

KAMU HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

İ. Pelin DÜNDAR*

Total Quality Management in The Public Services

Social responsibility is more important than profit in the public organizations. But it doesn't mean public organizations produce unqualified products and services. On the contrary, whether quality product or quality service must be characteristics of public organizations. Therefore public organizations must take in to consideration leadership, focusing on public, participation and authority circulation, continuous education, continuous development which are critical characteristics of total quality management.

.....

Toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaçları sınırsız, ancak bu sınırsız ihtiyaçları giderebilme özelliğine sahip olan kaynaklar sınırlı niteliktedir. Sınırsız ihtiyaçları sınırlı kaynaklarla giderme yönünde efor sarfederken kurumlara düşen en önemli görev; bunu kaliteden taviz vermeden gerçekleştirmektir. Kamu hizmetleri dikkate

* Arş. Gör. Dr. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Anabilim Dalı

alındığında da belirtilen görevin toplumsal sorumluluk anlayışı çerçevesinde yerine getirilmesi gerekliliği dikkat çekmektedir. Yani sözün kısası faaliyet ve çabaların odak noktası halk ya da başka bir deyişle kamu kesimi olmalıdır. Bu anlamda bakıldığında kamu sektöründeki kurumlara düşen en önemli görev kamunun ihtiyaç ve beklentilerine uygun hizmet sunabilmeyi gerçekleştirmektir. Bunun içinde kamu odaklı bir hizmet anlayışının kurumlarda oluşumunu sağlamak gerekmektedir. Tarımdan sanayiye , sağlıktan ulaşım, eğitimden güvenliğe kültür- sanata kadar birçok sahada atılan her adımda kamu kesimi dikkate alınmalıdır. Çünkü kamu hizmetleri söz konusu olduğunda toplam kalite yönetimi; **kamu bağlılığının sağlanması amacıyla kurumda alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesini temel alan, kamudan gelen ve/veya gelmesi imkan dahilinde olan beklentileri herşeyin üzerinde tutan ve kamu tarafından tanımlanan veya başka bir ifadeyle çerçevesi çizilen kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi esnasında sunulan hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim tarzıdır.**

Tanımindan da anlaşıldığı gibi toplam kalite yönetimi sermaye yoğun değil, insan yoğun bir süreçtir ve bu sürecin kamu kurumları açısından bazı kritik öğeleri bulunmaktadır. Liderlikten kamu odaklılığa, sürekli eğitimden katılımcılık ve yetki devrine hatta sürekli gelişmeye kadar bazı kritik öğelerin kamu kurumlarında verilen hizmette toplam kalitenin yakalanması yolunda sorgulanması önem arz etmektedir.

Kamu hizmetlerinde toplam kalitenin elde edilebilmesi için sağduyulu, belli bir vizyona sahip, ileriye veya başka bir ifadeyle geleceği öngörümlere yeteneğine sahip olan ve halkını düşünen

liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Çünkü "liderlik bir statü ya da otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlevdir. Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur" (Werner;93:16). Dolayısıyla kamu çalışanlarını motive edecek, onları hedefe yönelik olarak heyecanlandıracak liderlerin varlığı kamu kurumları açısından önem taşımaktadır. Bütün bu anlatılanlara bağlı olarak da kamu kesimindeki liderlerin sabırlı olması, demokratik bir düşünce tarzına sahip olması, belirgin bir misyonerlik anlayışına sahip olması, güvenilir olması, duygularını kontrol edebilmeye yeteneğine sahip olması ve zamanla beraber kaynakları doğru yönetme becerisine sahip olması önem taşımaktadır. Çünkü "Liderlik insani değerleri üretime, üretimi toplam kaliteye, toplam kaliteyi toplumsal kaliteye çevirme sürecidir" (Akin;2001:95). Dolayısıyla kamu kurumlarında gerçek lider, kendini aşma cesaretini gösterebilecek bilgi ve donanımına sahip olan, güven duyulan, varlığı henüz söz konusu olmayan tehdit ve fırsatları öngörümlenme yeteneğine sahip olan ve şartlar zorladığında tek başına karar verebilen ve bunun getirebileceği menfi durumları göğüsleme kudretine sahip olan, dolayısıyla toplam kalitenin oluşumunda öncü rolünü üstlenen kişi olmalıdır.

Toplam kalite yönetiminde kamu odaklılık denilince ise, öncelikle hitap ettiğimiz kitlenin yani kamunun özelliklerini bilmek öncelik taşımaktadır. Daha sonra kamunun ne ya da neler beklediği üzerinde durulması gerekmekte hatta ve hatta beklentilerinin ötesinde birşeyler verebilmek yönünde atılacak adımlara ivme kazandırmak önem arz etmektedir. Bütün bunların sonucunda da kamunun tatmin olup olmadığı üzerinde durulması

ve alınan sonuçlara göre gelişmelere devam edilmesi gerekmektedir. Burada önemli noktalardan biri de gelişmeleri sadece gerçekleştirmek değil, gelişmelere süreklilik kazandırmaktır. Bunun içinde rasyonel sistemlerin oluşturulması kaçınılmaz gözükmektedir. Atılan bu adımlardan kamunun haberdar olması ve gerektiğinde görüşlerinin alınarak değerlendirmeye tabi tutulması da kritik noktalardan bir diğerini oluşturmaktadır.

İfade edilenler perspektifinde toplam kalite yönetimine kamu kurumlarında kamu odaklı bir zihniyet çerçevesinde işlerlik kazandırmak amacıyla öncelikle tüm çalışanların ve faaliyetlerin aynı noktaya doğru kanallıze olabilmesi için, kuruluşun öncelikle varoluş sebebinin, daha sonra ilerleyen zaman akışında ulaşmayı planladığı noktanın, bütün bunları sağlıklı olarak saptayabilmek için de sahip olmak istediği kurum kültürünün belirlenmesi önem arz etmektedir.

Toplam kalite kültüründe temel amaç, değişikliklere birebir adapte olmaktan çok, belli ilkeler doğrultusunda değişiklikleri kurum ile ilgili çıkar çevrelerinin beklentilerini karşılamak üzere yönetecek ve yönlendirecek bir yapının oluşturulmasıdır.(Akdere;1997:260)

Böyle bir yapının oluşturulabilmesi ise toplam kalite yönetimi açısından yeterli bir kalite kültürünün varlığını gerekli kılmaktadır.

Bunu sağlamak için ise; (Akdere;1997:260)

- Paylaşılan bir vizyona ve amaçların saydamlaştırılmasına,
- İyi geliştirilmiş organizasyonel kalite misyon ve hedeflerine,
- Tutarlı bir organizasyon yapısına,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımına,

-Önemli bireysel sorunlara dikkat edilmesine gerek vardır.

Yukarıda belirtilen koşulların kamu kurumlarında varlığını sağlamak, eğitim olgusunu yaşantılarının ayrılmaz bir parçası haline getirmekle mümkün olacaktır. Bunun neticesinde de hem işlerin daha iyi yapılabilmesi sağlanacak, hem de çalışanların kültürel birikimlerine ve entellektüel başarılarının gelişimine katkıda bulunma fırsatı doğacaktır.

Diğer taraftan eğitimin kamu kurumlarında yaygınlaştırılması ve atılan adımların kaliteye yansıtılabilmesinin sağlanmasında hem yöneticilere hem de çalışanlara önemli görevler düşmektedir. Çünkü kamu hizmetlerine yönelik kaliteyi artırabilmenin yolu bireysel kalitenin yükseltilmesinden geçmektedir. Bu anlamda girilen kurum içi ve kurum dışı eğitim seminerleri önemli bir işlev üstlenmiş durumdadır. Ancak bunu sağlayabilmek, hem yapılan işin bilincinde olmayı hem de bütçeden yeterli pay ayırma zorunluluğunu getirmektedir. Çalışan kesimin niteliklerinin artırılması, bilgi ve becerilerle donatılması kısacası sahip oldukları çizginin ileriye taşınması talep edilen hizmetin istenen zamanda, istenen şekilde tamamlanmasına zemin hazırlayacaktır ki; bu da önemli ölçüde kamu kurumlarının hata yapma olasılığını asgariye indirmesine ve maliyet kalemlerinden hissedilir miktarda tasarruf etmesine neden olacaktır. Eğitime zemin hazırlayan bir başka nokta var ki; o da katılımçılık ve yetki devridir. Yetki verilmeye layık görülen ve fikir ve çabalarının değerlendirilmeye alındığını gözlemleyen çalışan bu konuda kesinlikle boş durmayacaktır. Aldığı yetkiye süreklilik kazandırmak adına kendini yenilemek ve geliştirmek isteyecektir ki; bunun yolu da hiç şüphesiz eğitimden geçmektedir.

Eğitime gereksinim duyan sadece çalışanlar değildir. Madem ki eğitim anlayışı çok yönlü ve sınır tanımaz bir işletme işlevi olarak değerlendirilmektedir, o halde üst kademe de görev alanların da kendilerini yenilemeleri, değişen ve gelişen kamu beklentilerini karşılayacak yönde geliştirmeleri gerekmektedir.

Bu anlamda kıyaslama olgusu adeta yol gösterici ya da başka bir ifadeyle anahtar bir rol üstlenmiş bulunmaktadır. Çünkü kıyaslama diğer kurumlarla olan farkı sergilemekle kalmayıp, aynı zamanda en yüksek olası standartları belirleme fırsatı yaratmakta ve performans üzerine odaklanabilmenin ön koşulunun kendi sahasında en iyisinden öğrenmek olduğu gerekliliği üzerinde durmaktadır. Belirtilenlerden hareketle de kamu kurumlarında üst kademedekiler bir yandan gelişen teknolojiyi ve revizyonları takip etme sorumluluğunu üstlenirken, diğer yandan aynı sahada çalışan özel kesimi de gözlemlemeyi ihmal etmemeli ve gerektiğinde de kendilerini de eğitim sürecine tabi tutmaktan çekinmemelidirler. Anlatılanlar bir bütün olarak değerlendirmeye alındığında da kıyaslamanın kamu kurumlarına sağlayacağı temel yararları şu şekilde özetlemek mümkündür. (Bolat;2000:79)

-Herşeyden önce, kuruma, kurumun kaynak kullanım düzeyi, konusunda çok yararlı bilgiler sağlar,

-Kuruma, konusunda en iyi olanların düzeyine ulaşma, hatta onları geçme olanağı yaratır,

-Kurum içerisinde iyileştirilip, geliştirilecek alanların saptanmasına yardımcı olur,

-Kurumla ilgili verilecek kararların gerçeklere dayanmasını sağlar,

-Konusunda en iyi olan uygulamaların öğrenilmesini, kurumda verimlilik artışını ve teknolojik gelişmeyi beraberinde getirir,

-Tüm bu sayılanlar sonuçta kuruma rekabet avantajı sağlar.

Belirtildiği üzere kıyaslama kamu kurumlarının gerek içinde bulunduğu konuma yönelik rasyonel bilgi edinmelerini kolaylaştırmakta, gerekse potansiyel yaşamlarına anlamlı katkılar sağlamaktadır.

Kamu kurumlarında toplam kaliteye yönelik çalışmalarda katılımcılık ve yetki devrinin rasyonel anlamda işlevsellik kazanabilmesi için girilmesi düşünülen çabaların bir plan dahilinde yerine getirilmesi esas alınmalıdır. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi planı, toplam kalite yönetimi süreci içinde denetleme olgusuna işlerlik kazandırır.

Bunu yerine getirirken,

- Bir yandan potansiyele yönelik düşünmeyi cazip kılarken, diğer yandan bunu sistematik bir biçimde gerçekleştirir,
- Kalite ilgili faaliyetlere işlevsellik kazandırırken, bunu rasyonel olarak hazırlanan bir taslağın öncülüğünde ve çalışmalarını da koordine etmek suretiyle yapar,
- Kaliteye yönelik olarak hazırlanan bütçe, işletme, pazarlama, eğitim vb. planlar arasında uyumu sağlayarak organizasyonun kalitesini destekleme görevini yerine getirir,
- Kamunun geleceğe yönelik olarak gereksinim ve beklentilerini gidermek amacıyla gerçekleştirilen hizmete yönelik planlara kanalize olmayı sağlar,
- Kaliteye denetlemek suretiyle değil, kamuya yönelik olarak üretilen hizmetlerin biçimlenmesini sağlamak suretiyle işlevsellik kazandırılmasına katkıda bulunur,

- Kamu kurumunun kendisine belirlemiş olduğu hedef değerler ile elde edilen sonuçlar karşılaştırılabilme imkanına kavuşur,
- Sürecin gelişimine sağladığı etki ve ilgi doğrultusunda yardımcı olur,
- Kalite olgusunun gündemde kalmasına paralel olarak, var olan kamu kesimini elde tutmak ve potansiyel kamu kesimini ele geçirmek gayesiyle geliştirilen hizmetler kanalıyla kendini gösteren fırsatlardan tatminkar ölçüde yararlanabilmek için organizasyonu hazırlıklı kılar.

Ancak sözü edilen bu planı uygulamaya koymadan önce çalışanlara yönelik son derece net bir görev tanımının yapılması, sürekli öğrenmenin engellenmediği bir ortamın yaratılması, çalışanların yönetime katılma imkanına kavuşması, varlıklarını etkin bir şekilde hissedebildikleri bir iletişim ortamının yaratılmasına yönelik adımların atılması, otokontrolün gerçekleştirilmesine uygun bir zemin hazırlanması üzerinde durulması gereken noktaları oluşturmaktadır.

Eğer vurgulanan noktalar ihmal edilmez ise; toplam kalite içinde insan kaynaklarını güçlendirmek mümkün olabilecektir. Bunu sağlamanın en somut yolu ise, katılımçılık ve yetki devrinden geçmektedir.

Bu gerçekleştirilebildiği vakit; (Saruhan;1997:59)

- Bilgi ve beceriyi işe tatbik etmek,
- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmek,
- Yeni fikir, düşünce, kavram, yöntem ve teknik üretmek,
- Düşünce yargısında köklü değişiklik yapmak,

- Takım çalışmasını örgüte yerleştirmek,
- Çalışanların yaptıkları işe sahip olmalarını sağlamak,
- Örgüt yapısını basitleştirmek ve yalın hale getirmek,
- Örgüt költürü yaratmak,
- Davranışları değiştirmek,
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamak,
- İř görme usul ve standartlarını sürekli tatbik ve gerektiğinde revize etmek,
- İ ve dış müşteri mutluluğunu azami kılacak çalışanları istihdam etmek sorun teşkil eden noktalar olmaktan çıkacak ve bu sayede çalışanlar bir yandan sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılama imkanına kavuşurken, diğer yandan kamu kurumu ile bütönlüşe şansını yakalayıp, yaratıcılıklarını değerlendirebilecekleri katılımcı bir ortamın oluşması sayesinde kendilerini daha ileriye taşıma fırsatı elde edebileceklerdir.

Sürekli gelişme ise, kamu kurumlarında kalite olgusu dikkate alındığı vakit ön koşul olmalıdır. Japonlar bu olguyu “kaizen” adı altında geliştirmişlerdir. Genel felsefesi ise; ileriye doğru yol alabilmek için mevcut durumla yetinilmemesi ve iyinin daima daha iyisi olabileceğinden hareketle işletmelerde her faaliyetin geliştirilmeye ya da iyileştirilmeye gereksinim duyması gerektiğidir.

Bu anlamda bakıldığında da sürekli gelişmede, planlama, uygulama, mukayese etme, tashiş etme sıralaması önemlidir. Bu sistematik uygulandığı takdirde hatalar azalır, tekrarlanmaz, prodüktivite artar, deneyim kazanılmış olur. (Garih;2001:178) ünkü sürekli gelişmeyi kamu kurumlarının ayrılmaz bir kesiti haline

getirmek, öncelikle gelişmeye yönelik konuları planlama cesaretini göstermekle başlayacaktır. Daha sonra planlanan noktalar uygulamaya konmalı ve mutlaka karşılaştırmaya gidilerek kamu kurumunun hangi nokta/noktalar da ileride olduğu hangi nokta ya da noktalarda da gelişime gereksinim duyduğu saptanmalıdır. Buradan elde edilen veriler de kamu kurumunun düzeltmeye gitmesi gereken konu ya da konular hakkında önemli bir kaynak vazifesi görmektedir.

Belirtilen noktaların anlam kazanması ve işlevsel kılınması kalite kontrol çemberlerinin varlığını kabul etmek sayesinde mümkün olacaktır.

Bu açıdan irdelendiğinde de kalite çemberleri: (Yenersoy;1997:110)

- Kurumların kalite geliştirme ve verimlilik stratejisinin insana yönelik ana parçasıdır,
- Çalışanların arasına bir araya gelip toplantı yapmasından çok daha fazla birşeydir,
- Güçlü bir motivasyon aracıdır,
- Grup üyelerinin düşünme, sorun çözme ve yaratıcılık yeteneklerini geliştirir,
- İşi her gün yapanın o işin inceliklerini en iyi bilen kişi olduğuna inanır,
- Çalışanların kendi işlerinden gurur duymaları sağlanır,
- Ekip çalışması ruhu çalışanları daha verimli yapar, moral yükselir,
 - Çalışanlar yeniliklere karşı çıkmazlar, çünkü bunu kendileri üretirler,
 - Kalite ve verimlilik artar,
 - Çalışanlar organizasyondaki rollerini ve önemlerini kavrarlar.

Yukarıda belirtilen özelliklerden hareketle kalite kontrol çemberleri kamu kurumlarının gelişmesine katkıda bulunmakla kalmayıp, işyerini yaşanabilir hale getirmek, bireye saygıyı artırmak ve işgücünün sahip olduğu ve /veya ölabileceği sayısız yeteneklerinden tam olarak faydalanmayı sağlamaktadır.

Vurgulanan temel amaçlara ilaveten;

- Kamu kurumlarının potansiyel yaşamlarına anlam katabilmek adına, kalite olgusuna yönelik bir bilinci kurum düzeyinde hakim kılmak,
- Yaraticılık olgusuna rasyonel anlamda işlerlik kazandıracak bir ortamın koşullarını sağlamak,
- Grup liderlerine kendilerini geliştirme imkanı yaratmak,
- Ekip çalışmalarını, var olanın ötesine taşıma amacıyla gerçekleştirilen çalışmalara etkinlik kazandırmak,
- Çalışanların işe yönelik motivasyonlarını canlı kılmak,
- Çalışan kesimde yaratıcılık olgusuna verilen önem paralelinde, sorun çözme yeteneğini yaratmak ve geliştirmek,
- Ast-üst ilişkilerini daha ahenkli kılmak amacıyla, girilen faaliyetlere ivme kazandırmak şeklinde ifade edilen amaçları da belirtmek mümkündür.

Kalite kontrol çemberlerini uygulamaya sokmaktaki temel amaç; çalışanları üretim sürecinin önemli bir parçası haline getirmek, dolayısıyla makinelerden farklı olarak değer gördüklerini onlara hissettirmektir. Aksi takdirde girilen faaliyetlerde canlılığı yakalamak, işletmede amaç ve hedeflere yönelik olarak ortak bir noktada buluşmak, çalışanların gerek bilgi gerekse beceri düzeylerinin sürekli olarak gelişmesine katkıda bulunmak ve onların motivasyonunu artırmak, iletişim halindeki departmanların

sorunlarına kalıcı çözümler bulmak ve başta üretim olmak üzere diğer rekabet unsurlarında gelişme kaydetmek kısacası; sürekli gelişme olgusunu kamu kurumlarının ayrılmaz bir parçası haline getirmek mümkün olmayacaktır.

Açıklanmaya çalışılan tüm ögelerin altında yatan, kamu kurumlarında toplam kalite yönetimini işlevsel kılmamanın bazı koşullara dayandığıdır. Bu temel gerçekten hareket ederek, kamu kurumlarında toplam kalite yönetiminin uygulanması esnasında dikkate alınması gereken temel noktaları aşağıda şekilde özetlemek mümkündür. (Halis;2000:190-191)

-Toplam kalite anlayışının öncelikle bir temel yönetim anlayışı olduğu kabul edilmeli ve uzun vadeli bir kavram olarak değerlendirilmelidir,

-Tüm çalışanın toplam kalite anlayışını benimsemeleri sağlanmalı, bunun için de ikna edici iletişim süreci kullanılmalıdır,

-Çalışanların kendi hür iradeleri ile örgüt kalitesini artırmak için üretken güçlerini kullanmalarına gerekli zemin hazırlanmalıdır,

-Sözlü, yazılı ve görsel iletişim kanallarının etkin kullanımıyla sürekli geliştirilen ve yenilenen örgüt hedeflerinin yaygın bir biçimde tüm örgüte aktarımları sağlanmalıdır,

-Örgüt içersinde çalışanların motivasyonlarını artırma, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltme, işe bağlılık duygularını kuvvetlendirme yönünde gerekli adımlar atılmalıdır,

-Çağdaş ve teknik bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır,

-Kalite ve süreç geliştirme ekiplerine gereken önem ve hassasiyet gösterilmelidir.

Sonuç olarak; kamu hizmetleri özel kesimin sunduğu hizmetlerle kıyaslamaya gidildiğinde karlılığın geri planda olduğu ve

toplumsal sorumluluk anlayışı çerçevesinde kamuya hizmet olgusunun ön planda olduğu bir zemin üzerine yapılanma göstermektedir. Ancak bu demek değildir ki, kamu kurumlarının sunduğu hizmet, daha az kaliteli olmalıdır. Aksine kamunun talebini özel kesimin sunduğu hizmetlerden kamu kesiminin sunduğu hizmetlere kaydırmak mümkündür. İşte bu nokta da toplam kalite yönetimi hakikaten önemli bir misyonu üstlenmiş bulunmaktadır. Eğer sunulan hizmetlerin arka planına göz atıldığında, bu hizmetlerin oluşumunu sağlarken, liderlik olgusuna yukarıda belirtilen hususlar dahilinde işlerlik kazandırılırsa, kamu odaklılık kurumun merkezine yerleştirilen bir olgu olabilirse, eğitim sadece dar mekanlarla verilen bir işlev olmaktan çıkıp, kamu kurumlarında çalışmanın bir gereği olma işlevi haline getirilirse ve bunun sonucunda da çalışanların fikirlerine değer verilip, onların kararlara katılmalarına izin verilirse ve bütün bunlara bağlı olarak da sürekli gelişme kamu kurumlarında sonu olmayan bir işlev olarak anlam kazanırsa kamu hizmetlerinde toplam kaliteyi yakalamak yaşanan doğal bir sonuç olacaktır. Bunun sonucunda da kamu kurumlarının sunmuş oldukları hizmetlere yönelik olarak sürekli iyileştirmenin gerçekleşmesinin devamında kamu hizmetlerine olan talep artacak ve kamu kesimi tatmine ulaşacaktır.

Kaynakça

- AKDERE Fırat, Aksoy M.Hakan, Candaş Erhan, Polat M.Hamza, Psaropoulos Markos, Yılmaz İ. Hakan, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uniform Matbaacılık, İstanbul, 1994
- AKIN Özcan, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001

- BOLAT Tamer, Toplam Kalite Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000
- CHRISTOPHER Martin, The Customer Service Planner, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1992
- ERSEN Haldun, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997
- GARİH Üzeyir, Yönetim Teknikleri, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2001
- GÖKÇÜMEN Ayşe, Yenersoy Gönül, Saraloğlu Turan, Koçak Cengiz, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimi El Kitabı, Kalder Yayınları No:27, İstanbul, 1999
- KARAHAN Kasım, Hizmet Pazarlaması, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000
- MARTIN, William B., Müşteri Hizmetlerinde Kalite, Çev: Ahmet Ünver, Rota Yayınları, İstanbul, 1997
- RUST T. Roland, Oliver L. Richard, Service Quality, Sage Publications Ltd., United Kingdom, 1994
- WERNER Isabel, Liderlik ve Yönetim, Çev: Vedat Üner, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1993,
- YENERSOY Gönül, Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul, 1997