

## İnovatif yaklaşım ile kamu personel yönetiminde toplam kalite yönetimi

Hayri Kemiksizoğlu<sup>1</sup>Bayram Coşkun<sup>2</sup>

### Özet

Toplam Kalite Yönetimini genel kabul gören kavramsal tanımlamalarla birlikte verimlilik, sorumluluk, katılım ve etkinlik temelinde oluşturulan organizasyon yapısı olarak özetlenebilir. Dolayısıyla bu noktada Toplam Kalite Yönetiminin yönetsel faaliyetlerin icra edildiği hem özel sektör hem de kamu sektöründe uygulama alanı bulduğu bilinmektedir. Çalışmada hem geleneksel hem de çağdaş yaklaşım temelinde kamu personel yönetimi ele alınarak yumuşak ve sert toplam kalite yönetimi ayrımına yer verilmiştir. Literatür ve uygulamada bu ayrımın özelinde çalışmaların yetersizliğinden hareketle bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Buradan hareketle hem literatürün gelişiminin hem de çeşitli nicel ve nitel verilerin oluşumunun sağlanması ve konuya ilişkin değerlendirmelerin artışı literatür ve uygulama alanlarına zenginlik kazandıracaktır. Kamu personel yönetiminde rekabetçi ortamda sürekli yenilik hareketlerinin varlığı kendi öz değerlendirmesini yapabilen, taleplere hızla cevap verebilen, sorundan ziyade çözüm odaklı, yaptığı işe güven ve memnuniyetle bakabilen, kurum kültürünün farkındalığı yüksek, insan kaynaklı hataların önüne geçebilen, değişime ve gelişime hızla adapte olabilen, liyakat sahibi, mesleki yetkinliğe ve beceriye sahip personelin olması ve sayıca artışının sağlanmasındaki önem oldukça bilinen bir gerçektir. Kamu personel yönetiminin etkinliğinin sürdürülebilir halde ele alınmasında yumuşak ve sert toplam kalite yönetiminin bilinmesi açısından bu çalışma konusu oluşturulmuş olup bundan sonraki alan çalışmalarına katkı sunması hedeflenmektedir. Buradan hareketle araştırmada, nitel araştırma yöntemi olan doküman analizi ile hem ulusal hem de uluslararası literatür taraması yapılarak elde edilen bilgiler bir araya getirilerek aktarılmıştır. Yumuşak ve katı toplam kalite yönetimi ayrımı ile kamu personel yönetiminin değerlendirilmesi bu çalışmanın özgün tarafı olarak görülebilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Sektörü, Özel Sektör, Toplam Kalite Yönetimi, Kamu Personel Yönetimi

**JEL Kodları:** H40, J20, J80


### Total quality management in public personnel management with an innovative approach


#### Abstract

Total Quality Management can be summarized as an organizational structure created on the basis of efficiency, responsibility, participation and effectiveness, along with generally accepted conceptual definitions. Therefore, at this point, it is known that Total Quality Management has found application in both the private and public sectors where managerial activities are carried out. In the study, public personnel management is discussed on the basis of both traditional and contemporary approaches and the distinction between soft and hard total quality management is included. This study was carried out due to the inadequacy of studies specifically on this distinction in the literature and practice. Based on this, both the development of the literature and the formation of various quantitative and qualitative data and the increase in evaluations on the subject will enrich the literature and application areas. The existence of continuous innovation movements in the competitive environment in public personnel management is a person who can self-evaluate, respond quickly to demands, is solution-oriented rather than problem-oriented, looks at his work with confidence and satisfaction, has high awareness of the corporate culture, can prevent human-induced errors, can quickly adapt to change and development, and has merit. It is a well-known fact that the importance of having professionally competent and skilled personnel and increasing their numbers is a well-known fact. The subject of this study was created in order to know soft and hard total quality management in addressing the effectiveness of public personnel management in a sustainable manner, and it is aimed to contribute to future field studies. Based on this, in the research, the information obtained by scanning both national and international literature through document analysis, which is a qualitative research method, was brought together and conveyed. The distinction between soft and hard total quality management and the evaluation of public personnel management can be seen as the original side of this study.

**Keywords:** Public Sector, Private Sector, Total Quality Management, Public Personnel Administration

**JEL Codes:** H40, J20, J80

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Köşk MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Yerel Yönetimler Programı, Aydın, Türkiye, hayri.kemiksizoglu@adu.edu.tr,  ORCID: 0000-0003-3594-0708.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü, Muğla, Türkiye, bcoskun@mu.edu.tr,  ORCID: 0000-0002-6803-7534.

## 1. Giriş

Toplam Kalite Yönetimi esasında özel sektörde yoğunlukla kullanım alanına sahip olsa da kamu sektöründe de geçmişten günümüze kullanılabilen bir organizasyon yapısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özel sektör yoğunlukla maliyet ve zaman tasarrufu hedefine kullanıcı ve faydalanıcıların katkıları ile ulaşabildiği bir anlayışa sahipken kamu sektörü de sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmayı, performansa dayalı olarak kamu hizmetlerinin olabildiği kadar verimli ve etkin sunulabilmesi, vatandaş ve girişimciler tarafından sorun olarak görülen idari engellerin kaldırılarak idari sürecin kolaylaştırılması, idari sürecin kolaylaştırılması amacı ile gerekli görülen alanlarda kanun, Cumhurbaşkanlığı Karar ve Kararnamelerle düzenlemelerin yapılabilmesi, sosyal etkileşimin ve toplu pazarlıkların etkilerinin görünürlüğünün artırılması, kamu hizmetlerine erişimin her ortamda sağlanabilmesi, kamu hizmetlerinin elektronik ortamda da sunumunun sağlanması, insan kaynaklarının iyileştirilmesi hedefi ile Toplam Kalite Yönetimini benimsemektedir. Bu noktada Toplam Kalite Yönetimi, kamu sektörü açısından vatandaşlara sunulan mal ve hizmetin üretim aşamasından sunum aşaması ve sonrasında fayda düzeylerine kadar tüm süreci içermektedir. Sürecin her aşamasındaki tüm aktörler temel hedeflere ulaşma noktasında önemli bir role sahiptirler.

Toplam Kalite Yönetimi, ekonomik ve sosyal alanda temel alınan hedeflere ulaşılması adına yol haritası niteliğindedir. Ülkeler vatandaşlarına sunmakla yükümlü oldukları mal ve hizmetlerin etkin ve verimli aynı zamanda inovatif uygulamaları değişen dünya düzeninin gereklilikleri ile birleştirerek fayda maksimizasyonunu sağlamaya özen göstermektedirler. Bu süreçte hem yöneticilerin hem çalışanların hem vatandaşların hem de faydalanıcıların şeffaf ve hesap verebilirlik odağında bilgi akışının sağlanması da önemlidir.

## 2. Toplam Kalite Yönetimi ve Kapsamı

Kalite, herhangi birinin herhangi bir konuda kendini yeterli hissetmesi (OECD, 2001) şeklinde ifade edilebildiği gibi ürünlerin ihtiyaçları karşılama yeteneği temelinde standartlar ve özellikler bütünü (Uluslararası Standartlaşma Örgütü, 2009) olarak da tanımlanabilmektedir. Diğer taraftan farklı düzeylerde oluşan birçok doğal özelliğin ihtiyaçları karşıladığı düzey olarak da görülebilmektedir (Uluslararası Standartlaşma Örgütü, 2000). Kalite Yönetimi de herhangi bir organizasyonun yönetilebilmesi adına bir dizi uygulamanın hayata geçirildiği kapsamlı bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır (Dale, Van der Wiele & Van Iwaarden, 2007: 610).

Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde özel sektörün kamu sektörüne kıyasla daha fazla uygulama alanı bulduğu görülmektedir. Dolayısıyla başlangıçta kamu sektöründe toplam kalite yönetiminin işleyişine ilişkin direnç olduğu bilinmektedir. Kamu yöneticilerinin performans yönetimi uygulaması dahilinde tüketicilerin öncelik ve varsayımlarına gerekli önemi vermemeleri, kamu kuruluşlarının klasik yapısına bağlılık, karşılaşılan ve çeşitlenen sorunlara çözüm noktasındaki yetersizliklerin doğmasına neden olmuştur (Bounds, Yorks & Adam, 1994: 41-42). Bununla birlikte üst kademeler tarafından verilen gerçeklikten uzak ya da yetersiz görülen destekler, toplam kalite yönetimi için yetiştirilen insan kaynağının yetersiz olması, iç denetim sisteminde birimlerin birbirlerini denetlemesinin doğru bulunmaması ve toplam kalite sisteminin uygulamaya geçebilmesi adına gerekli görülen yasal düzenlemenin oluşturulamaması bu direncin gerekçesi olarak görülmektedir (Özveren, 1997: 35). Özetle; Toplam Kalite Yönetimine geçiş döneminde hizmet ve ürün ayrımı noktasında kamu kuruluşlarının özellikle maldan çok hizmet sunumuna odaklanması, hizmetlerin ölçülememesinden hareketle bütçeleme sürecinde tarafların karşı karşıya gelmesi, kamusal mal ve hizmetlerin üretim sürecinde rekabetten uzak tekel olma niteliği, özel sektör tarafından üretilip sunulan mal ve hizmetlerin hedef kitlesinin müşteri olması net iken kamu sektörü tarafından üretilen mal ve hizmetin sunulduğu kitlenin vatandaş olmasının oluşturduğu müşteri-vatandaş ikilemi, girdi ve çıktı odağında kamu sektöründe çıktı yoğun uygulamaların uzun dönemli stratejik gelişmelere kapalı olması, kamu kuruluşlarının ve çalışanların değişime ve yeniliğe açık olmaması, toplam kalite yönetiminde birey öncelikli hale getirilmek istenirken kamu kuruluşlarında örgüt kültürünün öncelikli görülmesi, örgütsel performans ile ücret ve bireysel performans noktasında gerçekleşen sapmaların uyum güçlüğüne açığa çıkarması Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının kamu sektörü kapsamında sorunları olarak

görülmektedir (Balci, 2003: 335-339). Ancak hem sorun olarak konuların üzerine gidilebilmesi hem de kamu sektörünün gelişiminin önünün açılabilmesi için Toplam Kalite Yönetimi kamu sektöründe uygulama alanı bulmaya başlamıştır.

**Tablo 1.** İnsan Kaynaklarının Geleneksel ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Bağlamında Karşılaştırılması

Kriter	Geleneksel Yaklaşımla Personel Yönetimi	Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı ile Personel Yönetimi
Ücret Politikası	Adil bir ücret ile günlük çalışma	Paylaşılan sorumluluk ile taahhüt ve ödüllendirme
Kurum Hedefleri	Üretkenlik artışı ve karlılık	Kalite ve Verimlilik artışı
Kaliteden Beklenen Amaç	Personel Odaklı Yaklaşım	Her düzeyde sürekli Toplam Kalite Yönetimi ile iyileştirme
Kurum Bilgi ve Paylaşım	İş performansı ile doğru orantılı ihtiyaç duyulan bilgi ile yetinme	Kar, üretkenlik, kalite, maliyet, sermaye, harcama planları bilgisinin paylaşımı
Hedef Kitle	Yöneticiler, Paydaşlar, Müşteriler, Çalışanlar	Müşteriler, Tüm Çalışanlar, Paydaşlar
Eğitim ve Öğrenim	İşbaşı eğitim ile iş performansı temelinde geri bildirim	Kaliteli ve ekonomik eğitim
Ödüllendirme	Yönetimin kararı	Yönetim kararı ile çalışan komite ve sendika katılımı
İş Güvenliği	Değişken maliyet olarak görülen emek	Karar almada resmi taahhüt

**Kaynak:** Subba Rao, P. (2010). *Essential of Human Resource Management and Industrial Relations*.

Toplumun mevcut ihtiyaçlarının karşılanması noktasında küreselleşen ve rekabetin giderek arttığı dünya düzeninde başarının sağlanması hedefi ile 1990'lı yılların başından itibaren yoğun bürokratik kamu sektörünün modernize edilmesini kapsayan reform ihtiyacı kamu sektörünün verimliliği için önemli görülmektedir (Staes & Thijs, 2005: 33-41). Sonrasında 2000 yılındaki Lizbon gündeminde de kamu yönetiminin modernize edilmesi gerekliliği onaylanmıştır (Ivan-Ungureanu & Marcu, 2006: 74-83). Böylece ülkelerin kamu yönetim anlayışları, stratejik kalite yönetimi aracılığı ile performansa dayandırılmaya başlamıştır (Matei & Lazar, 2011: 65-98).

Toplam Kalite Yönetimi bağlamında yapılan çalışmaların genel değerlendirmesi olarak kuruluşların maliyet tasarrufu sağlamaları ile israfın önlenemediği, süreç ve ürün/hizmet kalitesinin iyileştirilebildiği, tarafların memnuniyetinin arttırılabildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla özetle ifade edilen bu olumlu yönler operasyonel sonuçların iyileştirilebildiğini göstermektedir (Grandzol & Gershon, 1998: 80-105; Addis, Dvivedi & Beshah, 2019: 665-681; Kafetzopoulos, Gotzamani & Skalkos, 2019: 684-706). İç kalite sonuçlarının analizi (Mellat-Parast, 2013: 2805-2820) ya da mal ve hizmet kalitesi ve üretkenliği üzerine değerlendirmeler (Kaynak, 2003: 405-435), yönetici-çalışan ve fayda sağlayan tüm aktörlerin memnuniyeti (Martínez, 2005), minimum hata ve kalite maliyeti (Sila, 2007: 83-109) temelinde kurumların operasyonel performans başarıları operasyonel sonuçları vermektedir. Toplam Kalite Yönetimi kapsamındaki uygulamaların hayata geçirilebildiği alanların hem özel sektör içinde hem de kamu sektöründe artışı, beraberinde getirdiği değişiklikler sebebi ile iç faaliyetlerle birlikte ürün ve hizmetleri iyileştirdiği ifade edilmektedir (Prajogo & Hong, 2008: 855-863; Kim, Kumar & Kumar, 2012: 295-312; Khan & Naeem, 2018: 1402-1426). Bundan hareketle operasyonel sonuçlar ile yenilenecek finansal sonuçlar da iyileşmektedir (Anıl & KP, 2019: 1318-1344; Kafetzopoulos, Gotzamani & Skalkos, 2019: 684-706). Pazar payını, satış ve karlılığı içeren finansal sonuçlar, kurumların finansal ve piyasa performansını temel alan göstergeler, satış ve pazar büyüklüğünü ve karlılığını ortaya çıkarmaktadır (Kaynak, 2003: 405-435; Conca, Llopis & Tari, 2004: 683-697; García-Morales, Lloréns-Montes & Verdú Jover, 2007: 547-568).

Mevcuttaki kaynak, yetenek ve teknolojilerin kullanımı ile ortaya çıkan minör değişiklikler artırılmış yeniliği (De Propis, 2002: 337-353) tanımlarken yeni kaynakların, yeteneklerin ya da becerilen ve teknolojilerin kullanımı ile elde edilen yeni ürün ya da süreçler de radikal inovasyonu tanımlamaktadır (Kim, Kumar & Kumar, 2012: 295-312).

Toplam Kalite Yönetimi uygulama alanlarını genişletirken iki temel ayrımla uygulamaların incelemesi yapılması gerekmektedir. Buna göre yumuşak ve sert kalite yönetimi ayrımına gidilmektedir (Zeng, Phan & Matsui, 2015: 216-226; Zeng vd., 2017: 240-251; Escrig-Tena vd., 2018: 1-14). Bu noktada

yumuşak ve sert kalite yönetimi ayrımı, hem artımlı ve radikal ürün hem de süreç inovasyonu ile finansal sonuçların değerlendirilmesi (Manders, De Vries & Blind, 2016: 41-55; Escrig-Tena vd., 2018: 1-14) konusunda uygulama alanlarındaki çalışmaları da arttıracaktır.

### 3. Yumuşak Toplam Kalite Yönetimi Temelinde Kamu Personel Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi kapsamında gerçekleştirilen yumuşak uygulamalar, insan temelindeki sorunları, kalite yönetimi temelindeki tüm paydaş ilişkilerini esas almaktadır. Yumuşak Toplam Kalite Yönetimi; üst yönetim taahhüdü, müşteri odaklılık, eğitim ve öğrenme ve süreç yönetimi temelinde başarı faktörlerini dikkate alarak kalite bilgi ve analizini kapsamaktadır (Ali & Johl, 2021: 1-31). Dolayısıyla Yumuşak Toplam Kalite Yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve müşteri farkındalığını ön planda tutan sosyal sistemi temsil etmektedir (Wilkinson, 1992: 232-330). Davranışsal özelliklerle ilgilenen Yumuşak Toplam Kalite Yönetimi, insan kaynakları, sosyal ve organizasyonel kültürü ifade etmektedir (Zeng, Zhang, Matsui & Zhao, 2017: 240-251; Sciarelli, Gheith & Tani, 2020: 1349-1372).

Toplam Kalite Yönetiminin yumuşak yönü yoğunlukla ilkeler ve kavramları kapsamaktadır:

- *Kuruluş içindeki tüm kişileri kapsamasi:* Çalışan katılımı doğrudan kalite üzerine etkilidir. Böylelikle bilgi akışının tüm kademe çalışanların iletişim halinde olması sorunların çözümü için önemli görülmektedir (Powell, 1995: 15-37; Snell & Dean, 1992: 467-504).
- *Organizasyonel çıktının sürekli iyileştirilmesi:* Kurum kalitesinin iyileştirilmesi planlama, önleme ve beklenti aşamalarının üzerinde durulması ile gerçekleştirilebilmektedir. Buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin artışı hedefine kuruluşların kalitesinin artırılması ile mümkün hale gelecektir (Corbett & Rastrick, 2000: 14-26; Jabnoun, 2001: 381-388).
- *Takım çalışmasının önemi:* Ekip içindeki her bir üyenin ya da personelin güven duygusu ile çalışması Toplam Kalite Yönetiminin önemli bir sonucu (Lawler, 1994: 68-76; Kufidu & Vozuas, 1998: 818-830) olarak görülürken sürekli iyileştirmenin ise koşulu olarak görülmektedir (Coyle-Shapiro, 1997: 150-161).
- *Çalışanların güçlendirilmesi:* İş veren ve çalışanlar arasındaki bağlılığın güçlendirilmesi (Cleary, 1995: 34-39), iş kontrollü açısından önemli görülmektedir. Böylece sorumluluk duygusu ile daha rahat karar verilebilir ve karşılaşılan sorunların tanımlanıp çözümlenmesi kolaylaşmış olacaktır (Vouzias, 2004: 125-135; Gatchalian, 1997: 429-433).
- *Eğitimin sürekliliği:* Üst düzey yöneticiler ile çalışan personelin kalite bilinci ve müşteri odaklı (Mathews vd., 2001: 61-71) yaklaşımla çalışmalarının sağlanabilmesi adına sahip olunması gereken becerilerin kazandırılmasında eğitim önemli bir süreçtir (Walley & Kowalski, 1992: 25-31; Patel, 1993, 23-32). Nihai olarak eğitim değerlendirme sürecinin istatistiksel yaklaşımlarla desteklenerek olumlu tamamlanmış olması Toplam Kalite Yönetiminin yumuşak yönü üzerine olumlu etkide bulunmuş olacaktır (Motwani vd., 1994: 7-12).
- *Müşteri memnuniyeti:* Kuruluşların performans iyileştirmesi için en temel kriter olarak görülmektedir (Zairi, 2000: 384-394; Lagrosen, 2001: 348-354). Kamu sektörü tarafından sunulan hizmetin kalitesinin belirlenmesinde önemli aktör olarak görülen iç ve dış müşterilerin verileri, şikayetleri, önerilerinin toplanması önemlidir (Juran, 1988). Böylece vatandaşların hizmet beklentisi belirlenecektir. Dönemsel olarak da memnuniyet değerlendirmesi envanteri çıkarılarak kalite iyileştirmesi müşteri odaklılığı temelinde sağlanmış olacaktır.
- *Üst yönetimin kararlı desteğinin varlığı:* Yönetim kademesinde en üst sırada yer alan yöneticilerden başlayarak hizmetin vatandaşa ulaşıncaya kadar geçen sürece destek veren tüm personelin sorumluluk alması önemlidir. Bu noktada vatandaşın beklentilerinin kalite kapsamında karşılanmasının yöneticilerin desteklerinin çalışan motivasyonunu artırıcı ve teşvikçi yüksek kaliteli mal ve hizmet üretme taahhüdü üzerine oldukça etkilidir (Ahire & O'Shaughnessy, 1998: 5-37). Bu noktada süreçte üst yöneticilerin liderlik etmeleri önemli bir katkı olarak görülmektedir.
- *Demokratik yönetim tarzının benimsenmesi:* Kurumsallaşmanın ve hatta rekabet seviyesinin yükseltilmesi ile kurumların markalaşması Toplam Kalite Yönetiminin önemli aşamalarından biri olarak görülürken kurum personelinin yönetime katılımı önemlidir (Goetsch & Davis,

1994). Elbette ki çalışanların her birinin birbiriyle çıkar ilişkisi doğabilir. Ancak bu noktada önemli olan bireysel kaygıların üstünde Toplam Kalite Yönetimi kapsamında elde edilecek başarıdır (Glover, 2000: 121-141). Organizasyon kültürünün farkındalığı: Örgüt kültürü ya da kurum kültürü olarak da ifade edilebilen organizasyon kültürünün çalışanların tutum, davranış, eylem ve referanslarını etkilediği bilinmektedir (Corbett & Rastrick, 2000: 14-26). Çalışan ilişkilerinin güvene dayalı olması, ortak bir kalite hedefi ile motivasyona sahip olunması, kuruma bağlılığın olması Toplam Kalite Yönetiminin sürekli iyileştirme süreci için katkı sağlamaktadır.

Kamu sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte inovatif yaklaşım kurumsal yönetim üzerinde odaklanırken kurumsallaşma ve hatta markalaşma önem kazanmaya başlamıştır. Bu açıdan konu değerlendirildiğinde Teknoloji Veri bilimi ve Veri Altyapısında, Kaynak Kullanımı ve Sermaye Birikiminde, Karar Verme ve Politika Sürecinde, Kamu hizmetlerinin üretim ve yönetiminde, Kurumsal yönetim sürecinde, İnsan sermayesinde, Kurumsal Kültürde ve Toplumsal alanda inovasyon (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 13-49) Türkiye özelinde kurumsallaşmanın geçirdiği değişim ve dönüşümü göstermektedir. Bu noktada kamu personel yönetimi açısından bu değişimin en önemli aşamasını insan sermayesinde inovasyon hedefi oluşturmaktadır.

#### 4. Sert Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Kamu Personel Yönetimi

Zorlu ya da Sert Toplam Kalite Yönetimi; ürün tasarımı, süreçler ve prosedürler temelinde üretim tekniklerini içermektedir (Wilkinson, 1992: 323-330). Bu noktada sert Toplam Kalite Yönetimi uygulama alanı bulduğu bir diğer örnek karar alma süreçlerinin kanıt temeline dayandırmak olacaktır. Kamu yönetimi sorunlarına ilişkin verilerin toplanması ve analiz edilmesi, çıkarılan sonuçların yol gösterici olması, yapılan analizlere uygun mal ve hizmet üretim ve aşamalarının mevzuat karşılığının oluşturulması önem taşımaktadır (Aarons vd., 2014: 3-6; Eller, Gerber & Robinson, 2018: 25-40). Diğer taraftan gelişen teknoloji ve uygulamaları ile kamu hizmetlerinde fizibilite ve simülasyon hem süreç yönetiminde hem de karar alma mekanizmasında etkinlik sağlanmış olacaktır (Jo, Lee, Suh, Kim & Park, 2015: 1863-1876). Etkinlik ve fayda odağında üretilip sunulan mal ve hizmetlerin yeniden tasarlanıp kalite temelli standartların oluşturulup revize edilmesi ile kamu hizmetlerinde mevcut ölçeklerin geliştirilmesi gerekmektedir (Holtz-Eakin & Lovely, 1996: 105-123). Gelişen, değişen ve kişiselleştirilen kamu hizmetlerinin veri teknolojileri, yapay zeka desteği, teknolojik gelişmelerin entegre edilebildiği ile yeniliğe açık kamu hizmet sunum kapasitesinin geliştirilmesi (Bryson vd., 2014: 445-456) ancak kamu personelinin bilgi ve yeterliliğine bağlanacaktır.

**Tablo 2.** Yumuşak Toplam Kalite Faktörleri ile Sert Toplam Kalite Uygulamaları İlişkisi

Üst Yönetim Bağlılığı	Süreç Yönetimi	Tüm faktörlerin hem birbirleri ile hem de Sıkı Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile pozitif ilişkisi söz konusudur.
	Kaliteli Bilgi ve Analiz	
	Üretim Teknolojisi	
Müşteri Odaklılık	Süreç Yönetimi	Tüm faktörlerin hem birbirleri ile hem de Sıkı Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile olumlu ilişkisi söz konusudur.
	Kaliteli Bilgi ve Analiz	
	Üretim Teknolojisi	
Çalışan Eğitim ve Öğrenim	Süreç Yönetimi	Tüm faktörlerin hem birbirleri ile hem de Sıkı Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile pozitif ilişkisi söz konusudur.
	Kaliteli Bilgi ve Analiz	
	Üretim Teknolojisi	

**Kaynak:** Nasaj ve Al Marri, 2019: 307-321'den alınan bilgiler ile tarafımdan tablo haline getirilmiştir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde üst yönetimin bağlılığının süreç yönetimi, kalite bilgi ve analizi, üretim teknolojisini kapsadığı görülmektedir. Bu noktada da üst yönetimin bağlılığının tüm kapsamı ile sıkı Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları arasında pozitif yönlü ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan müşteri odaklılık da süreç yönetimi, kaliteli bilgi ve analizi, üretim teknolojisi temelinde sıkı Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile olumlu ilişkiye sahiptir. Son olarak da çalışan eğitim ve öğrenim kapsamında süreç yönetimi, kaliteli bilgi ve analizi, üretim teknolojisi temelinde sıkı Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile pozitif ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla Toplam Kalite Yönetiminin yumuşak ve sert uygulamaları arasında birbirini etkileyen ve destekleyen bir süreci beraberinde getirmiştir. Özetle yumuşak Toplam Kalite Yönetimi ile sert Toplam Kalite Yönetimi

uygulamaları birbirinden bağımsız ancak birbirinden ayrı düşünülmemeyen uygulamalardır (Shams-ur & Bullock, 2005: 73-83). Bu sebeple Toplam Kalite Yönetimini yumuşak ve sert uygulamalarla birlikte bir bütün olarak kamu personel yönetiminde değerlendirmek gerekmektedir.

**Tablo 3.** Toplam Kalite Yönetiminin Yumuşak ve Sert Yönleri ile Uygulama Karşılaştırması

<b>Yumuşak Toplam Kalite Yönetimi</b>	<b>Sert Toplam Kalite Yönetimi</b>
Tüm personelin katılımı	İstatistiksel süreç kontrolü: İşi ele alan kişilerin işe uygun ürün ürettiklerini bilmelerine ve sürecin kontrolden çıkması durumunda önleyici eylemlerde bulunmalarına yardımcı olmaktadır (Berk & Berk, 2000: 88).
Sürekli iyileştirme	Kalite Fonksiyonlarının yayılımı: Kritik müşteri özelliklerinin tanımlanması ve müşteri ya da vatandaş özellikleri ile tasarım parametreleri arasında ilişkinin kurulması için kullanılan yöntemdir (Wheellwright & Clark, 1992).
Eğitimde süreklilik	ISO 9000 serisi: Uluslararası Standardizasyon Örgütü tarafından da katkı verilerek oluşturulan kuruluşların performansına yönelik uluslararası kabul edilebilir kalite yönetimi odağındaki standart dizisi olarak ifade edilebilir (Milovanovic, Paunović, & Casadesus, 2023: 79-102).
Takım ya da Grup çalışması	Pareto Analizi: Hata türlerinin düşük bir yüzdesel oranının, oluşan toplam hata türlerinin sayısının büyük yüzdesini oluşturacağını gösteren analizdir (Gabriel vd., 1991: 3-7)
Çalışanın ya da Personelin Güçlendirilmesi	Matris Diyagramı: İki farklı faktör arasındaki ilişkinin açıklanmasında kullanılan bir teknik olarak kullanılmaktadır (Aktan, 2012: 253).
Üst Yönetimin Taahhüt ve Desteği	Histogram ve Süreç Grafikleri: Toplanan dataların dağılımının çizelge yardımıyla ifade edilmesi ile süreç denetimi ve yenilenen içerik oluşturulabilmesi için kullanılabilen araçlardır (Conderca vd., 2012: 61).
Demokratik Yönetim	Ağaç Karar Diyagramı: Hedefler ve bu hedeflere ulaşmada gerekli görülen önlemlerin gösterilmesi için kullanılabilmektedir (Aktan, 2012: 252).
Müşteri ya da Vatandaş Memnuniyeti	Kritik Yol Analizi: Yönetim üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkili görülen kaynakların ve becerilerin tespit edilip tahsis ve yönetimini amaçlayan araç olarak ifade edilebilmektedir (Boynton & Zmud, 1984: 17-27).
Kültür değişimi	Kılçık ya da Ishikawa Diyagramı: Ortaya çıkan sorunların tüm gerekçelerinin ortaya konulmasını amaçlayan araçtır (Çubukcu, 2020: 1-26).

**Kaynak:** Kumar, R. (2012: 16). Human resource management and total quality management-an important aspect in the bank.

Tablodan da anlaşıldığı şekli ile yumuşak Toplam Kalite Yönetimi tamamen yönetici ve özellikle çalışanların bireysel gelişimi ve becerilerine yönelik ilerlemeyi hedeflerken Sert ya da Zor Toplam Kalite Yönetimi ise tamamen iş sürecinin istatistiki değerlendirmelerini esas almaktadır. Dolayısıyla iki yönü de birbirinden temelde ayırılmış gibi görünse de birbirlerini nihai amaçlar için destekler niteliktedir. Personel Yönetimine de Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımıyla bakıldığında her iki ayrımla da konu değerlendirilerek nihai hedeflerin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Toplam Kalite Yönetiminin tek bir yönü ile personel yönetiminin değerlendirilmesi hedeflerin ulaşılması açısından sürenin uzaması ve eksik kalması anlamına gelecektir.

## 5. Sonuç

Klasik kamu yönetiminden çağdaş kamu yönetimine geçilmesinin ardından kamu personel yönetiminde de çağın gerektirdiklerinin hayata geçirilmesi hem dinamik yapının korunması hem de rekabet edilebilirliğin artırılması önem taşımaktadır. Dolayısıyla kamu personel yönetimindeki değişikliklerin uygulamada ve mevzuatta yerini almasında gelişmelerin yakın takip edilmesi gerekmektedir.

Devletin varlık sebebi olarak toplum ihtiyaçlarını karşılamak üzere talep edilen mal ve hizmetlerin üretiminde toplam kalite yönetimi anlayışından hareketle vatandaşlara sunumu sürecinde en önemli aktör olan kamu personelinin bu değişime ayak uydurması önemlidir. Hem kamu yöneticilerinin hem de kamu personelinin bu gelişim sürecinde yumuşak ve sert toplam kalite yönetimi anlayışı ile çalışmalarını şekillendirmeleri gerekmektedir.

Yumuşak toplam kalite yönetimi uygulamaları ile kamu personelinin bireysel gelişimleri, motivasyonları, yetkinlikleri, yeterlilikleri, becerileri ele alınırken sert toplam kalite yönetimi uygulamaları da personelin bu süreçteki davranış ve tutumlarının veri analizi değerlendirilmesi söz

konusudur. Aslında iki farklı uygulama gibi görünse de birbirini izleyen ve destekleyen bir bütünü işaret etmektedir.

Kamusal mal ve hizmetlerin değişen dünya düzeni ile değişkenlik gösterdiği, çeşitlendiği bilinmektedir. Bu anlamda hem ulusal hem de uluslararası alanda kamusal mal ve hizmetlerin rekabet edilebilirliğinin artırılması için kalite önemli unsurdur. Bu bağlamda hem sunulan mal ve hizmetlerin kalitesinin artması hem de personelin bu kaliteyi elde etme yolunda kendi becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Sunulan mal ve hizmetlerin kaliteli bir şekilde üretilip toplumun beklentilerine cevap verilebilir nitelikte olması kamu personelinin teknolojik değişimlere adapte edilmesi, sorumluluk alması, açık ve hesap verilebilirliği gözeterek davranması, mesleki gelişime açık olması, ekip ruhu ile çalışmaya yatkın olması, çözüm odaklı yaklaşımı ile mümkündür. Üst yöneticilerin bu noktada personeline destek olması, personel gelişimine destek olması önemlidir. Böylece kamusal mal ve hizmetten beklenen kalitenin de artırılması daha kısa vadede beklentileri karşılayabilir noktada olacaktır. Kamu personelinin mesleki beceri ve yetkinliklerinin artırılması noktasında gerçekleşen motivasyonun gözlemlenebilmesi için istatistiki verilerin elde edilmesi sürecin takibi ve denetimi için en önemli unsurdur. Dolayısıyla kurumların tüm personele uygulayacağı veri toplama araçlarının yalın hali ile değerlendirilmesi gerekir. Kamu personeli özelinde liyakatin gelişimi ile sorunların hızla çözüme kavuşturulması kaçınılmaz olacaktır.

Türkiye’de de kamu personel yönetiminde kalitenin artırılması adına kamu personelinin performansına odaklanılmaktadır. Geçmişte üst yöneticilerin sürecin işleyişinde etkin rol oynadığı bilinmektedir. Kamusal mal ve hizmetlerinin sunulmasında kalitenin artırılabilmesi için son dönemde hizmet içi eğitimlere oldukça yer verilmesi işleyişe personelin de dahil edilmesi anlamını taşımaktadır. Hemen her alanda kalite odağında yönetici ve çalışanlara yönelik anket çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Bu noktada hem yumuşak hem de sert toplam kalite yönetimi uygulamalarına yer verilmektedir. Ancak gerçekleştirilen uygulamaların sürece yayılarak değerlendirmelerin şeffaflıkla paylaşılabilmesi önem taşımaktadır. Böylece personelin teşviki, katılımı ve özdeğerlendirmelerin yapılması sağlanmış olacaktır.

Özetle değişime ve yeniliğe açık olan kamu personelinin birbirinin tamamlayıcısı olarak görülen yumuşak ve sert toplam kalite yönetimi yaklaşımı ile çalışması bir bütün olarak değerlendirildiğinde toplumun talep ettiği mal ve hizmetlerin tüm süreçte kaliteden ödün vermeden sunulması bu mal ve hizmetlerden beklenen memnuniyeti de arttırmış olacaktır. Nihai olarak kamu yöneticilerinin de dahil edildiği tüm kamu personelinin terfi sürecinin iyileştirilmesi, yetkinlik ile yetiştirilmesi, tecrübe sahibi olma yolunda sorumluluk verilmesi, işbirlikleri temelinde süreç yönetiminin gerçekleştirilmesi, çalışma ortamının samimiyet ve güven esasına dayalı iyileştirilmesi, kamu personel yönetiminde özellikle meritokrasi ilkeleri ile hareket edilmesi kamu personelinin iş tatmini, işe adaptasyonunu, kurumu temsil kabiliyetinin ve aidiyet duygusunun artırılması ile birlikte memnuniyetini de doğrudan olumlu yönde etkileyecektir. Kamu personelinin tüm bu süreçte memnuniyetinin artırılması sunulan mal ve hizmetin toplam kalite yönetimi bağlamında beklenen kalite düzeyinde de anlamlı bir artışı beraberinde getirmesi kaçınılmaz olacaktır. Kamusal mal ve hizmetin tüm süreçlerinde önemli rol oynayan tüm aktörlerin sürece katkılarının karşılaştırılabilmesi, sürecin değerlendirilebilmesi adına istatistiki verilerin oluşturulması, arşivlenmesi, karşılaştırılabilir değerlendirmelerin yapılması önemlidir. Böylelikle hem beklenen kalite seviyesi tespit edilmiş olacaktır hem de personelin kendi öz değerlendirmesi yapmasına olanak sağlamış olacaktır. Bu noktada yetersiz ya da eksik görülen alanlarda hizmet içi eğitimlerin de toplam kalite standartlarında hızla tamamlanması gerekmektedir.

### Kaynakça

- Aarons, G. A., Green, A. E., Willging, C. E., Ehrhart, M. G., Roesch, S. C., Hecht, D. B., & Chaffin, M. J. (2014). Mixed-method study of a conceptual model of evidence-based intervention sustainment across multiple public-sector service settings. *Implementation Sci*, 9, 183. <https://doi.org/10.1186/s13012-014-0183-z>.

- Addis, S., Dvivedi, A., & Beshah, B. (2019). Quality management as a tool for job satisfaction improvement in low-level technology organizations: The case of Ethiopia. *Production Planning & Control*, 30(8), 665-681. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1574510>.
- Ahire, S. L., & O'shaughnessy, K. C. (1998). The role of top management commitment in quality management: An empirical analysis of the auto parts industry. *International Journal of Quality Science*, 3, 5-37.
- Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Ali, K., & Johl, S. K. (2021). Soft and hard TQM practices: Future research agenda for industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(13-14), 1625-1655. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1985448>.
- Anil, A. P., & Satish K. P. (2019). TQM practices and its performance effects – An integrated model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(8), 1318-1344. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2018-0266>.
- Balcı, A. (2003). *TKY ve Kamu Yönetimi. ađdař Kamu Yönetimi*. I, Ed. M. Acar - H. zgr, Nobel Yayınları.
- Berk, J., & Berk, S. (2000). *Quality management for the technology sector*. Elsevier, 88-105.
- Bounds, G., Yorks, L. & Adams, M. (1994). *Total quality management, towards the emerging paradigm*. McGraw Hill Series in Management.
- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). *Critical success factors: A case-based assessment*. Sloan Management Review, 17-27.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>.
- Cleary, B. A. (1995). Supporting empowerment with Deming's PDSA cycle. *Empowerment in Organizations*, 3(2), 34-39. <https://doi.org/10.1108/09684899510089310>.
- Conca, F. J., Llopis, J. & Tarı, J. J. (2004). Development of a measure to assess quality management in certified firms. *European Journal of Operational Research* 156(3), 683-697. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00145-0](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00145-0).
- Condrea, E., Stanciu, A. C., & Aivaz, K. A. (2012). The use of quality function deployment in the implementation of the quality management system. *InTech*. <https://doi.org/10.5772/34415>
- Corbett, L., & Rastrick, K. (2000). Quality performance and organizational culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(1), 14-26.
- Coyle-Shapiro, J. (1997). The impact of a TQM intervention on teamwork: A longitudinal assessment. *Team Performance Management*, 3(3), 150-161. <https://doi.org/10.1108/13527599710179879>.
- ubukcu, M. (2020). İşletmelerde stratejik yönetim sürecinde uygulanabilecek ve literatrde yer alan bazı ara, teknik ve yaklaşımlar. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-26.
- Dale, B. G., Van Der Wiele, A., & Van Iwaarden, J. D. (2007). *Managing quality* (5th ed.), Oxford: Blackwell.
- De Propis, L. (2002). Types of innovation and inter-firm co-operation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(4), 337-353. <https://doi.org/10.1080/08985620210144974>.
- Eller, W.S., Gerber, B. J., & Robinson, S. E. (2018). *Public administration research methods: tools for evaluation and evidence-based practice* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315163727>.



- Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., Garcia-Juan, B., & Beltrán-Martin, I. (2018). The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 200, 1-14. doi:10.1016/j.ijpe.2018.03.011.
- Gabriel, T., Bicheno, J., & Galletly, J. E. (1991). JIT manufacturing simulation. *Industrial Management & Data Systems*, 91(4), 3-7. <https://doi.org/10.1108/02635579110138306>.
- Garcia-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547-568. doi:10.1016/j.technovation.2007.02.013.
- Gatchalian, M. M. (1997). People empowerment: The key to TQM success. *The TQM Magazine*, 9(6), 429-433. doi 10.1108/09544789710187037.
- Glover, L. (2000). Neither poison nor panacea: Shopfloor responses to TQM. *Employee Relations*, 22(2), 121-141. <https://doi.org/10.1108/01425450010320779>.
- Grandzol, J. R., & Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modelling research. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 80-105. <https://doi.org/10.1108/13598539810203887>.
- Holtz-Eakin, D., & Lovely, M. E. (1996). Scale economies, returns to variety, and the productivity of public infrastructure. *Regional Science and Urban Economics*, 26(2), 105-123. [https://doi.org/10.1016/0166-0462\(95\)02126-4](https://doi.org/10.1016/0166-0462(95)02126-4).
- Ivan-Ungureanu, C., & Marcu, M. (2006). The Lisbon strategy. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 3(1), 74-83.
- Jabnoun, N. (2001). Values underlying continuous improvement. *The TQM Magazine*, 13(6), 381-388. <https://doi.org/10.1108/09544780110406137>.
- Jo, H., Lee, H., Suh, Y., Kim, J., & Park, Y. (2015). A dynamic feasibility analysis of public investment projects: an integrated approach using system dynamics and agent-based modeling. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1863-1876. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.002>.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Skalkos, D. (2019). The relationship between EFQM enablers and business performance: The mediating role of innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 684-706. doi:10.1108/JMTM-06-2018-0166.
- Kalkınma Bakanlığı. (2018). *11. Kalkınma Planı (2019-2023) Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik Özel İhtisas Komisyon Raporu*. [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KamudaKurumsalYonetim\\_ve\\_YenilikcilikOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KamudaKurumsalYonetim_ve_YenilikcilikOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf), Erişim Tarihi: 28.01.2023.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435. doi:10.1016/S0272-6963(03)00004-4.
- Khan, B. A., & Naeem, H. (2018). Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organisational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), 1402-1426. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1263543>.
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.003>.
- Kufidu, S., & Vouzas, F. (1998). Human resource aspects of quality management: Evidence from MNEs operating in Greece. *The International Journal of Human Resources Management*, 9(5), 818-830. <https://doi.org/10.1080/095851998340810>.

- Kumar, R. (2012). Human resource management and total quality management-an important aspect in the Bank. *Global Journal of Interdisciplinary Social Sciences (Global Institute for Research & Education), G.J.I.S.S., 1(1)*, 14-20.
- Lagrosen, S. (2001). Strengthening the weakest link of TQM - from customer focus to customer understanding. *The TQM Magazine, 13(5)*, 348-354. <https://doi.org/10.1108/09544780110401916>.
- Lawler, E. E. (1994). Total quality management and employee involvement: Are they compatible. *The Academy of Management Executive (1993-2005), 8(1)*, 68-76. <http://www.jstor.org/stable/4165172>.
- Manders, B., De Vries, H. J., & Blind, K. (2016). ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. *Technovation, 48-49*, 41-55. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.004>.
- Martinez, J. F. (2005). *Estrategia medioambiental de la empresa y rendimiento. El rol intermedio de aprendizaje organizativo: Una aplicación a las industrias minerales*. Doctoral Dissertation, Universidad de Valencia.
- Matei, L., & Lazăr, C. G. (2011). Quality management and the reform of public administration in several states in South-Eastern Europe: Comparative analysis. *Theoretical and Applied Economics, 18(4)*, 65-98.
- Mathews, B. P., Ueno, A., Lopez Pereira, Z., Silva, G., Kekal, T., & Repka, M. (2001). Quality training: Findings from a European survey. *The TQM Magazine, 13(1)*, 61-71. <https://doi.org/10.1108/09544780110360615>.
- Mellat-Parast, M. (2013). Quality citizenship, employee involvement, and operational performance: An empirical investigation. *International Journal of Production Research, 51(10)*, 2805-2820. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.656333>.
- Milovanovic, V., Paunović, M., & Casadesus, M. (2023). Measuring the impact of ISO 9001 on employee and customer related company performance. *Quality Innovation Prosperity, 27(1)*, 79-102. <https://doi.org/10.12776/v27i1.1808>.
- Motwani, J., Frahm, M. L., & Kathawala, Y. (1994). Quality training: the key to quality improvement. *Training for Quality, 2(2)*, 7-12. <https://doi.org/10.1108/09684879410064338>.
- Nasaj, M. I. & Al Marri, K. (2019). *The influence of soft and hard quality management on innovation performance in UAE service sector*. In Proceedings of the II International Triple Helix Summit; Springer: Cham, Switzerland, 43, 307-321. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-23898-8\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-030-23898-8_22).
- Özveren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. Alfa Yayınları.
- Patel, A. (1993). Total quality management: Paving the way for future training. *Journal of Industrial and Commercial Training, 25(2)*, 23-32.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal, 16(1)*, 15-37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160105>.
- Prajogo, D. I., & Hong, S. W. (2008). The effects of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean Firms. *Technovation, 28(12)*, 855-863. doi:10.1016/j.technovation.2008.06.001.
- Rahman, S., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: An empirical investigation. *Omega, 33(1)*, 73-83. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.008>.
- Rao, P. S. (2010). *Essentials of human resource management and industrial relations: Text, cases and games*. Himalaya Publishing House.

- Sciarelli, M., Gheith, M. H., & Tani, M. (2020). The relationship between soft and hard quality management practices, innovation and organizational performance in higher education. *The TQM Journal*, 32(6), 1349-1372. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2020-0014>.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*, 25(1), 83-109. doi:10.1016/j.jom.2006.02.003.
- Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504. doi:10.2307/256484.
- Staes, P., & Thijs, N. (2005). Quality management on the European agenda. *EIPAscope*, 2005(1), 33-41.
- Vouzias, F. (2004). HR utilization and quality improvement: The reality and the rhetoric - the case of Greek industry. *The TQM Magazine*, 16(2), 125-135. <https://doi.org/10.1108/09544780410523026>.
- Walley, P., & Kowalski, E. (1992). The role of training in total quality implementation. *Journal of European Industrial Training*, 16(3), 25-31.
- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development: Quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. The Free Press.
- Wilkinson, A. (1992). The other side of quality: 'soft' issues and the human resource dimension. *Total Quality Management*, 3(3), 323-330.
- Zairi, M. (2000). Managing customer satisfaction: A best practice perspective. *The TQM Magazine*, 12(6), 389-394. <https://doi.org/10.1108/09544780010351670>.
- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162, 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.006>.
- Zeng, J., Zhang, W., Matsui, Y., & Zhao, X. (2017). The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 185, 240-251. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.031>.

### **ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI**

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar beyan eder. Bu çalışma etik kurul izni gerektiren çalışma grubunda yer almamaktadır.

### **ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI**

**1. yazar katkı oranı: %50**

**2. yazar katkı oranı: %50**