

SOSYAL HİZMET KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Yrd. Doç. Dr. Bülent AKYÜZ¹

ÖZET

Rekabetin baş döndürücü bir şekilde arttığı ve değişim ve globalleşme rüzgarlarının çok sert estiği günümüz dünyasında, kurumların harcama ve israfları minimumda tutarak ve mevcut kaynaklarını optimum kullanarak kaliteli ve güvenilir hizmetler sunması ve vatandaş, devlet ve toplum arasında etkili bir iletişimin kurulması oldukça önemli hale gelmiştir. Bunu gerçekleştirme adına, müşteri memnuniyeti, az hata, yüksek kalite, rekabet gücü ve verimlilik ekseninde tüm çalışanların katılımı, eğitimi, motivasyonu ve sürekli gelişmeyi temel alan toplam kalite yönetimi (TKY) felsefesi sosyal hizmet kurumları için değişime ayak uydurma aracıdır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Hizmet, Toplam Kalite Yönetimi, Sosyal Hizmet Kurumları

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SOCIAL SERVICE ORGANIZATIONS

ABSTRACT

In current world, in which competition has increased at an unprecedented pace and alteration and globalisation have become widespread, by keeping foundations expenditure and wastage minimum and using current resources optimum, presenting quality and productive service and forming an interaction among citizens, government and society have become very important. To do this, the attendance of all workers round customer satisfaction, minimum fault, high quality, competitiveness and productivity, education, motivation and the philosophy of TQM based on developing perpetually are the instruments accomodating alteration pace for social service organizations.

Keywords: Social Service, Total Quality Management, Social Service Organizations

1. GİRİŞ

Küreselleşme, yeni siyasi ve yönetsel yaklaşımlarla dünyadaki sosyal devlet anlayışı ve sosyal hizmet ve yardım kavramları farklı bir konseptte bürünmüştür. Dünya sahnesinin kuruluşundan beri var olan fakirlik, muhtaçlık, eşitsizlik, güvencesizlik, adaletsizlik, ayrımcılık ve bağımlılık gibi

¹ Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, bulentakyuz@hotmail.com

sorunların toplumsal, psiko-sosyal, tıbbi ve ekonomik açıdan kılık değiştirmesiyle yeni kurumsal modeller geliştirmek zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda çocuk, yaşlı, yoksul, kadın, fiziksel ve zihinsel engelli ve sosyal adaletsizliğe maruz kalmış tüm gruplara dönük hizmetlerle ilgili ihtiyaç ve beklentiler her geçen gün artmaktadır. Her ne kadar devletler muvazenesinde özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ivme kazanan evrensel, siyasal, kültürel, sosyal, ekonomik ve bireysel zeminde insan hakları bir takım uluslararası sözleşme ve müktesebatlarla güvence altına alınmış olsa da, sosyal devlet, sosyal refah, sosyal adalet ve sosyal hizmet yaklaşım ve uygulamalarının ciddi açılımlardan geçmesi gerekmektedir.

Yapısal farklılıklara rağmen sosyal devlet olma ilkesini benimsemiş olan ülkelerin artan refah seviyeleri ölçüsünde ve kendi siyasî, kültürel, sosyal, tarihî ve dinî referanslarına bağlı olarak, insanların sosyal hayata uyum sağlamaları ve özgüvenli bir şekilde sosyal ortamda yeniden aktif olabilmeleri için, psiko-sosyal, tıbbi, ekonomik ve kültürel düzeyde insan onuruna uygun şekilde destek sağlamaları ve bu sosyal hizmetleri eşit ve adil sunmaları, toplumsal barış ve huzuru tesis etmede öncelikli görev ve sorumlulukları arasındadır. Bunları gerçekleştirme adına, yeni ekonomik ve sosyal politika uygulamaları, demokratik ve şeffaf devlet yapısı ekseninde; sosyal hizmet ve yardım yöntemlerinin toplum yapısının dönüşümünün bir sonucu olarak geleneksel niteliklerden sıyrılarak, bilimsel bir hüviyet ve profesyonellik kazanması oldukça önem arz etmektedir.

Bu noktadan hareketle, sosyal hizmet kurumları devletler açısından hayati öneme haiz faaliyetleriyle modern sosyal siyasetin bir kolunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, sosyal hizmet alanlarını ve mesleklerini sayıca artırmak, sosyal alan çalışmalarında bilim ve meslekler arası işbirliği, sosyal hizmetleri toplam kalite anlayışı çerçevesinde vatandaşa ve sosyal hizmetlere gereksinim hisseden kitlelere en uygun şekilde ulaştırmak, denetimini sağlamak ve bununla ilgili kanunî çerçeve oluşturmak uygulama zeminini sağlamlaştıracaktır. Hizmetlerin etkili ve koordineli yürütülebilmesi için, sosyal hizmetler alanında yetkili olabilecek kişi, kurum ve kuruluşlar arasında uyumun tesis edilmesi oldukça önemlidir. Ayrıca, sivil toplum örgütlerinin ve gönüllülerin sosyal etkinliklerinin arttırılması yönünde siyasî, ve yasal destekler, meselenin geniş kitleler tarafından sahiplenilmesini sağlayarak devletin yükünü azaltacaktır. Bu bilgilerden yola çıkarak, teorik çerçevede ilgili literatür taranarak hazırlanan bu çalışmanın, konuyla ilgili araştırma eksikliğini gidererek alanyazına katkı sağlaması düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1.Sosyal Hizmetler

21. Yüzyıl'da değişen toplumsal şartlar, sosyal sorunların farklı boyutlar kazanması, insan hakları ihlallerinin artması ve sosyal gelişmişlik alanında yaşanan daha birçok sorundan dolayı, sosyal hizmet uygulamasında kullanılan yaklaşımların bilimsel süreçler tarafından desteklenmesi, müdahale ve kuramların gelişimi üzerine odaklanılması bir zorunluluk haline gelmiştir (John, 2006, s. 113). Şeker (2008)'e göre, sosyal çalışma pratiği,

“sosyal hizmet alanlarından olan; sosyal yardım, sosyal güvenlik, aile ve çocuk refahı, tıbbi/psikiyatrik ortamlarda sosyal hizmetler, cezaevi, adliye kuruluşlarında, gençlik, yaşlılık, işsizlik, özürllük, sosyal konut, yerel yönetimler, sivil toplum örgütlenmesi ve toplum kalkınması vb. alanlarında üretilir.”

Bahle (2003, s. 7)’e göre sosyal hizmet; birey ile çevresi arasındaki etkileşimi oluşturan toplumsal ilişkiler üzerinde yoğunlaşan faaliyetler vasıtasıyla, bireyin tek başına ya da grup içerisindeki toplumsal işlevlerini geliştirmeyi amaç edinmiştir. Andersen (2006) ise, sosyal ihtiyaçların karşılanmasında aile, piyasa ve devletin önemli olduğunu ve bunlar arasındaki güç ilişkilerinin ülkelerin refah hizmetlerinin niteliğinin belirlenmesine yol açtığını belirterek, refah devleti dayanışma modellerini; “Liberal Model”, “Muhafazakâr Model” ve “Sosyal Demokrat Model” olarak üç sınıf altında toplamıştır.

“Sosyal hizmetler öncelikle, herhangi bir sebeple sosyal veya ekonomik muhtaçlıklarla karşılaşan kişilere ve ailelere fayda sağlamak, destek olmak, insan haysiyetine uygun yaşayış düzeyinin gerçekleşmesine katkıda bulunmak hedefine yönelmiş hizmetlerdir. Modern hayatta sosyal hizmetler, kişi, grup ve toplulukların yapı ve şartlarından doğan ya da kendi denetimleri dışında meydana gelen bedenî, zihnî ve ruhî eksikliği, fakirlik ve eşitsizliği gidermek veya azaltmak, toplumun değişen şartlarından doğan sosyal sorunları çözümlenmek, insan kaynaklarını geliştirmek, hayat standartlarını iyileştirmek ve yükseltmek, fertlerin birbirleriyle ve sosyal çevresi ile uyum sağlamasını kolaylaştırmak maksadıyla insan şeref ve haysiyetine yaraşır eğitim, danışmanlık, bakım, tıbbî ve psiko-sosyal rehabilitasyon alanlarında devlet veya gönüllü-özel kuruluşlar tarafından sistemli bir şekilde ifa edilen hizmet programlarının bütünüdür” (SHÇEK. kanunu, 1983).

Sosyal hizmetler, yoksulluktan kaynaklansın veya kaynaklanmasın, toplumdaki mevcut ortalama yaşam düzeyine değişik nedenlerle süreli veya süresiz olarak ulaşamayıp sosyal ve ekonomik açılardan desteklenme gereksinimi duyan bireylere karşılıklı ve karşılıksız şekilde verilen parasal veya nesnel mahiyetteki (mal, malzeme yardımı, rehberlik, yönlendirme, psikolojik destekleme gibi) hizmetlerdir (Çengelci, 1996, s. 4). Sosyal hizmet, yaşlı, özürllü, kadın, çocuk, aile, toplum, sokakta çalışan ve yaşayan çocuklar, gönüllü hizmetler ve aynı-nakdi yardımı kapsamaktadır. Sosyal hizmet, sosyal değişmeyi, insan ilişkilerinde problem çözmeyi, insanların refahı için özgür olmalarının sağlanmasını ve onların güçlendirilmesini sağlar (Özdemir, 2006, s. 91). Sosyal hizmet, genel olarak tüm insanların sosyal faaliyetleriyle ilgilenmesine rağmen, özelde toplumdaki hassas kesimlerin (çocuklar, yaşlılar, yoksullar, kadınlar, fiziksel ve zihinsel engelliler ve sosyal adaletsizlikten etkilenen tüm insanlar) ihtiyaçlarını gidermeye ve onların yeteneklerini, performanslarını arttırmak ve genişletmeye daha fazla yönelmiştir (Sheafor, 2006, s. 7).

Friedlander (1965, ss. 2-6) sosyal hizmet ilkelerini şöyle belirlemiştir:

1. Bireyin doğuştan gelen bütünlük ve onuruna değer verme.

2. Bireyin ekonomik, kişisel ve sosyal gereksinimlerinin ne olduğunu ve bunların nasıl giderileceğini kendisinin belirlemeye hakkı olduğu düşüncesi.

3. Tüm bireylerin eşit haklara sahip olması gerektiğine duyulan inanç. Sosyal hizmet ırk, dil, din, siyaset, sınıf, zümre farkı olmaksızın tüm bireylere hizmet sunar.

4. Bireyin kendine saygı, kendi kararını verebilmesi, onur ve eşit imkânlar konularındaki şahsi haklarının onun kendine, ailesine ve topluma karşı olan sosyal sorumlulukları ile ilintili olduğu inancı.

Sosyal hizmetlerin amaçları ise:

1. Toplumsal yaşam içerisinde bireyin etkinliğine olanak tanımak,
2. Bireyin kendi yaşamı ve kaynakları üzerinde denetim sahibi olmasına ve karar vermesine imkân vermek,
3. Bireyin kendi gücü ve bağımsızlığı doğrultusunda üretkenliğini sağlamak,
4. İnsanca hayat sürme ve kendini geliştirme şartları oluşturmak ve
5. Bireyin ve toplumun sorun çözme kabiliyetlerini arttırarak yaşam kalitelerini yükseltmek, özgür ve mutlu bir hayat idame ettirmelerine yardımcı olmak şeklinde sıralanabilir (Cılga, 2004, s. 32).

“Sosyal hizmetler, insanların sağlık ve iyilik halinin geliştirilmesinde; insanların kendilerine daha yeterli hale gelmelerinde ve başkalarına bağımlı olma hallerinin önlenmesinde; aile bağlarının güçlendirilmesinde; bireylerin, ailelerin, grupların veya toplulukların sosyal işlevlerini başarıyla yerine getirmelerinde yardımcı olmak amacıyla sosyal hizmet uzmanları ve diğer meslek mensupları tarafından gerçekleştirilen etkinlik ve programlar bütünüdür” (D.D.K., 2009, ss. 12-13).

2.2. Türkiye’de Sosyal Hizmet Kurumları Yapılanması

II. Dünya Savaşı sonrası Batı’da refah devletlerinin ortaya çıkması sosyal refah hizmetlerinin de kamusal olarak yerine getirilmesi sonucunu doğurmuştur. Küresel düzeyde üretim ilişkilerinde yaşanan değişim devlet anlayışının da yeniden yapılandırılmasını gündeme getirmiştir. Türkiye’de bu yapılanmanın “iktisadi ve mali”, “siyasal ve yönetsel” platformda 1980 sonrası dönemde kamu personel rejimi gibi alanlarda reform çalışmalarıyla gündeme geldiği bilinmektedir. 2003 sonrasında ise çeşitli yasal düzenlemelerle kamunun, yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde düzenlenmesi hedeflenmiştir. Bir taraftan, merkezi yönetime ait bazı yetki ve sorumlulukların yerel yönetimlere devri ile yerinden yönetim ilkesine uygun bir yapı oluşturulurken, diğer taraftan da, devletin yeniden tanımlanmasında kullanılan “etkin”, “düzenleyici” vb. kavramlarla STK’ların ve özel sektörün önünü açmaya hizmet eden yönetim anlayışı oluşturulmak istenmiştir (Downs, 2004, s. 104).

Esnek ve adem-i merkezî bir yapılanmayı temsil eden yeni kamu yönetiminde, kamu hizmetlerinin mümkün olduğu ölçüde devletin gözetiminde, özel sektör ve sivil toplum eliyle yürütülmesi hedeflenmektedir. Bu da devletin toplumsal yaşamdaki sosyal ve ekonomik etkinlik alanının sınırlandırılması anlamına gelmektedir. Klasik kamu yönetiminde hiyerarşik olarak sadece üste karşı bir sorumluluk söz konusuken yeni yapılanmada

hizmeti alana (müşteri / vatandaş) karşı da sorumluluk yüklenirken, bürokrasi temeli yerine piyasa temelli bir yapılanmayı benimsemektedir (Eryılmaz, 2004, ss. 233-234).

İlgili kurumlar kanunlarla belirlenmiş sorumluluklarını yerine getirebilmek için merkezi ya da yerel düzeyde çeşitli örgütlenmeler oluşturmaktadır. Bu kurumlardan başlıcaları; Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı müdürlükler, İl Özel İdareleri, belediyeler, Sağlık Bakanlığı (Yeşil kart uygulaması), Milli Eğitim Bakanlığı (Pansiyon, burs, ücretsiz kitap ve diğer sosyal hizmet faaliyetleri), Adalet Bakanlığı (Tutuklu ve hükümlülere yönelik sosyal hizmet faaliyetleri), Milli Savunma Bakanlığı (Muhtaç asker ailelerine dönük faaliyetleri), DPT Müsteşarlığı (GAP-Sosyal Destek Programı ile AB eğitim ve gençlik programları faaliyetleri), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (Çalışan çocuklara yönelik faaliyetler), Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı (Doğrudan gelir desteği ve tabi afetlerden zarar gören çiftçilere yönelik faaliyetleri), Bayındırlık ve İskan Bakanlığı (Afetlere ilişkin sosyal hizmet faaliyetleri), Emniyet Genel Müdürlüğü (Mülteci, sığınmacı, yasadışı göçmenler ile çocuklara yönelik sosyal hizmet faaliyetleri), Sosyal Güvenlik Kurumu-Primsiz Ödemeler Genel Müdürlüğü (65 yaş ve özürlü aylığı faaliyetleri), Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu (Tüm faaliyetleri), Vakıflar Genel Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (Gençlik ve izcilik faaliyetleri), Üniversiteler, Toplu Konut İdaresi (Alt gelir gruplarına yönelik konut faaliyetleri), sivil toplum kuruluşları (dernekler ve vakıflar), kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları, sendikalar, kurum yardımlaşma sandıkları (OYAK, İLKSAN vb.) ve Kızılay.

Bunlardan öne çıkan Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın sunduğu hizmetler şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1) "Politika oluşturma, Araştırma ve Geliştirme Hizmetleri; Mevzuat geliştirme işlemleri, Ulusal ve uluslararası sosyal politika ve stratejilerin belirlenmesi ve koordine edilmesi, Eylem planları, İşbirliği ve koordinasyon, Model oluşturma.
- 2) Bilgilendirme ve Bilinçlendirme Hizmetleri; Eğitimler, toplantı, panel, seminer, konferans vb., Basılı-Görsel Yayınlar, Kültür ve Sanat Faaliyetleri, Kampanyalar (madde bağımlılığı, şiddet vb.), Festivaller, Danışmanlık hizmetleri, Rehberlik hizmetleri.
- 3) Sosyal Hizmet ve Yardım İhtiyacının Belirlenmesine Yönelik Hizmetler; Sosyal İnceleme, Alan Taraması, İhbar Değerlendirme, Müracaat Değerlendirme, Erken Uyarı Sistemi.
- 4) Sosyal Destek ve Yardım Hizmetleri; Ailelere yapılan ayni ve nakdi yardımlar, Eğitim yardımları, Sağlık yardımları, Yaşlı ve özürlülere yapılan yardımlar, Barınma yardımları, Asker ailelerine yapılan yardımlar, Eşi vefat etmiş kadınlara yapılan yardımlar, Çocuğun ailesi yanında bakım hizmetleri, Engelli evde bakımı, Kurum bakımı sonrası evlilik yardımları, Gelir getirici (istihdama yönelik) projeler, Koruma sonrası işe yerleştirme ve toplumsal destek hizmetleri (Çocuk), Genel Sağlık Sigortası Gelir Testi.

- 5) Aile Odaklı Koruma ve Bakım Hizmetleri; Evlat edindirme hizmetleri, Koruyucu aile yanında bakım hizmetleri.
- 6) Kurumda Koruma, Bakım ve Rehabilitasyon Hizmetleri; Çocuklara yönelik koruma, bakım ve rehabilitasyon hizmetleri, Engellilere yönelik koruma, bakım ve rehabilitasyon hizmetleri, Yaşlılara yönelik bakım ve rehabilitasyon hizmetleri, Kadınlara yönelik koruma ve bakım hizmetleri” (T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bak., 2012).

Belediyelerin Sosyal Hizmet Faaliyetleri ise; şehit çocuğu, öksüz, yetim ve engelli öğrencilere yapılan eğitim yardımları, aynı, tıbbi ve nakdi yardımlar, özürli merkezleri, yaşlı, çocuk ve gençlere yönelik merkezler, kreş ve gündüz bakımevleri, bilgi evleri, etüd merkezleri, evde sağlık hizmetleri, kadın ve aile sağlığı hizmetleri, psikolojik danışmanlık merkezleri, göçle gelen nüfusun geri gönderilmesi destek çalışmaları, sanat ve meslek eğitimi kursları, aşevi hizmetleri, AB hibe ve fon destekli projeleri, sokakta yaşayan veya çalıştırılan çocuklara yönelik merkezler, özel eğitim ve rehabilitasyon merkezleri, huzurevleri, aile danışma merkezleri ve konukevleri şeklinde sıralanabilir (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı, 2014).

2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite kavramı birçok araştırmacı tarafından, bir ürün veya hizmetin şahsi ya da toplumsal gereksinimleri karşılayabilme yeterliliği (Yıldırım, 2005, s. 19) olarak tanımlanmaktadır. Tütüncü (2009, s. 63)’ye göre “kalite anlayışı tüketicinin karakteristikleri, sosyal konumu ve ekonomik durumuna bağlı olarak değişebilen, farklı gereksinim ve beklentiler doğrultusunda biçimlenebilen öznel bir terimdir ve gereksinimler, beklentiler, sosyal ve ekonomik çevre, kültürel ve dini yapı, gelenekler, ekonomik düzey, teknoloji, iklim, coğrafya, eğitim, genel toplumsal yargılar, kalitenin müşteri tarafından algılanmasını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir”.

Kalitenin öncülerinden bazılarının kalite kavramına ilişkin görüşleri ise şu şekildedir. “Kalite, amaca uygunluk ve en düşük maliyetle ve pazara uygun şekilde tahmin edilebilir ve güvenilir istikrar düzeyidir” (Deming). “Kalite, kullanıma uygunluktur” (Juran). “Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur” (Crosby). “Kalite, ürünün sevk edildiği zamandan topluma ulaşıncaya kadar verilen kayıptır” (Taguchi). “Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir” (Ishikawa) (Yıldırım, 2007).

Pınar (2007), tüketicinin algıladığı kaliteyi; güvenilirlik, uygunluk, performans, estetik, dayanıklılık, özellikler ve hizmet görme yeteneği boyutlarıyla ele alırken; Sezer (2008, s. 148), vatandaş beklentilerini karşılama açısından kaliteli bir hizmetin özelliklerini; saydam, müşteri katılımlı, müşteri ihtiyaçları odaklı, zamanında sunulan, yeterli miktarda, erişimin mümkün olduğu, sürekli, doğru ve güvenilir olması şeklinde nitelendirmektedir. Kalite yönetimi, bir işletmenin müşteri memnuniyeti

vasıtasıyla bütün süreçlerde iyileştirmelerin sağlanması ve bu yolla işletmenin gelişmesini temel almaktadır. (Danis, 2010). Toplam Kalite Yönetimi, hammadde aşamasından başlayarak, işletmeye girdi sağlayan yan sanayileri, müşteri şikâyetleri ve satış sonrası hizmetleri de içine alarak sıfır hataya ulaşmayı amaçlayan bir süreçtir (Küçük, 2010, s. 216). Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri beklentilerini karşılamak ya da aşmak için, ürün, hizmet ve süreçlerin kalitesinin sürekli olarak artırılmasını amaçlayan organizasyon çapında bütüncül bir felsefedir (Baird vd., 2011, s. 789). TKY, bir küresel strateji ile kalite merkezli, müşteri memnuniyeti yoluyla karlılığa dayanan, örgüt üyelerine ve topluma faydalara olan bir örgütsel yönetim yaklaşımıdır (Gillispie, 2010, s. 25).

TKY'nin gelişim süreci "Kalite Anlayışının Evrimi" adıyla aşağıdaki şekilde verilmektedir (Yükçü, 1999, s. 3):

1. Evre : Kontrol (muayene)
2. Evre : Kalite Kontrol (önleme, istatistiki yöntemler)
3. Evre : Kalite Güvencesi / Toplam Kalite Kontrol (önleme, ISO 9000, istatistiki yöntemler)
4. Evre :TKY (yaşam biçimi, katılımcılık, müşteri odaklılık, sürekli gelişim, sorun çözme, süreç geliştirme, yetki devri, yönetim geliştirme)

TKY uygulamaları; liderlik, çalışanların katılımı, müşteri odaklılık, ürün süreç yönetimi, sürekli gelişme, tedarikçi kalitesi yönetimi, iletişim ve raporlama, bilgi kullanımı ve analizi, stratejik planlama ve eğitim faktörlerine dayanmaktadır (Chen ve Chen, 2009, s. 50). Toplam Kalite Yönetimi, genel iş performansını sürekli geliştirmek için, liderliğe, tedarikçi kalite yönetimine, vizyon ve plan beyanına, değerlendirmeye, süreç kontrolü ve iyileştirilmesine, ürün tasarımına, kalite sistemi iyileştirmesine, çalışan katılımına, tanımlama ve ödüllendirmeye, eğitim ve öğretime dayanan müşteri odaklı bir yönetim felsefesidir (Lowe, 2008, s. 13).

Gürsoy (2010, s. 21), Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışını, kültür felsefesine dayalı bir strateji ve mükemmelle ulaşmayı hedefleyen bir yaklaşımla; insan odaklı düşünme, her şeyi insana daha iyi sunma ve onu en iyi şekilde yaşatma öngörüsü ile şekillendirme gerekliliği olarak nitelendirirken; Şimşek (2010, s. 95), TKY'nin, örgütün etkililik ve verimlilikte sürekli yenilenmeyle hizmet verdiği kitle tarafından güdülenen ve kendisini müşteri memnuniyetine göre tasarlayan bir yönetim felsefesi olduğunu ifade etmektedir. TKY, kar amaçlı kuruluşlarda rekabet avantajı yoluyla kârlılığı arttırırken, sosyal hizmet kuruluşları gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da hizmet kalitesinin arttırılması yoluyla, kaynakların etkili ve akılcı bir şekilde kullanılmasına olanak tanımaktadır (Mucuk, 2013, s. 175).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak TKY, "müşteri gereksinim, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımıyla

gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve örgütsel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkararak; sürekli gelişme ilkesi ile işletmenin rekabet gücünü artırmayı amaçlayan; bütün bunların da ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışı ile gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışı” olarak tanımlanabilir (Akbaba, 2008, s. 41).

Toplam Kalite Yönetimi'nin israfı önleme, işlem süreçlerini ve maliyetleri azaltma yoluyla verimliliği yükseltme ve sürekli iyileşme ve gelişmeye ortam oluşturma (Efil, 2010, s. 289) amaçlarının yanında; verimlilik ve etkinlik, yeniden yapılanma ve örgütsel gelişim, etkin stratejik yönetim, kalite geliştirme ve müşteri memnuniyeti, pazar payı, kârlılık ve rekabet geliştirme, işletmelerde sürekli gelişmeye imkan veren bir ortamın sağlanması, insana yönelik ölçümü temel alan üretim yönetiminin şekillendirilmesi, müşteri tatmini üzerinde yoğunlaşılması, işletme fonksiyonlarının ve personelinin sürekli olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, hataların ortaya çıkmadan veya mümkün olan en erken zamanda önlenmesi şeklinde özetlenebilen diğer amaçları da sayılabilir (Plenert, 1995, s. 58). Nohutçu (2003) TKY'nin kamu yönetimine ve yerel yönetimlere uygulandığında getireceği faydalar; hizmetin kalitesinin iyileşmesi, vatandaşın memnuniyetinin artması, kaynak israfının azalması, hizmet geliştirme zamanının ve işlem sayısının azalması, verimliliğin ve hizmet esnekliğinin artması ve devlet-vatandaş iribatının güçlenmesi olarak ele alınmaktadır.

2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

1. Müşteri Odaklılık

TKY'de müşteri memnuniyeti, örgütün en yüksek önceliği olarak görülmektedir ve örgütlerin sadece müşterinin memnun olduğunda başarılı olacağına inanılmaktadır. TKY müşteri ihtiyaçlarına duyarlı olarak, kusur ve hata azaltmanın ötesine gider ve müşteri şikayetlerini azaltır (Moghaddam ve Moballeghi, 2008, s. 914). İşletmeler müşterilerine bağlıdır ve bu nedenle, mevcut ve gelecekteki müşteri gereksinimlerini idrak etmeli, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için çaba göstermelidir (Gillispie, 2010, s. 30). Müşteri odaklılık kapsamında, dış ve iç müşteri olarak iki çeşit müşteriden bahsedilebilir: Dış müşteriler, örgütün ortaya çıkardığı ürün ve hizmetlerden faydalanan kişi ve işletmelerdir. Bu kişi ve işletmelerin ihtiyaç, istek ve beklentileri sürekli olarak dikkate alınmalıdır. İç müşteri ise mal ve hizmetlerin üretilmesinde direkt ya da indirekt olarak destek veren tüm kurum personelidir (Bolat vd., 2009, s. 266).

2. Üst Yönetimin Liderliği

TKY uygulamalarında örgüt çalışanlarının olduğu kadar, başarı ile uygulanmasında üst yönetimin rolü de oldukça önemlidir. TKY'nin bir örgütte kabulü ve uygulama olanağı, ancak üst yönetimin katkısı, meseleye sahip çıkması ve rol alması ile sağlanabilir. Yöneticinin uygulamada etkin olarak görev alması ve tüm personelin eğitim ve motivasyonunun sağlanması bu modelin başarılması için kaçınılmazdır (Küçük, 2010, s. 122). Üst yönetim liderliği, başarılı kalite yönetiminin önemli bir belirleyicisidir. Üst

yönetim liderliği, doğrudan denetim, planlama ve belli bir politikanın uygulanmasında çok önemli bir rol oynar (Das, Kumar ve Kumar, 2011, s. 196).

Doğan ve Kaya (2004, s. 67)'nın Gaucher (1993)'den aktardığına göre, kaliteye önderlik etmek için olması gereken kabiliyetler; vizyon ve sosyal sorumluluk sahibi olmak, belirsizliği yönetebilmek, değişim ajanı ve insan odaklı olmak, bilgi paylaşımına açık olmak, müşteri değerleriyle hareket etmek, yeniliğe bağlılık, görünür olmak, eğitim ve öğretime önem vermek, adem-i-merkeziyet ve yetki devrine isteklilik ve kendini tanımaktır. Efil (2010, ss. 179-180) ise mükemmel liderleri; görülebilir, kendini adanmış, bilgili, misyonerlik şevkiyle dolu, saldırgan hedefler sahibi, değerlerini iletmek için tüm iletişim metotlarını kullanan, organizasyonda yatay yapı oluşturan ve müşteri temasına önem veren kişiler olarak tarif etmektedir.

3. Kişilerin Katılımı – Ekip çalışması

Bir işletme içerisinde yer alan, kademesi ne olursa olsun tüm kişiler işletmenin temelini oluşturmaktadır ve işletmenin faydası için bu kişilerin işletme ile ilgili faaliyetlere tam katılımına imkan verilmesi gerekmektedir (Bowlus, 2009, s. 22). Üst yönetimin çalışanların katılımını sağlamak ve onları motive etmek gibi bir sorumluluğu vardır (Frazier, 2009, s. 15). Çalışanların aktif olarak TKY programına gönüllü katılımını sağlamada gerekli şartlar; çalışanların TKY hakkında eğitilmesi, TKY'ye geçiş sürecine dahil edilmesi, süreç hakkında bilgilendirilmesi, açık bir görev ve amaç tanımı, sürekli öğrenme ve öğretme ortamı oluşturulması, yönetime katılma, etkili iletişim, kendi kendini denetleme ve çeşitli ödüllendirme mekanizmalarıdır (Demirci, 2008, s. 30). Japonlar kalite ekiplerine, “kalite çemberleri” derken, ülkemizde de “sorun çözme ekipleri”, “iyileştirme ekipleri”, “kalite kontrol çemberleri” gibi ifadeler kullanılmaktadır.

4. Önleyici Yaklaşım – Hızlı Tepki

TKY felsefesinde hata meydana geldikten sonra düzeltmek yerine, hatanın olmaması için plan yapılması, tedarikçileri ve çalışanları eğiterek önlem alınması gerekmektedir (Perçin ve Güzel, 2010, s. 121). Geniş çaplı ve hassas bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların büyük bir kısmı önlenebilir (Kıngır, 2006, s. 64).

5. Çalışanların Eğitimi

TKY'de, üretilen mal ve hizmetin kalitesi insan kalitesi ile doğrudan ilgili olduğundan, insanı motive edebilmek, özendirilebilmek ve sonuçta ondan kaliteli, kusursuz üretim ve yüksek verimlilik almak, ona yapılan sürekli yatırım ve verilen değerle olabilir (Öztürk ve Gür, 2001, s. 192). Eğitim programları farklı düzeylerdeki çalışanların iş gereklerini öğrenmelerine ve bu çerçevede etkinliklerini planlayabilmelerine olanak tanır (Kıngır, 2006, 70). Eğitimin sürekliliği kalite için devamlılık sağlar. Çalışanları, yaratıcılık, yenilik, daha fazla sorumluluk ve daha etkili iletişimde bulunmak için teşvik eder (Moghaddam ve Moballeghi, 2008, s. 915).

6. Sürekli İyileştirme ve Gelişme

Değişim ve daha iyi olma manalarına gelen Kaizen felsefesi TKY sisteminin itici gücü, motorudur. Kaizen esasen sürekli iyileştirmeyi içerirken, prosesler, zaman, insanlar ve teknolojiler olmak üzere dört temel boyutta ele alınabilir. Proses, düzeltici müdahalelerin yapılması ve iyileştirilmesini; zaman, yürütülen faaliyetlerin daha kısa sürede yapılmasını ve pazardaki gelişmelere hızla cevap verebilme becerisini, ürün çeşitliliğini arttırmayı; insanlar ekip oluşturma ve geliştirmeyi; teknoloji ise minyatürize etme, basitleştirme, görselleştirme ve dönüştürme metotlarını içermektedir (Efil, 2010, s. 198).

TKY'nin önemli ilkelerinden biri olan sürekli gelişme, hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı ve rekabetin artarak küresel boyutlara taşındığı günümüzde; üretilen mal ve hizmetlerin nitelikleri, maliyetleri, kaliteleri, ürün ve hizmetlerin müşterilere teslimatının nitelik ve süreleri, ürün yenilikleri gibi konularda seviyeyi sürekli ve hızlı bir şekilde geliştirmektir (Perçin ve Güzel, 2010, s. 123). Üst yönetimin liderliğinde eğitilmiş personel takımlarıyla, "müşteri odaklılık" hedefi doğrultusunda sürekli geliştirme uygulamasında, "Deming çemberi" adıyla anılan "Planla-Yap-Doğrula-Karar ver (PDCA)" çemberi genel çerçeve olarak kullanılır (Efil, 2010, s. 196).

7. İstatistik ve Analizden Yararlanma (Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım)

Kalite standartlarına erişebilmek, strateji belirlemek ve müşteri, toplum ve çalışan tatmininde, operasyonel, finansal ve kalite ölçütleri gibi temel performans boyutlarına yoğunlaşılması ve bunlarla ilgili verilerin istatistiksel ve bilimsel yöntemlerle toplanması, derlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi önemlidir (Bolat vd., 2009, s. 269). Olgular ve analiz, planlama, inceleme, performans izleme, faaliyetlerin geliştirilmesi ve rakipler ile performans karşılaştırması için temel sağlamaktadır. TKY yaklaşımı, duygusal olarak karar vermekten ziyade objektif verilerin kullanımına dayanmaktadır ve daha rasyoneldir (Moghaddam ve Moballeghi, 2008, s. 915).

8. Tedarikçilerle İşbirliği

TKY uygulayan bir işletme rekabet gücünü arttıracak girdileri en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmek istediğinden tedarikçilerle bir ortak gibi çalışarak, işletmenin üst yönetimi tarafından belirlenen politikalar çerçevesinde tedarikçilere destek verme ve onların sundukları hizmetlerin kalitesini iyileştirme yönünde faaliyette bulunurlar (Bakan ve Penpece, 2004, s. 336).

9. Toplumsal Sorumluluk

TKY'nin esas aldığı toplumsal sorumluluk ilkesi, içinde yaşadığımız çevre ve topluma karşı duyarlı olmayı ve birey ve işletme bazında sorumluluk almayı gerektirir (Gökçümen vd., 1999). Bu bağlamda işletmeler, toplum sağlığını koruyucu önlemler alarak, bu konuyla ilgili sağlık kuruluşlarına, eğitim kurumlarına, spor ve sanat etkinliklerine destek vermelidir. Satış sonrası

hizmetleri ile müşteri tatminini sağlamalı, tüketicinin korunması ile ilgili her türlü önlemi almalıdır. İşletmeler ve yöneticileri bunları gerçekleştirirken, sahip oldukları gücü kötüye kullanmamalı, meslek etiği gibi davranışsal standartları korumalıdır (Ülgen ve Mirze, 2007, ss. 455-456).

2.5. Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi

Klasik ekonomistlerden Adam Smith, hizmeti; maddi çıktısı olmayan faaliyetler, Alfred Marshall, üretildiği anda tüketilen faaliyetler olarak tanımlarken, Vargo ve Lusch ise; uzmanlaşmış yeteneklerin, becerilerin, bilgi birikimi, eylemler, süreçler ve performanslar aracılığıyla başka bir birey ya da bireyin kendisinin yararını için uygulanması olarak tarif eder (Özer ve Özdemir, 2007, ss. 10-12).

Hizmetlerin elle tutulamaz özelliği bazı soyut kavramların göz önüne alınmasını gerektirmektedir. Hizmetlere ilişkin kalite boyutları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Somut Özellikler / Görünüm / Fiziksel Olarak Oluşturulan İmaj: İşletmenin, ürünün veya hizmetin durumu, kullanılan bilgisayar vb. fiziki araç ve gereçlerin yeniliği, personelin üniformalarının şıklık, temizlik gibi görünümü, iletişim araçlarının konumu.
 2. Güvenilirlik: İşletmenin hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde yapabilme durumu.
 3. Heveslilik / Karşılık Verebilme: Müşterilere yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliği.
 4. Yeterlilik: Hizmeti yerine getirmek için gereken bilgi ve yeteneğe sahip olunması, personel kalitesinin yeterliliği.
 5. Nezaket: Müşteri ile doğrudan ilişki kuran personelin nazik, saygılı, düşünceli ve samimi olması.
 6. İnanılabilirlik / Kredibilite: Hizmet sunan kişinin güvenilir ve dürüst olması.
 7. Güvenlik: İşletmede verilen hizmetlere güvenin olması; üretilen mal ve hizmetlerde tehlike, risk ve şüphenin olmaması.
 8. Erişim / Ulaşılabilirlik: Gerektiğinde iletişim kurma kolaylığı ve hizmete / personele erişilebilirlik.
 9. İletişim: Müşterinin anlayabileceği dilden bilgilendirilmesi ve sorunlarının dinlenmesi.
 10. Empati / Müşteriyi Tanıma ve Anlama: İşletmenin kendisini müşterinin yerine koyması, müşterilere kişisel ilgi gösterilmesi (Pınar, 2007, s. 42).
- Hizmetin soyutluk, önceden denenemezlik, stok edilememe, üretim ve tüketimin eşzamanlı oluşu gibi kendine has özellikleri nedeniyle hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyeti güçleşmektedir. Tüketicinin eğitim düzeyi, sosyo-ekonomik durumu, ruhsal yapısı gibi faktörler müşteri memnuniyetinde hizmet kalitesi açısından önemli belirleyicilerdir (Küçükaltan, 2007, s. 69).

3. Sonuç Ve Öneriler

Küreselleşmenin etkisiyle tüm dünyada köklü yapısal değişikliklerin ortaya çıktığı günümüzde, bilgi toplumunun gerektirdiği çağdaş örgüt niteliklerine

sahip kurumlar, başarılı olabilmek için daima yenilikçi, rekabete açık ve üretken olmak zorundadır. Bu bağlamda, mal ve hizmet sunumunda kaliteyi hedefleyen, çalışanların ve hizmet alanların beklentilerini ve memnuniyetini öne çıkaran, kurumun tüm üyelerinin sürece katılımını sağlayan, ekip çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini benimseyen, süreçlerin istatistiksel yöntemlerle ölçümü üzerinde duran ve kaliteyi kurumsal bir kültür olarak ele alan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bir kurum için olmazsa olmaz şartlardan biri haline gelmiştir.

Başlangıçta üretim ve özel sektörde başlayan kalite ve verimlilik odaklı yönetim tarzları zamanla bütün kurumları içine almaya başlamıştır. Sosyal hizmet kurumlarının içinde buldukları çevrenin hareketliliği, hızlı kentleşme ve değişim süreci ile hizmet satın alanların ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli değişmesi ve çeşitlenmesi, farklı yönetim ve yaklaşımların ortaya çıkmasını zorunlu hale getirmiştir. Sosyal hizmet veren kurumlar toplum yaşamında çok önemli bir fonksiyonu ifa ettiğinden, buralarda hizmet sunan çalışanların motivasyonu, katkısı, performansı ve verimliliği, kayıpların azaltılması ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi açısından oldukça önemlidir. TKY'nin uygulamaya girmesiyle birlikte, kurumlarda kaliteye ayrılan kaynakların artması, müşteri odaklılık, karar alma süreçlerine katılım, idarede şeffaflık ve azalan bürokrasi, tüm vatandaşlara eşit hak ve hizmetlerin verilerek haksız kayırmaların önlenmesi, dikey hiyerarşik yapılanmanın yerine karşılıklı ilişki ve iletişim ve ekip çalışmasına dayalı yatay örgütlenme, müşteri memnuniyetini sağlamada talep, şikayet ve geri bildirimlerin hızlı ve kolaylıkla yapılabileceği mekanizma, karşılıklı güven oluşturma ve kurumsallaşma ivme kazanacaktır.

Türkiye'de sosyal hizmetlerle ilgili sorunlar incelendiğinde; özellikle 2000'li yıllardan başlayarak, gerek dünyada yaşanan neo-liberal dönüşümler, gerekse de AB adaylık sürecinin hızlanması sonucu toplumsal yapıda değişikliklere maruz kalındığından yeni hizmet modellerine gereksinim duyulmaktadır. Mevcut yapının yetersiz kalması, küreselleşmeyle birlikte devletin küçültülmesi söylemleri sosyal hizmetlerin bir taraftan piyasaya açılmasına ve diğer taraftan da sivil toplum kuruluşları ve gönüllü kuruluşlar gibi devlet dışı aktörler tarafından sunulmasının teşvik edilmesi anlayışını geliştirmektedir.

Yerel yönetimlerin sosyal hizmetler alanında belirleyici bir unsur olmasını etkileyen gerekçelere ana hatlarıyla bakacak olursak; kentleşme, çok parçalı kurumsal yapı sorunu, küreselleşme, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik şartı ve Avrupa Birliği müktesebatına ilişkin Türkiye ulusal raporunun getirdikleri sayılabilir. Bu kapsamda, Türkiye'de merkezi ve yerel yönetim birimleri arasındaki ilişkilere baktığımızda uzun yıllar gerek mali gerekse yönetim açısından merkezi bir yapının varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Sosyal hizmetlerin yerel yönetimlerce yerine getirilmesinin önündeki engeller büyük ölçüde kaldırılmış olmasına rağmen kurumsal yapının dağınıklığı devam etmektedir.

Sonuç olarak, sosyal hizmet kurumlarının verdiği hizmet kalitesini geliştirmede toplam kalite yönetimi felsefesi ve Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı 2013-2017 Stratejik Planı çerçevesinde şunları önerebiliriz:

- 1) Hiyerarşik örgüt yapılanmasından ekiplere dayalı yatay örgüt yapılanmasına, içe dönük hizmet anlayışından vatandaşa dönük hizmet anlayışına, çalışan değerlemesinde sayısal ölçümlerden performans değerlendirmeye, statükonun korunmasından değişimin hedeflenmesine geçilmesi ve birimler arası işbirliği ve iletişimin artırılması.
- 2) Bürokratik kültürden, vatandaşların ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanmasını hedefleyen hizmet kültürüne geçiş sağlanması ve sürekli hale getirilmesi.
- 3) Demokrasinin kurumsallaştırılarak aktif yurttaşlık bilincinin geliştirilmesi, vatandaşların mümkün olan her alanda ve biçimde yönetime katılması, örgütlü toplum yapısı oluşması.
- 4) Ülkenin ihtiyaçlarına yönelik yeni sosyal politikalar geliştirmek ve model oluşturmak: Ailenin yapısını güçlendirerek yerel yönetimler, özel sektör ve STK'ların sosyal hizmetlere olan katkısını arttırmak, ülkemizin sosyal yardım miktarını ülke ve aile bazında gelişmiş ülkeler seviyesine çıkararak toplumda sosyal ve ekonomik eşitsizliğin giderilmesi.
- 5) Birey ve aileyi güçlendirmek, toplumu bilinçlendirmek: Koruyucu ve önleyici sosyal hizmetleri artırarak kadın, çocuk, engelli, yaşlı, şehit yakını ve gazilerin haklarının korunması, fırsat ve imkanlardan eşit şekilde yararlanmasına ilişkin toplumsal bilincin yükseltilmesi, uzun dönemde yoksulluk döngüsünün oluşmasının engellenmesi ve aile yanında bakım hizmetinin yaygınlaştırılması.
- 6) İhtiyaç sahiplerinin tespit edilmesinde ve değerlendirilmesinde etkinliği ve erişebilirliği arttırmak: Hizmetlerin tespit (arz) odaklı olarak yapılmasını yaygınlaştırarak hizmet sunum sürecinin hızlandırılması, sosyal yardım ihtiyaçlarının objektif temellere göre tespit edilmesi ve kamu kaynaklarından yapılan sosyal yardımlarda tekrarların azaltılması.
- 7) Koruma, bakım ve rehabilitasyon hizmetlerinde etkinliği arttırmak: Bakım, koruma ve rehabilitasyon hizmeti verilen kuruluşlarda hizmet alan memnuniyetini artırarak Koruma altındaki çocukların ve kadınların eğitim seviyelerinin yükseltilmesi ve istihdam oranlarının artırılması.
- 8) Hizmetleri izleme, değerlendirme ve denetleme faaliyetlerini etkin hale getirerek, hizmetlerin etkin ve sonuç odaklı izlenmesi ve denetim ve rehberlik hizmetlerinin etkinleştirilmesi.
- 9) Kurumsal yapıyı geliştirmek ve güçlendirmek: Temel İş süreçlerini tanımlamak ve elektronik ortamda yürütülmesini sağlamak suretiyle, personelin niteliği ve niceliğinin geliştirilmesi, iç kontrol sisteminin kurulması ve uygulanması, entegre yönetim sisteminin kurulması, bilişim ve fiziksel altyapının geliştirilmesi.
- 10) Kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve gönüllüler ile işbirliği içinde koordinasyon kurulması.
- 11) Sosyal Hizmet Merkezlerinde özellikle meslek elemanlarının istihdamına ağırlık verilmesi.
- 12) Her ilde nüfus yoğunluğu ve ulaşım zorlukları dikkate alınarak Sosyal Hizmet Merkezlerinin açılması.

- 13) Devlet tarafından verilen tüm sosyal hizmetlerin tek çatı altında toplanması, veri tabanlarının entegre edilerek hane halkı yaklaşımının geliştirilmesi.
- 14) Çeşitli sosyal yardım başvurularının elektronik kanallardan yapılabilmesi.
- 15) Tüm sosyal hizmet kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin yaşam felsefesi haline getirilmesi.

Kaynakça

- Akbaba, A. (2008). Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi. Okumuş, F. ve U. Avcı (Editörler). Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 39-57.
- Andersen, G. E., (2006). Spring, Altın Çağ Sonrası? Küresel Bir Ekonomide Refah Devleti İnkilemleri, Ayşe Buğra-Çağlar Keyder (Ed.), Sosyal Politika Yazıları içinde, İletişim Yayınları, İstanbul, ss. 53-100.
- Bahle, T. (2003). "The Changing Institutionalization of Social Services in England and Wales, France and Germany: Is the Welfare State on the Retreat?", Journal of European Social Policy, 13(1), ss. 5-20.
- Baird, K., Hu, K. J. ve Reeve, R. (2011). "The Relationship Between Organizational Culture, Total Quality Management Practices and Operational Performance", International Journal of Operations & Production Management, 31 (7), ss. 789-814.
- Bakan, İ. ve Penpece, D. (2004). Toplam Kalite Yönetimi . Bakan, İ. (Ed.) Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Beta Basım, İstanbul, ss. 319-353.
- Bolat, T., Oya, S., Bolat, A., İnci, O. ve Barış, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon. (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, s. 266-269.
- Bowlus, R. H. (2009). Comparison Anlysis to Determine Optimal Quality Management System For Engineering Companies fort he Petroleum Industry. Master of Science, The Faculty of California State University, s. 22, UmiNumber: 1466446.
- Chen, J. K. ve Chen, I. S. (2009). "Performance Evaluation for the Banking Industry in Taiwan Based on Total Quality Management" Global Journal of Business Research (GJBR), 3(1), ss. 49-60.
- Cılga, İ. (2004). Bilim ve Meslek Olarak Türkiye’de Sosyal Hizmet. HÜ. SHYO. Yay:016, Ankara, s. 32.
- Çengelci, E. (1996). Cumhuriyet Türkiye’sinde Sosyal Hizmetlerin Örgütlenmesi, Şafak Matbaacılık, 1. Baskı, Ankara, s. 4.
- Das, A., Kumar, V. ve Kumar, U. (2011). "The Role of Leadership Competencies for Implementing TQM: An Empirical Study in Thai Manufacturing Industry", International Journal of Quality & Reliability Management, 28 (2), ss. 195-219.
- Danış, O. (2010), "Yerel Yönetimler Reformu ve Kamuda Kalite Yönetimi", Yerel Siyaset Dergisi, <http://www.yerelsiyaset.com>, (26 Nisan 2014).
- Demirci, H. (2008). Toplam Kalite Yönetimi, Kum Saati, İstanbul, s.30.
- Devlet Denetleme Kurumu, (2009). Türkiye’de Sosyal Yardım ve Sosyal Hizmetler Raporu, Ankara, ss. 12-13.

- Doğan, S., Kaya, S. (2004). “Aksaray’daki Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Algıları”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. Cilt:7. Sayı:1. ss. 65-83.
- Downs, S. W., Emily, E. M., McFadden, J., Michaud, S. M. ve Costin. L. B. (2004). *Child Welfare and Family Services Policies and Practice*. Pearson Education Inc., Boston, s.104.
- Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*, (7. Baskı), Dora Basım-Yayın Dağıtım, Bursa, ss. 179-198.
- Eryılmaz, B. (2004). *Bürokrasi ve Siyaset, Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*, Alfa Yayıncılık, İstanbul, s.233-237.
- Frazier, J. K. (2009). *Development of an ISO/TS 16949 Compliant Automotive Quality Management System*, Master of Science, The Faculty of California State University, ss. 15, UmiNumber: 1481392.
- Friedlander, A. W. (1966). *Sosyal Refah Hizmetlerine Başlangıç*, Çev. Resan Taşçıoğlu. SSYB, Ankara, s. 2-6.
- Gillispie, D. S. (2010). *Leadership Traits and Their Impact on Quality Systems For The Power Supply Industry*, Doctor of Philosophy, Capella University, ss.25-30, UmiNumber: 3396966.
- Gökçümen A., Koçak C., Saraloğlu T., Yenersoy G. (1999). *Belediyelerde TKY Temel Eğitimleri El Kitabı*, KalDer Yayınları, No:27, İstanbul.
- Gürsoy, E. (2010). *Özel ve Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi: Özel Ve Kamu Hastanelerinde Ampirik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Balıkesir, s. 21.
- İBB, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı, <http://www.ibb.gov.tr>, (24 Nisan 2014).
- John, T. P. Yuen, K. O. F. (2006). *Social Work for the Twenty-first Century: Challenges and Opportunities*, Praeger Publishers, London.
- Kingır, S. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 64-70.
- Küçük, O. (2010). *Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*. Seçkin Yayınları, Ankara, s. 216.
- Küçükaltan, D. (2007). *Turizm Endüstrisinde Hizmet Kavramı*. Şevkinaz Gümüsoğlu (Ed.), *Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar, Uygulamalar*, Detay, Ankara, s. 69.
- Lowe, A. (2008). *Quality System Implementation in the Caribbean With Focus on Caribbean Bottlers*, Master of Science, The Faculty of California State University, s.13, UmiNumber: 1455380.
- Moghaddam, G. G. ve Moballeggi, M. (2008). “Total Quality Management in Library and Information Sectors”, *The Electronic Library*, 26 (6), ss. 912-922.
- Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik*. 18. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s. 175.
- Nohutçu, A. (2003). “Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi için Toplam Kalite Yönetimi Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması”, (Ed.), BALCI, Asum, A. Nohutçu, N.K., Öztürk, B., Coşkun, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Özdemir, D. (2006). “Sosyal Hizmet ve Sosyal Devlet”, Sosyal Politikalar Dergisi, Sayı:1, Güz, s. 91.
- Özer, P.S., Özdemir, P. Ö. (2007). Hizmet Kavramı, Ekonomideki Yeri, Tanımı ve Özellikleri, Şevkinaz Gümüsoğlu (Ed.), Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar, Uygulamalar, Detay, Ankara, ss. 10-12.
- Öztürk, A. ve Gür, E. (2001). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (7), ss. 189-204.
- Perçin, N. Ş. ve Güzel, B. (2010). Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi. Demirkol, Ş. ve M. Halis, (Ed.), Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, İstanbul, ss. 109-155.
- Pınar, G. (2007). Kalite Kavramı ve Önemi, Şevkinaz Gümüsoğlu (Ed.), Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar, Uygulamalar. Detay, Ankara, s. 42.
- Plenert, G. (1995). “Management Cybernetics: Total Quality Management”, Kybernetes, 24(1), s. 55-59.
- Sezer, Ö. (2008). “Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından bir Değerlendirme”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4(8), ss. 147-171.
- Sheafor, B. W. ve Horejsi, C. R., (2006). Techniques and Guidelines for Social Work Practice, Boston MA: Allyn and Bacon, 7th ed., s. 7.
- Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Kanunu, 1983 tarih ve 2828 sayılı kanun, RG. 27.05.1983, Sayı: 18059, <http://cocukhaklari.barobirlik.org.tr>, (24 Mayıs 2014).
- Şeker, A. (2008). Sosyal Çalışma Mesleği. Sabev Yay. Ankara.
- Şimşek, H. (2010). Toplam Kalite Yönetimi, Kuram, İlkeler, Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 95.
- T. C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, (2012). 2013-2017 Stratejik Planı, Ankara, <http://www.aile.gov.tr>, (28 Nisan 2014).
- Tütüncü, Ö. (2009). Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 63.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 4. Baskı, Arıkan, İstanbul, ss. 455-456.
- Yıldırım, İ. (2005). “Kamu Hizmetlerinde Kalite Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, 77(446), ss. 17-39.
- Yıldırım, Ş. (2007). Kamu Hizmetlerinde Etkinliğin ve Verimliliğin Arttırılmasında E-Devletin Rolü ve Bir E-Devlet Uygulaması: Kimlik Paylaşım Sistemi (KPS), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Yükçü, S. (1999). Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi, Anadolu Matbaa, İzmir, s. 3.