamasında dürüst davranmak, araştırma ve değerlendirmede, mesajların ve programların hazırlanmasında, planların uygulanmasında dürüstlükten ayrılmamak, çalışmaların başarı oranını artırır. Kamuoyunun inanç ve desteğinin kazanılması, halka doğru bilgi vermekle ve müşterinin memnun kalmasıyla olasıdır. Onurlu çalışma, doğruluk ve güvenilirlik halkla ilişkilerin vazgeçemeyeceği ilkelerdir. Doğruluk ilkesi, gerçeklerden ayrılmamak olduğu açıktır. Halkla ilişkiler sanatında yalnız gerçeğin yeri vardır, gerçek olan duyurulur, tanıtılır (Sabuncuoğlu 1992:39). Bu temel kavramlar, halkla ilişkiler hizmetlerinin başarılı bir şekilde sunulmasına son derece elverişli kavramlardır. Bu doğrultuda ve bu esaslara uygun olarak sunulacak hizmetlerin, hedef kitlelerin güven ve desteğinin kazanılmasında büyük bir kolaylık sağlayacağı açıktır. Bu bakımdan, toplam kalite yönetiminin temel kavramlarının, halkla ilişkiler hizmetlerinin sunumunda ve halkla ilişkiler biriminin yönetiminde temel kavramlar olarak kabul edilebilecek bir özellik taşıdığı söylenebilir (Gölönü 2000:148).

1990'lı yılların başında, halkla ilişkiler alanında da ISO 9000 kalite sertifikası verilebileceği kararlaştırılmıştır. Halkla ilişkiler hizmetlerinin yerine getirilmesinde kaliteyi artırmanın üç amacı bulunduğu belirtilmektedir (Berth ve Sjöberg 1998: 87):

- Halkla ilişkiler hizmetlerinde ortak bir standart belirlemek,

- Uygun ölçümleme yöntemleri ve rutinleri belirlemek,

- Halkla ilişkiler hizmeti alanlar ve müşterilerin, bu hizmetlerden nasıl yararlanabileceklerini ve neler elde edebileceklerini gerçekçi bir biçimde anlamalarını sağlamak.

Halkla ilişkilerde kalite konusunun kapsamı; halkla ilişkiler eğitiminde kalite, nitelikli insan gücü, hizmet üretim süreçlerinin iyileştirilmesi, meslek örgütlerinin güçlenmesi, müşteri memnuniyeti, meslek ahlakının yaygınlaşması ve

yaşam kalitesi gibi ana başlıklar altında toplanabilir (Kadıbeşegil 1999: 80).

Sonuçta, işin hem teknik, hem de yöneticilik kapsamına giren yönleri, halkla ilişkiler hizmetlerinde ortaya çıkan üründen müşterinin tatmin olmasında ve algılanan kalitede önemli roller oynamaktadır. Yine de, kalitenin halkla ilişkilerin bakış açısından incelenmesi, üretilen ürün ile görevin yerine getirilmesinde yararlanılan süreç arasındaki farkı göz önüne almalıdır. Aslında hem ürün, hem de süreç kaliteli olmalıdır (Schukies 1998:13).

SONUÇ

Halkla ilişkiler; kamu tutumlarının saptanması için araştırmalar yapan, sonra da kamudan anlayış ve kabul görme hedefini güden iletişim programları planlayıp uygulayan bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilir (Schukies 1998:17).

1997 yılı Helsinki'de yapılan Dünya Halkla İlişkiler Kongresi'nde halkla ilişkiler mesleğinde kalite ve kalite geliştirme için kabul edilen koşullara göre halkla ilişkilerde kalite; "belirtilen ya da hissettirilen ihtiyaçları, kabul edilmiş profesyonel standartlara uygun olarak karşılama gücüne sahip bütün halkla ilişkiler hizmetlerinin özellik ve niteliklerinin toplamı" (Bert ve Sjöberg 1998:71) olarak görülmüştür.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi, halkla ilişkilerin rolü çeşitli çevrelerde örgüt ve hizmetleri hakkında olumlu bir imaj kurmak ve geliştirmektir. Halkla ilişkiler faaliyetleri sadece hizmet işletmesinin mevcut ve potansiyel müşterileri ile değil, personeli, tedarikçileri, hükümet, yerel topluluklar, finansal kuruluşlar ve araçlar ile de olumlu ilişkiler kurulmasını amaçlar. Halkla ilişkilerin hizmet kalitesinin geliştirilmesi ilgili işletmeye daha fazla yeni müşteri kazandıracağı, mevcut müşterileri ile iş hacmini artıracığı, işletmeyi fiyat yönlü rekabetlerden sıyrabileceği ve hataları telafi etmek için harcanan emek ve masrafı azaltabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, halkla ilişkilerin temel amaçlarından biri hizmet kalitesini geliştirmek olmalıdır (Dikme 2000:436).

Müşterileri tatmin etmek başarı için gereklidir, dolayısıyla etkin bir halkla ilişkiler müşterileri-

ni dinlemeli ve onlara etkinlikle hizmet vermelidir. Söz verdiği hizmeti zamanında ve doğru olarak yerine getirmeli, yani güvenilir olmalıdır. Halkla ilişkilerin güvenilirliğinin sağlanabilmesi, hizmetin ulaştırılmasında, müşteri sorunlarının çözümünde ve fiyatta vaatlerini yerine getirmesiyle mümkündür.

Halkla ilişkiler en önemli temel hizmet özelliklerini belirlemeli ve bu temeller üzerinde yoğunlaşmalıdır. Müşterilerin beklediği temel hizmetin güvenle ulaştırılması, bir hizmet sistemindeki çeşitli unsurların beraber nasıl işlediğine bağlıdır. Halkla ilişkiler hizmeti bütünsel bir bakış açısıyla olayları görebilmeli ve aynı zamanda hizmetin ayrıntılarını yönetebilmek için iyi bir hizmet tasarımı yapmalıdır.

En mükemmel hizmet sunma iddiasında olan işletmeler bile hata yapabilirler. Dolayısıyla hatalar her hizmetin önemli bir kısmıdır ve bazen halkla ilişkilerin denetimi dışında da meydana gelebilir. Bu nedenle, halkla ilişkiler hataları düzeltme ve müşteri şikayetlerini ele alma konusunda hazırlıklı olmalıdır. Ayrıca, kayıplar ve kalitesizliğin maliyeti belirlenmeli ve hedef sıfır olmalıdır. Hatalar, kayıp zamanlar, müşteri karşıtı davranışlar, müşteri kayıpları, müşteri şikayetleri, satın alınan üründeki hatalar ve hasar maliyetleri belirlenmeli, ideal hedef olan sıfır hataya ulaştırılmaya çalışılmalıdır.

Halkla ilişkiler verdiği hizmetle müşteri beklentilerinin üzerine çıkmalı, sunulan hizmeti müşterisi açısından beklenmedik bir sürpriz haline getirmelidir (Dikme 2000:436).

Halkla ilişkiler personeli dürüst olmak ve bunu müşterilerine göstermek zorundadır.

Halkla ilişkiler biriminde çalışan bütün personele kalitenin değer ve önemi inandırılmalı, personel bu yönde motive edilmeli ve eğitilmelidir. Halkla ilişkiler hizmetinin iyi olması için etkili bir liderin varlığına bağlı olduğu unutulmamalıdır.

Her etkinlikte olduğu gibi halkla ilişkiler de kendisine karşı oluşan gereksinimle başlar. Bu gereksinim pazarda var olan bir ürünün, daha geniş bir pazara ulaşması ya da pazar payının korunması için olabileceği gibi, yeni bir ürün,

hizmet ya da düşüncenin pazara, kamuoyuna en geniş biçimde sunulması olabilir.

Bütün bu unsurlar dikkate alındığında halkla ilişkiler etkinliklerinin değerlendirilmesinde iş, etik ve iletişim performansı gibi kriterler göz önüne alınmalıdır.

KAYNAKLAR

Akın Ö (2001) Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Asna A (1969) Public Relations, Der Yayınları, İstanbul.

Berth K ve Sjöberg G (1998) Halkla İlişkiler Eğitiminin Evrimi ve Küreselleşmenin Etkisi. Altın Kitap, Sayı:12, Ahmet Ünver (çev), Rota Yayını, İstanbul.

Conger AJ (2002), “İkna Sanatı” Haz, Süheyla Gürsözlü, (<http://www.sitekalite.8m.net/frameset/tky/tkymak.html>).

Dikme H (2000) “Halkla İlişkilerde Hizmet Kalitesinin Arttırılması”, İ.Ü.İ.F Derg, 10. İ.Ü Yayınları, İstanbul.

Efil İ (1999) Toplam Kalite Yönetimi ve Iso 9000 Kalite Güvence Sistemi, Alfa Yayınları, İstanbul.

Eren E (2001) Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.

George S ve Weimerskirch A (1994) Total Quality Management, John Wiley&Sons, Inc.New York.

Gölnü S (2000) “Halkla İlişkiler Hizmetlerinin Yerine Getirilmesinde Toplam Kalite Yönetimi”, İletişim Kış 8, G.Ü İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara.

Ivancevich MJ, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner, Philip B. Crosby (1994). Management Quality And Competitiveness, @Richard R.Irwin, Inc., Illinois.

Kadıbeşegil S (1999) Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı?, Media Cat Yayınları, Ankara.

Karahan Z (1994) “İşletmelerde Halkla İlişkiler”, M.Ü.İ.F Derg, 8, M.Ü Yayınları, İstanbul.

Kılıç Ö (13.08.2003), “Pazarlama ve Toplam Kalite İlişkisi”, (<http://www.isletme.istanbul.edu/dergi/kasim2000/tmmak.htm>).

Kovancı A (2001) Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Mucuk İ (1998) Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Özevren M (2000) Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayınları, İstanbul.

Sabuncuoğlu Z (1992) İşletmelerde Halkla İlişkiler, Rota Ofset, Bursa.

Schukies G (1998) Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetini Dönük Kalite, Altın Kitap, Sayı:10, Ahmet Ünver (çev), Rota Yayını, İstanbul.

Sevim A (1999) Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması Ve Bir Uygulama, A.Ü. Yayınları, Eskişehir.

Şimşek M (2000) Sorularla Toplam Kalite Yönetim ve Kalite Güvence Sistemleri, Alfa Yayınları, İstanbul.

Tortop N (1993) Halkla İlişkiler, Yargı Yayınları, Ankara.

Türkel, UA (2000) Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yöntemleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Weaver NC (1998) Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Tuncay Birkan ve Osman Akınhay (çev), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Yıldırım MC (2002) “Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Toplam Kalite”. (<http://www.kalder.org/page.asp?pageID=377&keyword=toplam%20kalite%20y%C3%B6netimi&ContentID=676>).

(2002) “Kalite Prensipleri” (<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/kalprensip.asp>)

(2002) “ISO 9000 ve Kalite Güvencesi Sistemleri” (<http://www.eylem.com/iso/wiso9000trh.htm>).

(2001) “Toplam Kalite Yönetimi”. (<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/toplamkaliteyont.asp>).

(2002). “Toplam Kalitenin Gelişimi”. (<http://tky.aradur.com/default.asp?PG=32>).

(2002). “Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri” (<http://www.egitimsen.org.tr/anasayfa/topkal.htm>).