

# TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

NİLGÜN SARP

LEFKE – 2014

KKTC

# İçindekiler

---

ÖNSÖZ.....	11
------------	----

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>KALİTE NEDİR, TARİHÇESİ VE TANIMLAR.....</b>	<b>13</b>
1. Kalite Nedir ?.....	13
1.1. Kalite Kavramı .....	13
1.2. Yönetim ve Kalitenin Tarihçesi .....	14
1.2.1. Yönetim Bilimi ve Organizasyon Teorileri .....	15
1.2.1.1. <i>Klasik Yönetim Dönemi:</i> .....	15
1.2.1.2. <i>Neo-Klasik Yönetim Dönemi:</i> .....	18
1.2.1.3. <i>Modern Yönetim Dönemi:</i> .....	19
1.2.1.4. <i>Post-Modern Yönetim Dönemi:</i> .....	20
1.2.2. Kalitenin Tarihçesi .....	21
1.3. Kalite Guruları .....	23
1.3.1. Edward Deming (1900-1993) .....	23
1.3.2. Joseph Juran (1904-2008) .....	26
1.3.3. Kauro Ishikawa (1915-1989 ) .....	29
1.3.4. Philip Crosby (1926-2001) .....	30
1.3.5. Armand Feigenbaum (1922- ).....	32
1.3.6. Masaaki Imai (1930- ).....	33
1.3.7. Genichi Taguchi (1924-2012) .....	33
1.3.8. Shigeo Shingo (1909-1990) .....	34
1.3.9. Walter Shewhart (1891-1967).....	34
1.4. Türkiye’de Kalite Çalışmaları .....	34
1.5. Kalite İle İlgili Tanımlar .....	35
1.6. Kalite Sözlüğü .....	36
Kaynaklar .....	58
Kendimizi Sınayalım .....	60

## İKİNCİ BÖLÜM

### KALİTE KONTROL VE KALİTE GÜVENCE İLE İLGİLİ KAVRAMLAR..65

2.1. Kalite Kontrol ve Kavramlar .....	65
2.1.1 Kalite Kontrolünün Amaçları.....	66
2.2. Toplam Kalite Kontrolü .....	67
2.2.1. Toplam Kalite Kontrolünün Temel İlkeleri .....	67
2.3. Kalite Güvencesi .....	67
2.4. “Ce” İşareti .....	68
2.5. İstatistiksel Kontrol.....	68
2.6. Sürekli İyileştirilme .....	69
2.7. Kalite Kontrol Sistemi .....	70
2.7.1. Kalite Kontrolünün Aşamaları.....	71
2.7.1.1. Kalite Standartlarının Belirlenmesi.....	71
2.7.1.2. Üretilen Ürün veya Hizmetin Ölçülmesi .....	71
2.7.1.3. Sapmaların Belirlenmesi ve Yorumlanması.....	71
2.7.1.4. Düzeltici Önlemlerin Alınması .....	71
2.8. Kalite Kontrol Tarihçesi .....	71
2.9. Iso 9000 Kalite Yönetim Sistemi .....	76
2.10. Iso 9001: 2000’ E Göre Kalite Terimleri .....	76
2.11. Iso 9000 Standartlarının Temel Özellikleri .....	79
2.12. Standardizasyonun Faydaları .....	80
2.12.1. Standardizasyonun Üreticiye Faydaları .....	80
2.12.2. Standardizasyonun Ekonomiye Faydaları .....	80
2.12.3. Standardizasyonun Tüketiciye Faydaları.....	80
Kaynaklar.....	81
Kendimizi Sınayalım .....	83

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AKREDİTASYON- KALİBRASYON - TÜRK AKREDİTASYON KURUMU (TÜRKAK) .....

3.1. Akreditasyon Nedir? .....	87
3.1.1. Avrupa Akreditasyon Birliği;.....	88
3.1.2. Uluslararası Akreditasyon Forumu;.....	89
3.1.3. Akreditasyonun Genel Özellikleri.....	90
3.1.4. Akreditasyonun Yararları.....	90
3.1.5. Akreditasyon Sürecinin Temel Unsurları.....	90
3.1.6. Akreditasyonun İstenilen Düzeyde Sürdürülmesi Çalışmaları .....	91
3.2. Kalibrasyon.....	91
3.2.1. Kalibrasyonla İlgili Ölçme İşlemi ve Ölçüm Raporunda Bulunması Gereken Özellikler .....	92

3.2.2. Kalibrasyonun Avantajları .....	93
3.3. Türk Akreditasyon Kurumu ( <i>Türkak</i> ) .....	93
3.3.1. Türkiye’de Akreditasyon Süreci .....	93
Ek 1. Türk Akreditasyon Kurumu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun(1)(2).....	94
Ek 2. 11 Şubat 2012 Cumartesi Resmî Gazete Sayı: 28201 Yönetmelik.....	106
EK 3. TÜRKAK Örnek Form: .....	112
Kaynaklar.....	118
Kendimizi Sınayalım .....	119

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE UNSURLARI .....</b>	<b>121</b>
4.1. Toplam Kalite Yönetimi ( <i>Tky</i> ) .....	121
4.2. Toplam Kalite Yönetiminin UNSURLARI .....	124
4.2.1. Strateji, Misyon, Vizyon ve Değerler.....	125
4.2.1.1. <i>Vizyon</i> .....	125
4.2.1.2. <i>Misyon</i> .....	128
4.2.1.3. <i>Değerler</i> .....	132
4.3. Müşteri Odaklılık.....	136
4.4. Kıyaslama – Benchmarking .....	138
4.4.1. Kıyaslama Süreci .....	139
4.5. Ekip Çalışması.....	140
4.5.1. Takım Olma Aşamaları .....	142
4.5.2. Örgütlerde Takım Çeşitleri.....	143
4.6. Kaliteye İlişkin Performans Ölçümü .....	144
4.7. Sıfır Hataya Ulaşmaya Yönelme .....	144
4.8. Yetki - Sorumluluk Denkliği .....	145
4.9. Eğitim Etkinliklerine Önem Verilmesi.....	145
4.10. Mükemmellik .....	146
4.11. İletişim Sağlanması.....	146
4.12. Sürekli İyileştirme – Kaizen.....	148
4.13. Üst Kademe Yönetimin Liderliği ve Katılımı .....	149
4.14. Organizasyon Yapısında Katılımcılık .....	150
4.15. Süreç Odaklılık.....	151
4.15.1. Süreç .....	151
4.15.2. Prosesin (Sürecin) Özellikleri .....	152
4.15.3. Prosesin (Sürecin) UNSURLARI.....	153
Kaynaklar.....	154
Kendimizi Sınayalım .....	156

## BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ .....</b>	<b>163</b>
5.1. Kalite Çemberleri Tanımı.....	163
5.2. Kalite Çemberlerinin Tarihçesi .....	166
5.3. Kalite Çemberlerinin Amaçları .....	168
5.4.1. Kalite Çemberleri ile Çalışma Grupları İle Arasındaki Farklar.....	170
5.4.2. Kalite Çemberlerinin Çalışana ve İşletmeye Sağladığı Yararlar .....	172
5.5. Kalite Çemberleri İle Bütünleşmiş Temel Kavramlar .....	172
5.5.1. Gönüllülük.....	172
5.5.2. Süreklilik .....	173
5.5.3. Düzenli Toplantılar Yapmak .....	173
5.5.4. Lider ve Çember.....	173
5.5.5. Tam Katılım .....	173
5.5.6. Gelişme.....	173
5.5.7. Üst Yönetimin Desteği .....	174
5.5.8. Ödüllendirme .....	174
5.5.9. Grup Etkinliği.....	174
5.6. Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı.....	174
5.6.1. Yürütme Kurulu.....	174
5.6.2. Koordinatör .....	175
5.6.3. Rehber.....	175
5.6.4. Lider.....	176
5.6.5. Üyeler .....	177
5.7. Kalite Çemberlerinin Kurulma Aşamaları .....	177
5.7.1. Kalite Çemberleri Kurulmadan Önce .....	178
5.7.2. Kalite Çemberleri Kurulduğunda.....	179
5.7.3. Kalite Çemberlerinin İzlenmesi ve Genişletilmesi .....	180
5.8. Kalite Çemberlerinin İşleyişi.....	181
5.9. Kalite Kontrol Çemberlerinin Çalışması.....	182
5.9.1. Problemin Ortaya Konması.....	182
5.9.1.1. <i>Konu İle İlgili Sorumluların Belirlenmesi</i> .....	182
5.9.1.2. <i>Seçilen Çember Üyelerinin Eğitilmesi</i> .....	182
5.9.1.3. <i>Çember Liderinin Belirlenmesi</i> .....	182
5.9.2. Sorunların Saptanması .....	183
5.9.3. Sorunların Analizi.....	184
5.9.4. Çözümün Bulunması.....	184
5.9.5. Çözümün Denenmesi.....	184
5.9.6. Yönetime Sunuş .....	184
5.9.7. Yönetimin Öneriyi Gözden Geçirmesi.....	185

Kaynaklar.....	188
Kendimizi Sınayalım .....	189

## ALTINCI BÖLÜM

### KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNDE KULLANILAN TEKNİKLER VE DİĞER İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROL YÖNTEMLERİ.....195

6.1. Kalite Kontrol Çemberlerinde Kullanılan Teknikler ve Diğer İstatistiksel Kalite Kontrol Yöntemleri.....	195
6.1.1. Süreç Akış Şeması .....	197
6.1.1.1. İş Akış Şeması Çıkarma Aşamaları.....	198
6.1.2. Neden-Sonuç (Balık Kılçığı) Diyagramı .....	201
6.1.3. Pareto Analizi .....	204
6.1.4. Histogram .....	206
6.1.5. Çetele Tablosu -Yoklama Kağıtları (Check Sheets) .....	207
6.1.7. Kontrol Şemaları .....	210
6.1.8. Grafikler .....	211
6.1.9. Frekans Tabloları.....	212
6.1.10. Ağaç Diyagramı .....	213
6.1.11. Nominal Grup Tekniği -Multivoting .....	215
6.1.12. İlişkiler Diyagramı .....	216
6.1.13. Koşu Şeması.....	218
6.1.14. İlgili (Yakınlık) Diyagramları (Afinite Diyagramı).....	220
6.1.15. Beyin Fırtınası.....	222
6.1.15.1. Beyin Fırtınasının İlkeleri ve Uygulanması .....	222
6.1.15.2. Beyin Fırtınası Çoklu Oylama.....	223
6.1.17. Gant Diyagramı- İş Takip Planı .....	226
6.1.18. PUKÖ Yönetimi ve Araçları .....	228
Kaynaklar.....	229
Kendimizi Sınayalım .....	231

Kaynaklar.....	241
İnternet Kaynaklar.....	245
Yanıt Anahtarı .....	247

# Önsöz

---

Kalite konusundaki çalışmalarım 1990 lı yılların başında başladı. Sevgili hocam Prof Dr Mithat Çoruh, Türkiye’de kalite çalışmalarının artmasını sağlamak için bir çalışma grubu kurmuş ve ben dahil 5-6 akademisyen arkadaşımı zı davet etmişti. Bu grup aylarca beyin fırtınası tekniği ile ülkemizde kalite çalışmalarıyla ilgili neler yapılabilir, nasıl yapılabilir konularını çalıştı, raporlar yazdı.

O tarihlerde Kalite Derneği (KALDER) daha kurulmamıştı. 1991 yılında KALDER’in kurulması, ülke düzeyinde bilinçlenmenin artmasına katkı sağladı. KALDER üyesi olarak birçok çalışmaya ve kongreye katıldım. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Ulusal Kalite Ödülü değerlendiriciliği eğitimi aldım.

Ankara Üniversitesi, Sağlık Eğitim Fakültesinde Doçent olarak göreve başladığım 1996 yılından sonra, Sağlık Yönetimi Bölümünde yer alan kalite derslerini vermeye başladım. Kalite çalışmalarımın akademik olarak başlaması sonucu, alanda yaptığım araştırmalar ve çalışmalar bu konunun önemini daha fazla anlamamı sağladı.

Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesinden Mart 2012 yılındaki emekliliğim sonrası 2010 yılında kurucu dekan olarak çalışmaya başladığım Lefke Avrupa Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesinde de Kalite derslerim devam etti. Ayrıca kalite konusundaki farklı alanlardaki derslerim yüksek lisans düzeyinde Ankara Üniversitesinde ve Zirve Üniversitesinde uzaktan eğitim düzeyinde yer aldı.

Kalite konusunda çalışan bir akademisyen olarak kalitenin temel prensiplerinden biri olan yazılı dokümanların tutulması kuralı benim yaşam tarzımı yansıtır. Okuduğunuz satıları yazarken aklıma gelen bir anımı sizlerle paylaşayım. Hayatım çocukluğumdan itibaren plan ve programa bağlı oldu hep. Yıllar önce orta okuldayken yazdığım bir not defterimdeki günlük programlarımı görünce gülümsediğimi ve kendimle uzun süre dalga geçtiğimi hatırladım. Günlük programımda 1. Sıradan itibaren yapacağım derslerimin listesi vardı. Son sırada ise kalan zamanımda yapacağım iş “örgü örülecek !” . Halen hayatım plan ve program çerçevesinde yürür. Bazıları için çok mekanik görülebilecek olan bu durum, benim için ise her işe zaman ayırabilme olanağı sağlar. Bir çok arkadaşım aynı anda birden fazla işi nasıl yapabildiğime şaşırır. Tek sırrım programlı olmamdır. Gerçi artık listemde “örgü örmek” yok !

Kalite konusunda yıllardır yazdığım dokümanların kitap haline dönüşmesi fikri, Zirve Üniversitesinde uzaktan eğitim programında verdiğim “Toplam Kalite Uygulamaları” dersi sonrası gelişti. Zirve Üniversitesinde kural gereği öğrencilerime basılı bir döküman sunmam gerekiyordu, oysa bu ders ile ilgili Türkiye’de basılı bir kitaba ulaşamadım. Elimde varolan notlarımdan hazırladığım bir dökümanı kendilerine sundum ve sonrasında ise elinizdeki kitap gelişti.

Bu kitap alanda çalışanlara ve öğrencilere yönelik hazırlanmıştır. Her bölümün sonunda bölüm ile ilgili sorular ve kitabın sonunda da yanıtları bulunmaktadır. Bu şekilde konuların etkin bir şekilde kavranmasını sağlamaya çalıştım. Kitabı kullanan akademisyenlerin de sınav sorusu hazırlamasına katkıda bulundum!

Kitabın basımını üstlenen Siyasal Kitabevi çalışanlarına ve yetkililerine şükranlarımı sunuyorum. Basım için titizlikle çalışarak kitabımın sizlere ulaşmasını sağladılar.

Kalite konusunda çalışanlara yararlı bir kaynak kitap olması dileği ile, herkese kaliteli bir yaşam diliyorum.

Sevgi ve saygılarımla  
Nilgün Sarp  
16. 07. 2014



# Birinci Bölüm

## Kalite Nedir, Tarihçesi ve Tanımlar

---

**Bölüm Hedefi:** Bu bölümün temel amacı, kalite kavramı, kalite tarihi ve yazarları ile tanımları ve toplam kalite uygulamalarına temel oluşturacak bilgileri öğrenmektir.

**Öğrenme Hedefleri:** Bu ünite tamamlandığında öğrenci;

Kalite kavramı konusunda bilgi sahibi olacaktır,

Kalite tarihi konusunda bilgi sahibi olacaktır,

Kalitenin günümüze kadar gelişimine katkı yapan yönetim teorisyenlerini bilecektir,

Kalitenin günümüze kadar gelişimine katkı yapan kalite yazarlarını tanıyacaktır.

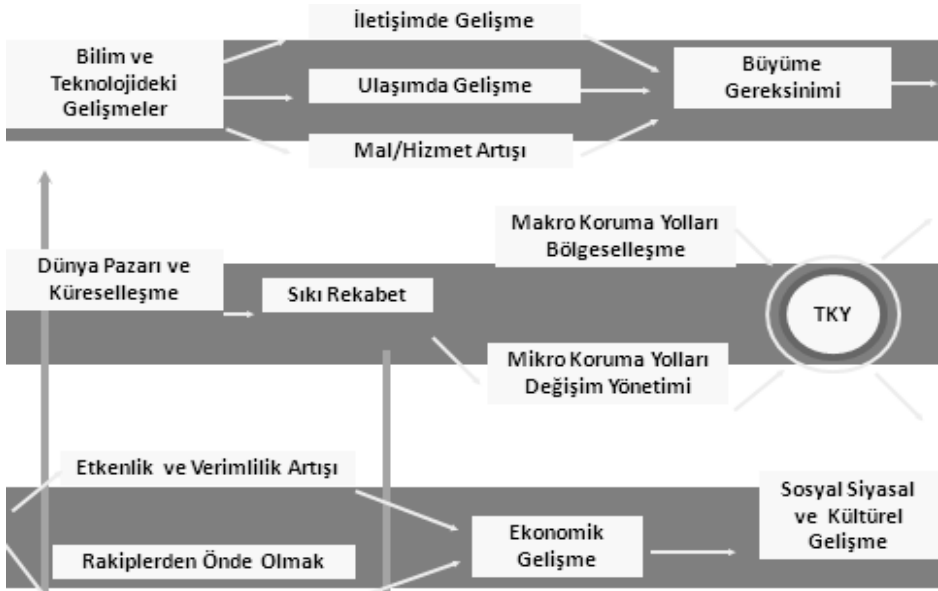
Kalite tanımlarını bilecektir.

### 1. Kalite Nedir ?

#### 1.1. Kalite Kavramı

Bilim ve teknolojideki gelişmeler, dünyada güçlü değişimlere yol açmıştır. Bu değişimler, hem özel sektörü hem de kamu sektörünü gelişmeye, daha rekabetçi olmaya yöneltmektedir. Değişimin yaşanması özel sektör açısından daha kolay olmakla birlikte, kamu sektöründe çeşitli güçlükler yaşanmaktadır. Tüketici isteklerine en iyi şekilde cevap verebilmek için kaliteyi artırmak gerekir. Rekabetin arttığı ortamda, kalite çalışmaları planlı bir şekilde yapılmalıdır, plansız çalışmalar istenen olumlu sonuçları vermez.

Bilim ve teknolojideki gelişmelerin iş yaşamına etkisi Şekil 1 de gösterilmektedir (Özevren, 1997:3).



Şekil 1: Bilim ve Teknolojideki Gelişmelerin İş Yaşamına Etkileri

Şekilde görüldüğü gibi, bilim ve teknolojideki gelişmeler iletişim, ulaşım ve mal hizmet artışına yol açmıştır. Bu artış büyüme gereksinimi doğurmuştur. Büyüme gereksinimi, dünya pazarına girme gereğine, küreselleşme kuralları da sıkı bir rekabetin gelişimine yol açmıştır. Bu rekabet bazı koruma tedbirlerinin gelişimine neden olmuştur. Avrupa Birliği ve birlik kotaları bunlara örnek olarak verilebilir. Dünya pazarında mikro ve makro koruma yöntemleri gelişmiş ve Toplam Kalite Yönetiminin gelişimi ile de etkenlik ve verimlilik artışına ve rakiplerden önde olmaya yol açmıştır. Tüm bunlar ekonomik gelişmeyi sağlamıştır. Dolayısıyla sosyal ve kültürel gelişmeler başlamıştır. Sosyal ve kültürel gelişmeler de tekrar bilim ve teknolojideki gelişmeler yol açar. Tüm bunlar bir döngüdür ve sürekli olarak birbirini takip etmektedir.

İnsanların mükemmelere ulaşma isteği ve sistemlerin hata yapması gerçeği kalite kavramını ortaya çıkarmıştır. Kalite sözlüğü'ne göre; Kalite, "bir mal veya hizmetin müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme yeteneğidir" Kalite olgusu tüketicilerin istek ve beklentilerine, toplumun kültürel yapısına, yaşına, cinsiyetine, daha önceki deneyimlerine göre değişen bir kavramdır.

## 1.2. Yönetim ve Kalitenin Tarihsesi

Kalite bir devrim değil evrimdir. Bu nedenle kalite tarihinin gelişimi incelenirken kısaca yönetimin tarihsel gelişimine bakmak yararlı olabilir.

## Kaynaklar

- Acar, N. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM, Ankara.
- Akar, Ç., Özalp, H.(1998). Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim. Ankara.
- Aktan,C. "Japon Yönetimindeki Başarının Sırları", Ekonomik Forum Dergisi, Yıl 5, Sayı 6, Haziran-1998.
- Aktan, C. (2000). Devlet yönetiminde kalite. Ankara: TOSYÖV.
- Aşgın, S (2008). Stratejik Yönetim. İçişleri Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını, Ankara.
- Bateman, A.M. and Snell, S.A. (2004) Management : The New Competitive Landscape, Instructor's Manual, The McGraw-Hill Companies,Inc.
- Bekaroğlu, B. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Ve ISO 9000 Kalite Güvencesine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri: İstanbul'daki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi,2005.
- Besterfield, D.ve ark., (2003). Total Quality Management, Third Edition. Pearson, Prentice Hall.
- Bedük,A.(2005). Modern Yönetim Teknikleri, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Bolat ,T.(2000). Toplam Kalite Yönetimi, Beta Yayınevi,Yayın No: 946 İstanbul.
- Bozkurt, R. "Örgütsel mükemmellik arayışı: Toplam kalite yönetimi" Verimlilik Dergisi, Sayı 1,2001.
- Bozkurt, R. (2003). Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri –İstatistiksel Teknikler. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara
- Bulut,Z Etkin Takım Oluşturma Ve Yönetme, Mevzuat Dergisi, Yıl,7 Sayı 77, Mayıs 2004 [www.mevzuatdergisi.com/2004/05a/02.htm](http://www.mevzuatdergisi.com/2004/05a/02.htm)
- Cafoğlu,Z (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/iletisim.htm>
- Can, H. (2001). Yönetim ve Organizasyon. (Editör: Salih Güney). "Yönetim Bilimi ve Tarihçesi" Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Cartin, T. J. (1993), Principles and Practices Of TQM, ASQ Quality Press.
- Charantimath, P.M. (2011). Total quality management , Pearson.
- Cole, G. A. (1986), Management; Theory and Practice,2nd edition DP Publications Ltd.
- Çetin,C.ve ark. (1998), Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi , İstanbul.
- Çetin C.ve ark.(2001).Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi. Beta Yayınları, İstanbul.
- Çoruh, M. Kalite Güvence Sistemi Felsefesi: Hastane Hizmetlerinde Hangi Kalite Güvence Sistemi Seçilmeli?". III. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetim Sempozyumu, Ankara, 28-29 Eylül 2000.

- Çetin,C. Ve ark. (1998), Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi , İstanbul.
- Daft,R (2000). Management, 5th Edition,The Dryden Press.
- Danacıoğlu, N., Burcu, E. ve Muluk, Z. (1999). Türkiye’de standartlar ve kalite konularındaki gelişmeler. I. İstatistik Kongresi (5-9 Mayıs 1999, Antalya),Bildiriler Kitabı . Antalya: Türk İstatistik MezunlarıDerneği.
- Doğan, Ö İ.; Tütüncü Ö. (2003). Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001: 2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama. DEÜ Rektörlük Matbaası, İzmir.
- Doğan, Ü. (1991). Kalite Yönetimi ve Kontrolü. İstiklal Matbaası, İzmir
- Dubrin,A. Ve ark.(1989) Management Organization,Sought-Western Publishing.Co.
- Dunn,R.(2002) Hainmann’s Healthcare Management. Seventh Edition, Health Administration Press, Chikago.
- Düren, Z.(1990). İşletmelerde Kalite Çemberleri, İstanbul, Evrim Basım Yayınevi.
- Düren, A. Z., (2000), 2000’li Yıllarda Yönetim, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.
- Efil, İ. (1999). Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. 4. Baskı, Alfa Basın Yayın İstanbul.
- Efil, İ. (1997). Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, Uludağ Üniversitesi,  
Alfa Yayınları, Bursa.
- Efil, İ. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç:  
Efil, İ.(2002), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 7. Baskı,
- Erdem,B.(2006). İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme) be.balikesir.edu.tr/dergi/-edergi/c9s15/makale/c9s15m4.pdf
- Erdemir, E. Postmodernizmin İşletme Yönetimine Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme.e-akademi, aylık internet dergisi Haziran 2006, sayı 52. Erişim Tarihi; 17.12.2011
- Ersoy, M.S. ve Ersoy, A. (2011). Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Denetimi, İmaj Yayınevi.
- Fayol, Henri (1949) General and Industrial Management, London: Pitman Publishing Company.
- Feigenbaum, A.V.. (1983). Total Quality Control (Third Edition). McGraw-Hill Book Company, New York.
- Ferris Gr, Wagner JA, (1985). Quality circles in the United States: A Conceptual

- Reevaluation, The Journal of Applied Behavioral Science.
- Gözlü S.(1990). Endüstriyel Kalite Kontrolü, Teknik Üniversite Matbaası, İstanbul.
- Gümüšoğlu, S. (2000). İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi Araçları. Beta Basım, İstanbul.
- Herrmann, J., W., (2005): A History of Decision- Making Tools for Production Scheduling, University of Maryland, College Park, MD 20742, USA
- Hiles,A.(1993).Service Level Agreements, Measuring Cost and Quality in Service Relationships, Chapman & Hall, London.
- Hoşcan,E.(2002). 21.nci Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, III. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ishikawa, K. (1985). Toplam Kalite Kontrol. İstanbul
- ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, Alfa Basın Yayın, İstanbul.
- ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi, 1. Çalışma Grubu Raporu, 2008
- Işık, O. (2013). Kalite İyileştirmede Kullanılan Araçlar, Sıdıka KAYA (Ed.), Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetimi, Anadolu Üniversitesi.
- İstatistiksel Kalite Kontrol Sorularla Resmi İstatistikler Dizisi Türkiye İstatistik Kurumu, 2011.
- İmai,M. (2013). “KAİZEN - Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı “ , <http://www.kaynakindir.com/wp-content/uploads/2013/07/kaizen.pdf>
- İnce,M. ve ark.(2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. [www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/.../Örgütlerde%20takım%20%20çalışması%20na%20...:429-431](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/.../Örgütlerde%20takım%20%20çalışması%20na%20...:429-431)
- İzgören, A.Ş.(2008). Yöneticiler Futboldan Ne Öğrenir, Elma Yayınları.
- Kalite Çemberleri El Kitabı.(2009). Çözüm Var Danışmanlık İstanbul
- Kavuncubaşı, Ş (2000), Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara.
- Kavrakoğlu,İ (1996). Kalite Cep Kitabı,KalDer Yayınları-3, Ankara
- Kılıç, R. (1996). “ Olgü Ve Değer Problemi” [dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/37/780/10005.pdf](http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/37/780/10005.pdf)
- Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, 9. Basım, İstanbul, Beta Yayınları.
- Kolarik, W. J. (1995). Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools. McGraw Hill.
- Kovancı, A.(2001). Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl? Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kuş, M. (1999). Kalite kavramı, Avrupa Birliği Kalite Politikası ve Türkiye’deki kalite faaliyetleri. Ankara: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı.
- Köseoğlu,M.A. (2008). İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasılfade Ederler? [www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S22008/89\\_97.pdf](http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S22008/89_97.pdf)
- Melum,M ve Sinioris,M (1992),Total Quality Management-The Healthcare Pioneers, American Hospital Publishing.Inc.U.S.A.

- Milli Eğitim Bakanlığı “Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı”  
www.meb.gov.tr/tky/.../Egitimde\_kalite\_odulu\_el\_kitabi\_2012.doc
- Leblebici, D.(2008).Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 21: 99-118
- Lehman ME.(1986). Quality Circles: Their Place in Health Care, Hospital Topics
- Mc Neely ve ark.(1997), Quality Circles, Human Service Organizations and the Law., Administration in Social Work.
- Megginson,L. And ark.(1989). Management Concepts and Applications 3rd Edition. Harper and Row, Publishers, New York
- Mears, P. (1995). Quality Improvement Tools & Techniques, McGraw Hill. S.52
- MEB, Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı, Ankara 2007
- Naidu, N.V.R. ve ark.,(2006). Total Quality Management, Bussiness&Economics. e-Book Collection(EBSCOhost).
- Özdemir T.(1996). Kalite İçin İstatistiksel Süreç Kontrolunda Birikimli Toplam Grafiği ve Süreç Kontrolunun Durum-Uzay ında İncelenmesi, Doktora Tezi, Ankara
- Özeveren, M (1997),Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamaları, İstanbul.
- Peşkirioğlu, N. (1999). Kalite yönetiminde ISO 9000 uygulamaları. (2. bs.). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Pekdemir, I.(2000), Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenmek, İstanbul: ARC Yayınları No: 8
- Pfeifer, T. (2002). Quality management. Hanser.
- Robbins,S.(1990) Organizational Theory,Prentice-Hall International, Inc.
- Sarp,N. Yayınlanmamış Sağlık Hizmetlerinde TKY Ders Notları, 2010.
- Soković,M. ve ark. Basic Quality Tools in Continuous Improvement Process Journal of Mechanical Engineering 55(2009)5,
- Soylu, K.,F., ve SuerA.,Ö (1998) ,Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü, İstanbul
- Stamatis, D.H (2000), Total Quality Management in Healthcare, Inwin Professional Pupliching.
- Şimşek,M.(1998). Kalite Yönetimi.Marmara Üniversitesi Yayınları,2. Baskı,İstanbul.
- Şimşek, H.(2007). Toplam Kalite Yönetimi, Kuram, İlkeler, Uygulamalar, İstanbul.
- Şimşek,M.(2000). Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, İstanbul
- TEMUR, Eyüp (1999). İktisadi ve Ahlaki Kurum Ahilik. Mavi Ofset Baskı, İstanbul.
- Petinger, R. (2002) Introduction to Management, Palgrave.

- Wren,D.(1994) The Evolution of Management Thought, 4th edition,John Wiley and Sons Inc.
- Tayar,M.:“İlkGıdaStandartı”.<http://www.dunyagida.com.tr/haber.php?nid=26>  
40. Erişim Tarihi: 06.02.2014
- Yılmaz, E. Toplam Kalite Yönetimi ve Kütüphanecilik. [unak.org.tr/bildiri-/unak06/u06-17.pdf](http://unak.org.tr/bildiri-/unak06/u06-17.pdf)
- TSE, Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları İçin Kullanım Kılavuzu, Aralık 1991.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü [www.tdk.gov.tr/](http://www.tdk.gov.tr/)
- Uysal,E. “ Değerler Üzerine Bazı Düşünceler ve Bir Erdem Tasnifi Denemesi: İnsanî Erdemler-İslâmî Erdemler” , Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1, 2003, s. 51-69
- Vonderheide,D.ve ark. (2004) Applying Quality Methodologies to Improve Healthcare. Published by HCPro,Inc. USA

### İnternet Kaynakları

- <http://www.isokalitebelgeleri.com/?sf=t&b=508&key=Proses%20Nedir?>  
4/11/1999 Tarih 238661 Sayılı Resmi Gazete  
11 Şubat 2012 Tarih, 28201 sayılı Resmi Gazete  
Calibration Principles: [www.isa.org](http://www.isa.org)  
<http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/kal.pdf>  
<http://web.deu.edu.tr/inoviz/index.php/kalite#kalcember>  
<https://www.google.com.tr/search?q=toplam+kalite+yönetimi+resimler>  
[www.ardahandefterdarligi.gov.tr/dosyalar/tky\\_sözlüğü.docx](http://www.ardahandefterdarligi.gov.tr/dosyalar/tky_sözlüğü.docx)  
[http://www.jmp.com/support/help/Shewhart\\_Control\\_Charts.shtml](http://www.jmp.com/support/help/Shewhart_Control_Charts.shtml)  
[http://www.businessballs.com/dtiresources/quality\\_management\\_gurus\\_theories.pdf](http://www.businessballs.com/dtiresources/quality_management_gurus_theories.pdf)  
[http://orion2020.org/archivo/calidad/1a/calidad\\_gurues.pdf](http://orion2020.org/archivo/calidad/1a/calidad_gurues.pdf)  
[http://www.jmp.com/support/help/Shewhart\\_Control\\_Charts.shtml](http://www.jmp.com/support/help/Shewhart_Control_Charts.shtml)  
<http://tekstilmuhendisleri.blogspot.com.tr/2010/01/etkinlik-maliyet-analizi-ve-nominal.html>  
<http://web.sakarya.edu.tr/~toplani/istatistik10.pdf>  
[http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap\\_icerikleri/kalitey%C3%B6netimi-dersnot2.pdf](http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/kalitey%C3%B6netimi-dersnot2.pdf)  
[bartınarge.gov.tr/dokuman/.../problem\\_cozme\\_yontem\\_ve\\_teknikleri.doc](http://www.bartınarge.gov.tr/dokuman/.../problem_cozme_yontem_ve_teknikleri.doc)  
[http://tr.cyclopaedia.net/wiki/%C4%B0lgi\\_diyagram%C4%B1](http://tr.cyclopaedia.net/wiki/%C4%B0lgi_diyagram%C4%B1)  
[http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap\\_icerikleri/kalitey%C3%B6netimi-dersnot2.pdf](http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/kalitey%C3%B6netimi-dersnot2.pdf)  
<http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CE8QFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.strateji.selcuk.edu.tr%2Frehber%2F>

ickntelem%2Fisakis.doc&ei=T4k5U\_nSGYaI7AaFroFI&usg=AFQjCNGIqgMPP  
sMJYpAslbIiw2ANxicTw  
<http://tekstilmuhendisleri.blogspot.com.tr/2010/01/etkinlik-maliyet-analizi-ve-nominal.html>  
[www.fto.org.tr/DB\\_INT.../4/.../Problem%20Çözme%20Teknikleri.pdf](http://www.fto.org.tr/DB_INT.../4/.../Problem%20Çözme%20Teknikleri.pdf)  
<http://www.tse.org.tr/hizmetlerimiz/standart-hizmetleri>  
[http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)  
<https://www.tse.org.tr/hizmetlerimiz>  
<http://www.sencerkalibrasyon.com>  
<http://www.tkm-kalibrasyon.com/neden-kalibrasyon-yaplr-.html>  
[www.turkak.org.tr](http://www.turkak.org.tr)  
[www.KalDer.org](http://www.KalDer.org)  
[www.google.com](http://www.google.com)  
[wikipedia.org/wiki/Kalibrasyon](http://wikipedia.org/wiki/Kalibrasyon)