

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SÜRECİNDE  
KURUM İÇİ İLETİŞİM ETKİNLİĞİNİN  
SAĞLANMASINDA POKA – YOKE TEKNİĞİ**

Şenol PEHLİVANLOĞLU

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Özlem İPEKGİL DOĞAN

2006

## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Kurum İçi İletişim Etkinliğinin Sağlanmasında Poka – Yoke Tekniğı” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**13/06/2006**

**Şenol PEHLİVANOĞLU**

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Şenol PEHLİVANOĞLU  
**Anabilim Dalı** : Toplam Kalite Yönetimi  
**Programı** : Yüksek Lisans  
**Tez Konusu** : Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Kurum İçi İletişim Etkinliğinin Sağlanmasında Poka – Yoke Tekniği  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. \*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir. \*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ/PROJE VERİ FORMU**

**Tez/Proje No:**                      **Konu Kodu:**                      **Üniv. Kodu**

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez/Proje Yazarının  
Soyadı: PEHLIVANOĞLU                      Adı: Şenol

Tezin/Projenin Türkçe Adı:                      Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Kurum İçi  
İletişim Etkinliğinin Sağlanmasında Poka –  
Yoke Tekniği

Tezin/Projenin Yabancı Dildeki Adı: The Poka-Yoke Technique in Internal  
Communication of Companies in the Process  
of TQM

Tezin/Projenin Yapıldığı  
Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi      Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yıl: 2006

Diğer Kuruluşlar:

Tezin/Projenin Türü:

Yüksek Lisans:                       Dili: Türkçe

Doktora:                       Sayfa Sayısı: 211

Tıpta Uzmanlık:                       Referans Sayısı: 167

Sanatta Yeterlilik:

Tez/Proje Danışmanlarının

Ünvanı: Yrd. Doç. Dr.                      Adı: Özlem                      Soyadı: İPEKGİL DOĞAN

Ünvanı:                      Adı.                      Soyadı

Türkçe Anahtar Kelimeler:

1. Toplam Kalite Yönetimi
2. Kurum Kültürü
3. Kurumsal İletişim
4. Poka-Yoke

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1. Total Quality Management
2. Culture Of Company
3. Communication of Company
4. Poka-Yoke

Tarih:

İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum       Evet       Hayır

## ÖNSÖZ

Yoğun ve yorucu bir çalışmanın ardından başarılı bir şekilde tezimi tamamlamış olmak şahsıma faklı bir mutluluk ve gurur yaşatmaktadır. Bu çalışma bundan sonra ki hayatımda kullanabileceğim bir çok nitelikler kazandırması açısından hayatım açısından çok önem taşımaktadır.

Çalışmalarım sırasında bilgi ve deneyimlerinden sürekli olarak yararlandığım, destek ve yardımlarını şahsımdan esirgemeyen, çok sıkışık zamanlarında dahi yanımda deneyimleri ile çözüm bulan danışman hocam, saygıdeğer Yrd. Doç. Dr. Özlem İpekgil Doğan Hanım'a, Sosyal Bilimler Fakültesi araştırma görevlisi Deniz Küçükusta'ya ve Toplam Kalite Anabilim Dalı'nda eğitim veren tüm değerli öğretim üyelerine şükranlarımı sunarım. Aynı zamanda her türlü yardımı ve kolaylığı sağlayarak bana destek olan çok yakınımıdaki dostlarıma, zaman zaman yoğunluk sebebi ile istemedim de olsa ihmal ettiğim canım kızlarıma teşekkürü borç bilirim. Uygulama aşamasında gösterdikleri anlayış ve destekten dolayı ilgili kurum çalışanı arkadaşlarıma ve yönetici arkadaşlarıma minnettarlığımı sunmak isterim.

**İzmir, Haziran 2006**

**Şenol Pehlivanoglu**

## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

### Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Kurum İçi İletişim Etkinliğinin Sağlanmasında Poka – Yoke Tekniği

Şenol PEHLİVANOĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimleri Enstitüsü  
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Son yıllarda rekabetin artması ve talebin azalması kurumların daha verimli çalışmalarını zorunluluk haline getirmiştir. Kaynakların daha verimli kullanımı, hammaddenin daha uzaklardan temini kurumları farklı arayışlara sevk etmiştir. Yüzyılın ortalarında Japonya'da başlayan ve daha sonra etkileri görüldükçe hızlı bir şekilde uygulanmaya başlayan Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi sıfır hata ve maksimum verimlilik unsuru ile kurumlara yol gösteren bir felsefedir. Kurumlara yenileme yerine daha ekonomik ve uzun ömürlü çalıştırma imkanı sağlayan TKY kurumların çalışanlarını da daha verimli çalışmaya ve gelişmeye de destek sağlamaktadır.

Günümüzde kurumlar büyüdükçe, çalışanlar arasında ve yönetim ile çalışanlar arasında iletişim daha etkili olmak zorundadır. Yapılan çalışma kurumların iletişim teknikleri hakkında bilgi vermektedir. Kurumların daha verimli iletişim sağlamaları, yatay ve dikey iletişimin daha etkin kullanımı önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda gelişen teknolojiye bağımlı olarak, iletişimde gelişim sağlamak kurumların etkinliklerini arttırmak rekabette daha yüksek pay alabilmek için önemli bir kriter olmaktadır. Kurumların Toplam Kalite felsefesini tanımaları ve hayata geçirmeleri, kurumsal özellikleri, kurum kültürü, iletişim şekilleri birbirini etkileyen unsurlardır.

Yukarıda ifade edilen unsurlardan dolayı bu çalışmada, Toplam Kalite Yönetimi sürecinde Kurumsal İletişim ve ortaya çıkan problemlerin basit ancak etkili POKA-YOKE uygulamaları ile giderilmesi aktarılmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi, tanımı, gelişimi, ilkeleri, amaçları, öncüleri aktarılmıştır. İkinci bölümde kurumsal kültür, kültürün tanımı, bireysel kültürden kurum kültürüne geçiş, kurum kültürünü etkileyen faktörler, İletişim tanımı, kurumsal iletişimin önemi aktarılmış ve kurumsal iletişimin TKY ile ilişkisi, iletişim türlerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde POKA-YOKE yöntemi ile Kurumsal iletişimi etkileyen olumsuz faktörlerin giderilmesi, iletişimi kolaylaştırma yöntemleri ve daha verimli durum elde etmek için uygulanacak yöntemler aktarılmıştır.

Dördüncü bölümde ise alan araştırması yapılarak anket değerlendirmesi sonuçlarına göre en etkin yöntemler araştırılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, Kurum Kültürü, Kurumsal İletişim, Poka-Yoke

## **ABSTRACT**

**Master of Licance**

### **The Poka-Yoke Technique in Internal Communication of Companies in the Process of TQM**

**Şenol PEHLİVANOĞLU**

**Dokuz Eylul University  
Institute of Social Sciences  
Department of Total Quality Management**

Among last years with the decrease in the demand and the increase of rivalry, the institutions are forced to start working more productive. The more productive usage of the sources and the assurance of raw materials directed the companies to different searches. Total Quality Management (T.Q.M) started in the middle of the century in Japan and later, with the effects that are observed, it was started to be rapidly, TQM is a philosophy that guides the companies with zero fault and maximum productivity. TQM provides to the institutions a more economic and long- lasting working standarts and it also supports the employees for more productive work and development.

Nowadays with the growth of the instutitions; the productive communication starts to be more effective and important between the employees and also between the management and the employees. The researches gives knowledge about the communication tecniques of the instutitions. The productive working support of companies becomes important and the usage of vertical and horizontal communication comes as an important component. At the same time, with the dependence to the developed technology, the companies should rise the activities for getting a larger portion from the rivalry. This is an important criteration. The recognition of the philosophy of the TQM and bringing it to life, the institutional characteristics, the institution culture, the ways of communication are all the elements that effects each other.

In this study, it is given that, because of the elements that are showed before than, in the process of TQM, the institutional communication and the problems can be solved with a simple but effective Poka-yoke application.

In the first part, TQM the definition, the principles, the aim and the innovators are presented. In the second part, institutional culture, the definition of culture, the transfer from personal culture to institutional culture and the factors that effect the institution culture are presented, the definition of communication, the relation of TQM with the institutional communication are presented and also the ways of communications are shown.

In the third part, part, the elimination of the negative factors that effect the institutional communication with the Poka-yoke method, the ways of simple communication and the methods that are used for gaining more productive positions are presented.

In the fourth with the evaluation of the survey results about the field researches, the most effective methods are tried to be searched.

**Key World:** Total Quality Management, Culture Of Company, Communication of Company, Poka-Yoke

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	ii
TUTANAK .....	iii
Y.Ö.K DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
TABLOLAR DİZİNİ.....	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xvii
GİRİŞ.....	xviii

## BİRİNCİ BÖLÜM TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Kalitenin Tanımı.....	1
1.2. İşletmelerde Kalite Anlayışı.....	8
1.2.1. Kalitenin İşletmeye Faydaları .....	12
1.2.2. Kalitenin Tüketiciye Faydaları.....	13
1.3. Toplam Kalite Yönetimi .....	14
1.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımlanması .....	14
1.3.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi Ve Gelişimi.....	20
1.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi .....	23
1.3.4. Toplam Kalite Yönetimi Akımları.....	26
1.3.4.1. W.E.Deming .....	27
1.3.4.2. J.M.Juran.....	28
1.3.4.3. P. Crosby.....	30
1.3.4.4. K. Ishikawa .....	31
1.3.4.5. A. Feigenbaum .....	32
1.3.4.6. M. Imai.....	33
1.3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	34
1.3.5.1. Müşteri Tatmini ve Önceliği.....	34
1.3.5.2. Proses Yönetimi .....	35



1.3.5.3. Toplam Katılım.....	36
1.3.5.4.Ekonomik Etkinlik.....	37
1.3.5.5. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu.....	38
1.3.5.6.Kalite Çemberleri .....	39
1.3.5.7.Kalite Grupları.....	42
1.3.5.8. Beyin Fırtınası.....	43
1.3.5.9.Sürekli Gelişme (KAIZEN) .....	44
1.3.6. Toplam Kalite Yönetimi İle Klasik Yönetim Anlayışı Arasındaki Farklar (Taylor Yönetim Felsefesi-TKY Yönetim Felsefesi).....	48
1.3.7.Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi .....	51

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KURUM KÜLTÜRÜ VE OLUŞUMU**

2.1. Kurum Kültürü.....	53
2.1.1. Kültürün Anlamı ve Çeşitleri .....	55
2.1.1.1. Kültürün Anlamı .....	55
2.1.1.2 Kültürün Tanımı .....	56
2.1.1.3. Kültürün Özellikleri.....	59
2.2. Toplumsal Kültürden Kurum Kültürüne Geçiş.....	60
2.2.1. Kurum Kültürünün Tanımı .....	62
2.2.2. Kurum Kültürünün Temel Özellikleri .....	66
2.2.3. Kurum Kültürünün Değiştirilmesinde Kullanılan Yöntemler.....	67
2.2.3.1. Katılım Sistemleri.....	70
2.2.3.2. Yönetimin Sembolik Hareketleri .....	71
2.2.3.3. Başkalarından Bilgi Edinme .....	72
2.2.3.4. Ödüllendirme .....	73
2.2.3.5. Eğitim Programları .....	73
2.2.4. Kurumsal Kültürü Etkileyen Başlıca Faktörler .....	74
2.3. İletişimin Tanımı.....	80
2.4. İletişim Sürecinin Yapısal Nitelikleri.....	82
2.4.1. Gönderici .....	83
2.4.2. Mesaj .....	83
2.4.3. Kanal.....	84

2.4.4. Alıcı .....	85
2.4.5. Geri Besleme .....	85
2.4.6. Algıma ve Değerleme (Filtre).....	86
2.4.7. Çevre ve Gürültü .....	87
2.5. Toplam Kalite Yönetimi ve İletişim İlişkisi .....	88
2.6. İletişimin Türleri.....	90
2.6.1. Kişisel İletişim .....	91
2.6.2. Kişilerarası İletişim .....	91
2.6.2.1. Kişi-Grup İletişimi.....	93
2.6.3. Sözlü İletişim .....	94
2.6.4. Sözsüz İletişim .....	96
2.7. Kurumsal İletişim .....	98
2.7.1. Kurum İçi İletişim Araçları ve Etkinlikler .....	100
2.7.2. Kurumsal İletişim Modelleri.....	102
2.7.2.1. Merkezi Model .....	102
2.7.2.2. Y Modeli.....	103
2.7.2.3. Zincir Modeli .....	103
2.7.2.4. Daire Modeli .....	103
2.7.2.5. Serbest Model.....	104
2.7.3. Kurumsal İletişim Kanalları .....	104
2.7.3.1. Dikey İletişim .....	104
2.7.3.2. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim.....	105
2.7.3.3. Aşağıdan Yukarı Doğru İletişim.....	106
2.7.3.4. Yatay İletişim .....	107
2.7.3.5. Çapraz İletişim.....	107
2.7.4. Kurumsal İletişimi Engelleyen Faktörler.....	109
2.7.4.1. Amirlerden Kaynaklanan Engeller .....	110
2.7.4.2. Kurumun Yapısından Kaynaklanan Engeller .....	110
2.7.4.3. Geri Besleme Eksikliğinden Doğan Engeller .....	111
2.7.4.4. Teknik Engeller .....	111
2.7.4.5. Kişisel Engeller .....	111
2.7.4.6. Dil Güçlükleri .....	113
2.7.4.7. Bilgi Eksikliği.....	113
2.7.4.8. Zaman Baskısı.....	113
2.7.4.9. Gürültü.....	114

2.7.4.10. Mesaj İçerik Bozulması .....	114
--	-----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### POKA-YOKE

3.1. Poka-yoke Tanımı ve Gelişimi .....	119
3.2. Poka-yoke Sisteminin Kurulmasını Gerektirecek Hatalar .....	122
3.3. Poka-yoke'nin Temel Prensipleri .....	124
3.4. Poka-yoke'nin kazandırdıkları .....	126
3.5. İletişimde Poka-Yoke Uygulama Sistemleri.....	129
3.5.1. Motivasyon .....	129
3.5.2. Dinleme .....	134
3.5.2.1. Dinleme Yeteneğinin Geliştirilmesi.....	137
3.5.2.2. Kötü Dinleme Alışkanlıklarından Örnekler.....	138
3.5.3. Telefon Konuşmaları .....	139
3.5.4. Açık Kapı Politikası.....	141
3.5.5. Kurumsal İletişim Etkililiğinin Sağlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	143
3.5.6. Kurumsal İletişimde Elektronik İletişim .....	146
3.5.7. Eğitim.....	149
3.5.7.1. Deming'in 14 Kuralı .....	152
3.5.8. Soru Sorma (İletişim İlişkileri Geliştirme) .....	155
3.5.9. Etkili Sunuş Teknikleri .....	156
3.5.9.1. Kaygısını Anlama ve Denetleme .....	156
3.5.9.2. Sunuma Hazırlık .....	157
3.5.9.2.1. Sunumun Amacının Belirlenmesi .....	157
3.5.9.2.2. Sunumun Planlamasını Yapmak .....	158
3.5.9.2.3. Sunum Yapılacak Yer ve Kullanılacak Teknik Donanımın Tanınması .....	158
3.5.9.2.4. Sunum Yapılacak Dinleyiciler Hakkında Bilgi Sahibi Olunması .....	159
3.5.9.3. Sunumun Hazırlanması .....	160
3.5.9.3.1. Giriş Bölümü .....	160
3.5.9.3.2. Gelişme Bölümü.....	161

3.5.9.3.3. Sonuç Bölümü .....	162
3.6. Görsel ve İşitsel Araçların Seçimi ve Kullanımı .....	164
3.6.1. Saydamlar (asetat) .....	164
3.6.2. Döner Levha (Flip chart).....	165
3.6.3. Bildiri(Handout) .....	165
3.6.4. Post-it .....	166
3.6.5. Slayt Sunumu.....	166
3.7. Beden Dili .....	168
3.7.1. Beden Dili Hayatımızda Neden Önemlidir? .....	169
3.8. Kalite Çemberleri .....	172
3.8.1. Kalite Çemberinin Amacı .....	173
3.8.2. Kalite Çemberlerinin Getirileri .....	174

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SÜRECİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİM ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASINA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI**

4.1. Amaç ve Yöntem .....	175
4.2. Araştırmanın Bulguları .....	177
4.2.1. Katılımcıların Profilleri ve Kişisel İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular .....	177
4.2.1. Korelasyon ve Regresyon Analizi Bulguları .....	185

### **SONUÇ ve ÖNERİLER .....**

### **KAYNAKLAR.....**

### **EKLER**

EK 1. Anket Formu.....	206
------------------------	-----

## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b>	İşletmelerin Kaliteye Bakış Açıları .....	11
<b>Tablo 2.</b>	Beyin Fırtınası .....	44
<b>Tablo 3.</b>	Toplam kalite yönetimi .....	48
<b>Tablo 4.</b>	TKY ve Ekonomik İşletme Modeli Karşılaştırması .....	50
<b>Tablo 5.</b>	Toplumsal İletişim Tablosu .....	92
<b>Tablo 6.</b>	Kişiler Arası İletişim Sınıflaması.....	94
<b>Tablo 7.</b>	Sözlü Uyarıların Etkileri .....	98
<b>Tablo 8.</b>	Yalın Üretim 5 S Karşılaştırma Tablosu .....	120
<b>Tablo 9.</b>	Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı .....	178
<b>Tablo 10.</b>	Bölge Yöneticilerinin Çalışanları Kişisel Gelişim Açısından Değerlendirme Kriterleri.....	179
<b>Tablo 11.</b>	Çalışanların kişisel gelişimleri için gereken özellikleri değerlendirme tablosu .....	180
<b>Tablo 12.</b>	Çalışanlara güç ve motivasyon sağlayacak olanakların değerlendirilme tablosu.....	180
<b>Tablo 13.</b>	Çalışanların Motivasyonunu etkileyecek etmenleri değerlendirme tablosu .....	181
<b>Tablo 14.</b>	Çalışanların kariyer gelişiminde etkin kriterleri değerlendirme tablosu.....	181
<b>Tablo 15.</b>	Çalışanların düşüncesine göre kariyer gelişimi etkin kriter değerlendirme tablosu .....	182
<b>Tablo 16.</b>	Çalışanların yöneticileri ile iletişim kurma alternatifleri değerlendirme tablosu .....	183
<b>Tablo 17.</b>	Çalışanların birbirleriyle iletişim kurma alternatifleri değerlendirme tablosu .....	183
<b>Tablo 18.</b>	Yöneticiyle Yapılan Toplantıların Sıklığı.....	184
<b>Tablo 19.</b>	Yapılan olağan toplantıların süresi .....	184
<b>Tablo 20.</b>	Günlük iş amaçlı bilgisayar kullanımı .....	184
<b>Tablo 21.</b>	Günlük TV seyretme zamanı .....	185
<b>Tablo 22.</b>	Günlük gazete takip etme sıklığı .....	185
<b>Tablo 23.</b>	Korelasyon Analizi .....	186
<b>Tablo 24.</b>	Çift Yönlü İletişiminin Etkinliğine Etki Eden Bağımsız Değişkenlerin Regresyon Analizi .....	187

<b>Tablo 25.</b>	İşletmede Çalışma Politika ve Prensiplerinin Varolması Durumunu Etkileyen Bağımsız Değişkenlerin Regresyon Analizi.....	188
<b>Tablo 26.</b>	İşletmede Güncel Gelişmelerin Çalışanlara Aktarılmasını Etkileyen Bağımsız Değişkenlerin Regresyon Analizi .....	189

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.</b>	Toplam Kalite Yönetimi Tarihçesi .....	3
<b>Şekil 2.</b>	Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi ve ilkeler .....	26
<b>Şekil 3.</b>	Geliştirme Döngüsü .....	46
<b>Şekil 4.</b>	Kaizen Yaklaşımı ve Buluş yaklaşımı .....	47
<b>Şekil 5.</b>	Kültür-Kişilik ve İnsan Doğası .....	58
<b>Şekil 6.</b>	Kurum ve Kültüründeki Değişiklikler .....	68
<b>Şekil 7.</b>	Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi Kültürel Değişim Uygulaması .....	69
<b>Şekil 8.</b>	İletişim Süreci .....	83
<b>Şekil 9.</b>	Etki-İlgi Çemberi .....	88
<b>Şekil 10.</b>	Yönetici ve Etkili İletişim .....	94
<b>Şekil 11.</b>	Kurumsal İletişim Modelleri .....	102
<b>Şekil 12.</b>	Kurumun hiyerarşik yapısında iletişim çeşitleri .....	105
<b>Şekil 13.</b>	Çapraz İletişim Kanalı .....	108
<b>Şekil 14.</b>	İletişim Engelleri .....	109
<b>Şekil 15.</b>	Poka-yoke 3 temel adımı .....	121
<b>Şekil 16.</b>	MASLOW'un gereksinme zinciri .....	132
<b>Şekil 17.</b>	İletişim düzeyleri .....	142
<b>Şekil 18.</b>	İletişim Değer Zinciri .....	144

## KISALTMALAR

<b>ASQCC</b>	(American Organization for Quality Control): Amerika Kalite Kontrol Organizasyonu
<b>EOQCC</b>	(Europa Organization for Quality Control): Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
<b>ISO</b>	(International for Standardisation): Uluslararası Standartlar
<b>İA</b>	İletişim Araçları
<b>JIPM</b>	(Japan Institute Of Plant Maintenance) :
<b>JIS</b>	( Japanese Standarts Of Industrial): Japon Endüstri Standartları
<b>JIT</b>	(Just in Time): Hemen şimdi, bir Toplam Kalite Yönetim terimi
<b>Kİİ</b>	Kurum İçi İletişim
<b>KİB</b>	Kişisel İletişim Becerileri
<b>TKY</b>	Toplam Kalite Yönetimi
<b>TSE</b>	Türk Standartları Enstitüsü



## GİRİŞ

Hızla gelişen dünyamızda, gelişen teknoloji, artan insan yoğunluğu ve rekabet sonucunda kurumlar da değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Toplam Kalite Yönetimi kurumlara sıfır hata, maksimum verim açısından yol gösterici bir felsefedir.

Kurumların değişim yaşaması, iş hacmine bağlı olarak büyümesi beraberinde bir çok zorluklar getirmektedir. Büyüme ile ortaya çıkan zorluklardan en önemlilerinden bir tanesi iletişimdir. Kurumların büyümesi bireyler arası, kurum içi ve dışı birimler arası iletişimi de olumsuz etkileyebilmektedir.

Çalışmada kurumların iletişimi aktarılmaya çalışılarak, alan çalışması yapılmış ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilerek üretim alanında uygulanan Poka-Yoke tekniği ile iletişim alanında çözümler sunulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde Toplam Kalite Yönetimi, tanımı, amaçları, tarihçesi ve felsefeyi etkileyen öncülerin bakış açıları aktarılmaya çalışılmış, eski yönetim felsefesi ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki farklılıklar değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde kurumların kültür tanımları, özellikleri, oluşum sebepleri ve kurum kültürünün değişimini etkileyen sebepler açıklanmıştır. Kurum kültürü değişimi açıklanırken en önemli sebeplerinin başında gelen iletişim konusu ana başlık altında ayrıntıları ile aktarılmıştır. Kurumsal iletişim konusu ile iletişim tanımı, iletişimin çeşitleri, araçları, iletişim modelleri ve engelleyen faktörler ayrıntıları ile aktarılmıştır.

Üçüncü bölümde Kurumsal iletişimi engelleyen sebeplere yönelik olarak gelişim alanı yaratabilecek Poka-Yoke sistemi ayrıntıları ile değerlendirilmiştir. Poka-Yoke sistemi tanımı, yöntemleri ve uygulanabilecek önemli değerler ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde alan araştırması yapılarak amaç ve yöntemleri aktarılmış, sonuçları değerlendirilerek kurumsal iletişim alanda uygulama ile ortaya çıkan problemler tanımlanmaya çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, hedef pazarlarda yer alan müşteri ve tüketicilerin ihtiyaçlarını, rakiplerine göre daha iyi tatmin etmelerine bağlıdır. Müşteri tatmini ile açıklanmaya çalışılan bu özellikler, pazarlama anlayışının kökeninde var olan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda, işletmenin tüm bölümleri ve çalışanları tarafından da benimsenmesi gereken bir anlayıştır. Aksi takdirde, müşteri ve tüketici tatminini gerçekleştirmek ve teminini sağlamak mümkün olamayacaktır.

Son yirmi beş yıl içerisinde, düşük fiyata yada ölçek büyüklüğüne dayanarak bir zamanlar pazara hükmeder durumda olan kuruluşlar; kendilerini “kalitede” ve “müşteri hizmetleri”nde rekabet eder durumda bulmuşlardır. Aslında bu iki konuya duyulan ilgi çok öncelere dayanır ve bazı kuruluşlar bunu bir kuruluş felsefesi yapmıştır. Örneğin, Procter & Gamble 150 yıldan fazla süredir kaliteye önem vermiştir. IBM, 80 yıldan fazla zamandır rekabetini üstün müşteri hizmetleri üzerine kurmuştur. Kalite konusunda değişen, aslında yönetimin bu konulara duyduğu ilgi ve dikkatin artışıdır.

Geleneksel kalite görüşünde ürünler ve hizmetler, özelliklerinin ışığında değerlendirilirdi; dayanıklılığı, güvenilirliği, fiyatı ve buna benzer etkenler gibi. Bunun ötesinde; çok sayıda kuruluş, değişen koşulların baskısı altında, kalite kavramı üzerinde yeniden düşünmeye başlamıştır. Sonuçta; tüm dünyanın hemfikir olduğu bir düşünce tarzı olarak ürün, dünyanın en güçlü, en parıltılı ürünü olsa bile; eğer müşterilerinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini karşılayamıyorsa ürünün yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Yeni kalite anlayışı bunu dikkate almakta ve pazarlamacılara; ürünlerini ve/veya hizmetlerini doğru özelliklerle, doğru performans ile doğru dayanıklılık ve bunun gibi niteliklerle sunmaları için yol göstermektedir.

#### 1.1. Kalitenin Tanımı

Günümüzde şirketlerin hızlı bir rekabete girmesi, talebin arttığı; fakat, arzın daha hızlı oranda arttığı, teknolojinin çok yoğun kullanılmak zorunda kalındığı ve

rekabetin ivmesinin giderek arttığı bir süreçte; en akılcı uygulama olarak müşteri tatminini yükseltmek düşüncesi hakimiyet kazanmıştır. Müşteri tatmini ise; kalitenin yapılan birçok tanımında olduğu gibi, kalite ve müşteri çıkarlarını ve bu bağlamda işletmelerin daha güçlü konuma gelmelerini sağlama amacını gerçekleştirmektedir. İşletmelerin ise, kendilerine rekabette avantaj sağlamalarını, hitap ettikleri pazarda bir adım öne çıkarak güven sağlamalarını, marka imajı yaratmalarını ve ürünlerinin daha uzun süreçte gündemde kalmalarını sağlamaktadır. Tarihsel süreç içerisinde, gerek ülkemiz ve gerekse dünya toplumları için “kalite” konusu, değişen önem derecelerine göre varlığını sürdürmüştür; özellikle II.Dünya Savaşı’ndan sonra “kaliteli üretim ve hizmet” in önemi artmıştır. Konunun gelişim süreci içinde kalitenin çeşitli tanımları yapılmıştır.

Dr.J.Juran’a göre kalite “kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite, kullanıma uygunluktur.”<sup>1</sup>

P.Crosby’ e göre “kalite şartlara uygunluktur ve kaliteyi geliştirmek için azim, eğitim ve uygulama gibi üç temel aşamaya sadık kalmak gerekmektedir.”<sup>2</sup> P.Crosby’nin diğer bir tanımına göre kaliteyi “ isteklere uygunluk “olarak tanımlayabiliriz. İstekler, anlaşılmalarmı mümkün olmayacak şekilde açıklanmalı, ölçümler bunlara uygunluğu sürekli denetler şekilde olmalıdır. Tespit edilen uygunsuzluk kalitesizlik demektir. Böylece kalite problemleri uygunsuzluk problemleri haline gelir, kalite de tanımlanabilir duruma. Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.”<sup>3</sup>

Dr.K.Ishikawa’ya göre kalite “en ekonomik, en kullanışlı ve her zaman tüketiciyi tatmin eden ürünün üretilmesidir.”<sup>4</sup>

JIS (Japanese Standards of Industrial-Japan Endüstriyel Standartları)’e göre “kalite ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketiciyi isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.”<sup>5</sup>

---

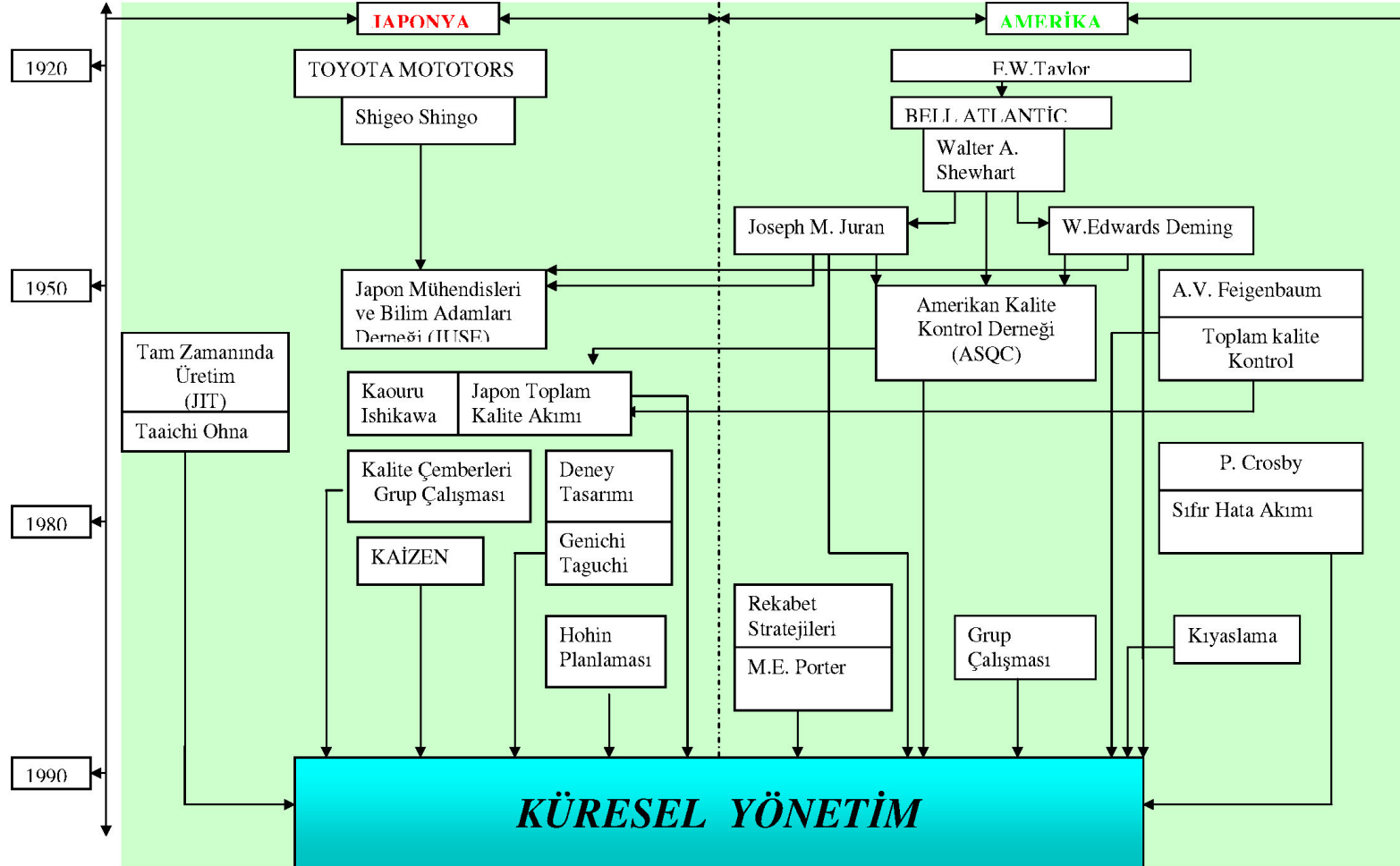
<sup>1</sup> İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:3**, İstanbul, 1998, s.9

<sup>2</sup> İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa:Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1996, s.4-5

<sup>3</sup> Kavrakoğlu, **a.g.e.**, s.19

<sup>4</sup> Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, İstanbul: KalDer Yayınları, 1998, s.17

<sup>5</sup> Türk Standartları Enstitüsü (TSE), **Kalite Notları**, Ankara: TSE Yayınları, 1994, s.4



Şekil 1. Toplam Kalite Yönetimi Tarihiçesi (Aktan, 1997)

ISO (International for Standardisation-Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu) tarafından 1986 yılında yayımlanan ISO 8402 standartında kalite, “bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek gereksinimleri karşılama becerisine dayanan özelliklerinin ve karakteristiklerinin toplamıdır”<sup>6</sup>.

TSE kaliteyi, “bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı” olarak tanımlamaktadır<sup>7</sup>.

EOQC (European Organization for Quality Control-Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu)’ ye göre, “kalite, bir ürün ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir”<sup>8</sup>.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)’ ne göre ise kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.

Rosander’ e göre (1989) kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur.

Kalite G.Taguchi’ ye göre, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır. Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.

Deming’e göre kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır.

Abbott ve Feigenbaum’ a göre kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir.

Kalite, Gilmore ve Levitt’ e göre spesifikasyonlara uygunluktur.<sup>9</sup>

En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek herşey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmalıdır. Kaizen stratejisi

---

<sup>6</sup> Rıdvan Bozkurt, ‘Hizmet Endüstrisinde Kalite’, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, Ankara, MPM Yay., s.171-172

<sup>7</sup> (TSE-ISO 9005), (TSE 1994, 3)

<sup>8</sup> y.a.g.e., s.172

<sup>9</sup> <http://www.ogretmenlik.com/tky.htm> (Erişim tarihi: 05.04.2005)

kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir. İşi oluşturan üç yapı taşı; donanım yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan faktörü yerine tam oturtulduktan sonra işin donanım ve yazılım ile ilgili kısımlar ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir<sup>10</sup>.

Verilen kalite tanımlarında ortak noktalar; ürün, hizmet, müşteri (tüketici) ve ihtiyaç olarak belirtilebilir.

Tüm bu tanımlar göz önünde tutulduğunda, kalitenin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir<sup>11</sup>.

\* Kalite bir önlemdir. Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur. Ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk arayışını katar.

\* Kalite, müşterinin tatminidir. Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusunda son kararın verdiği memnunluktur.

\* Kalite verimliliklidir. İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç, gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.

\* Kalite esnekliktir. Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.

\* Kalite etkili olmaktır. İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.

\* Kalite, bir programa uymak, işleri zamanında yapmaktır.

\* Kalite bir süreçtir, süregelen bir gelişmeyi kapsar.

---

<sup>10</sup> M. İmai, **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Yayınları, İzmit, 1994, s.145

<sup>11</sup> TSE 1997, 1 **TS-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü**

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

\* Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.

\* Kalite mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirebilmeleridir<sup>12</sup>.

\* Kalite, doğru tanıtımdır.

\* Kalite, müşterinin parasının karşılığını almasıdır.

\* Kalite, her tür hatanın ortadan kaldırılmasıdır.

\* Kalite, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.

\* Kalite, sürekli başarı demektir.

\* Kalite, esnekliktir.

\* Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir.

Kalitenin tanımları göz önünde tutulduğunda kaliteyi “çalışma ortamında mutlu olup yaptığı işten gurur duyan insanların ürettiği ürünün ya da hizmetin tüketiciyi memnun etmesi” şeklinde tanımlamak mümkündür.<sup>13</sup>

Kalitenin her boyutu birbirinden bağımsız ve belirgindir. Bir hizmet ya da üründe kalitenin bir boyutu düşük düzeyde olabilmektedir. Bu değerlendirme üründen ürüne ve hizmetten hizmete değişmektedir<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> <http://www.ogretmenlik.com/tky.htm>(erişim tarihi, 05.04.2005)

<sup>13</sup> Nazan Danacıoğlu, Esra Burcu, Zehra Muluk, **Türkiye’de Standartlar ve Kalite Konularında Gelişmeler**, 1.İstatistik Kongresi Bildiriler Kitabı, 1999, s.235-240

<sup>14</sup> Özlem İpekgil Doğan, ‘ **Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi** ’; Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2000; s. 17

Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan Garvin, tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta incelemektedir<sup>15</sup>.

**Performans:** Bir ürünün temel işlev özellikleri anlamına gelen performans, örneğin bir otomobil için hız, konfor; bir televizyon için renk, ses, görüntü vb. özellikler olabilmektedir. Hizmet işletmelerinde ise performans servis hızı ve bekleme zamanının azlığı ile ölçülebilir. Ürünün performans özellikleri genellikle ölçülebilen özellikleri içerdiği için benzer ürünler arasında performans açısından nesnel bir sınıflandırma yapılabilmektedir.

**Özellikler:** "Özellik" kelimesi bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavram olarak nitelendirilebilir. Kalitenin bu boyutu için, havayolu şirketinin uçuşlarda verdiği ücretsiz ikramlar; çamaşır makinesinin pamuklu ya da yünlü programı örnek olarak sayılabilir.

**Güvenilirlik:** Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür. Ölçülebilen bir özellik olan güvenilirlik, ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki dönem vb. olabilir. Kalitenin güvenilirlik boyutu, bozulma sürecinde geçen zaman önem kazandıkça ve bakım/onarım maliyetleri arttıkça daha belirleyici bir faktör olmaktadır.

**Uygunluk:** Uygunluk ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir vermektedir. Aynı zamanda uygunluk, istatistiksel kalite kontrolde ürünle ilgili özelliklerin nominal değerden sapma oranıdır. Bu oran hedeflenen nominal değere ne kadar yakın olursa ürün, tasarım spesifikasyonlarını o derece iyi karşılar ve uygunluk açısından kaliteli bir ürün olarak algılanır.

**Dayanıklılık:** Bir ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur. Genellikle alıcılar ürün dayanıklılığının belli koşullarda test edilerek yazılı olarak onaylanmasını istemektedirler. Teknolojik açıdan dayanıklılık, bir ürünün

---

<sup>15</sup> Garvin David, **Competing on the Eight Dimensions of Quality**, Harvard Business Review, 1994, s.217



deformasyona uğrayıncaya kadar olan kullanım süresini ifade etmektedir. Örneğin, bir elektrik ampulünün lityum teli yandığında değiştirilmesi gerekmektedir. Tamiri olanaksızdır.

**Hizmet Görme Yeteneği:** Kalitenin altıncı boyutu hizmet görme yeteneği, yani hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir. Tüketiciler ürünün bozulma olasılığı ile birlikte, ürünün serviste kaldığı süreyi, servisin randevularına ne kadar sürede cevap verdiği, servis personelinin ilgisi ve servisin sorunlara doğru çözümler bulabilme özelliklerine de önem vermektedirler. Ürünle ilgili problemlere doğru cevaplar ve çözümler bulunamaması, şirketin şikâyetleri ele alma süreci, tüketicilerin ürün ve hizmet kalitesini değerlendirmelerini etkilemektedir.

**Estetik:** Estetik, tüketicilerin beş duyusuna hitap eden ürün özellikleridir. Başka bir deyişle, ürünün kullanıcının beklentilerine uygun bir estetik yapıyı sağlayabilmesidir. Renk, ambalaj, biçim gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle beraber, tüketici beğenilerine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilir.

**Algılanan Kalite:** Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerinde önemli rol oynamaktadır. Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir. Örneğin; televizyon üretimi konusunda uzun yıllar önderlik yapmış bir firmanın yeni çıkartacağı bir ürünün de, bu markaya güvenen tüketicilerin büyük bir bölümü tarafından kaliteli olarak algılanması kaçınılmaz bir gerçektir.

## 1.2. İşletmelerde Kalite Anlayışı

Üretimin ve rekabetin tüm dünyada süratle artması sureti ile işletmelerde bu değişimden paylarını almışlar ve değişken bir pazar ile karşı karşıya kalmışlardır. Hızlı ve sürekli değişen çevre işletmeleri de olumlu veya olumsuz olarak etkilemekte, işletmeler ayakta kalabilmek için projeksiyonlarını hassasiyetle

gerçekleştirmek ve değişiklikleri önceden tahmin etmek ve rekabetçi pazar ortamında üstünlük sağlamak zorundadırlar.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. Bu dönemin temel özelliklerini “globalleşme” ve “imhacı rekabet” ifadeleri ile tarif edilebilirler.

Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkanların tanınması ve diğer birçok gelişme güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine çok daha kolayca erişmelerine fırsat vermiştir. Bu yönü ile bakıldığında, globalleşme, geniş bir ekonomik yayılma anlamına gelir.

Globalleşmenin en bariz sonucu “rekabet”in sertleşmesidir. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile birçok kuruluş öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini mücadeleye terk etmiştir. Tabir yerindeyse, şirketler kendi evlerinde de vurulmaya başlamıştır.

Hakim oldukları pazarlarda pay kaybeden şirketlerin bir kısmı küçülmüş veya yok olmuş, diğerleri ise rakiplerinin pazarlarından pay alma gayretine girmişlerdir. Böylece, iç pazarlarda artan rekabete ilave olarak dış pazarlarda da rekabet yoğunlaşmıştır. “İmhacı rekabet” terimi de, içerde ve dışarıda aynı sertlikte gelişen bu ortamı tarif etmektedir.

Bireyden topluma, küçük bir işletmeden tüm ekonomiye, hayatın her alanında suya atılan bir taşın yarattığı çemberler misali “kalite”yi düşüncede üretmek, geliştirmek, savunabilmek ve paylaşabilmek önümüzdeki sürecin ortak paydası olacak ve sonuçta “yaşam kalitesi”ne ulaşacaktır<sup>16</sup>.

İşletmelerin başarıya ulaşmaları için esas alacakları en önemli nokta “müşteri tatmini esastır” ilkesidir. Günümüzde işletmeler ürünlerini tutundurmak ve pazarlarını genişletmek amacıyla müşteri tatmini ve memnuniyet oranlarını daha üst seviyelere çıkartmak durumundadırlar. Müşteri tatmini, müşteriye kaliteli ve daha ucuz mal

---

<sup>16</sup> Hüsamettin Kavi, ‘İşletmelerde Kalite Anlayışı’, **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Aralık 1996, s.3

satmak veya hizmet sunmakla mümkündür. Ancak kaliteli ve daha ucuz mal ve hizmetin aynı süreçte sunulması gerekir. Kalite ürünün değil, müşterinin geri gelmesidir. Faaliyet alanı ne olursa olsun her işletme kaliteyi, müşterisini referans olarak tanımladığından emin olmalı ve kalitenin beşeri, teknik unsurları birleştirmede etkili ve sürekli aranılan bağdaştırıcı bir uygulama olduğu düşünmelidir.

Diğer bir anlatımla işletmeler;

\*Kaliteli çalışarak, kaliteli ürün üretmek,

\*İnsan, makine, enerji, para, hammadde gibi üretim faktörlerini “en verimli” bir şekilde kullanarak kısacası “denk maliyetli ve verimli” üretim yaparak, “daha ucuz ürün” elde etmek zorundadır.

Hizmet sektörü için de aynı koşullar geçerlidir. Kalite kavramını oluşturan tüm etkenlerin sürekliliği ve zamanla artan bir performansla gerçekleştirilmesi için esastır<sup>17</sup>.

İşletmelerin kaliteye bakış açıları da zamanla değişimi göstermiştir<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Ömer Dinçök, Kalite, **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Aralık 1996, s.13

<sup>18</sup> Erhan Kırtay, ‘ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi’, **Tekstil ve Mühendislik Dergisi**, Yıl 7, Sayı 37, s.28

**Tablo 1.** İşletmelerin Kaliteye Bakış Açıları (Kırtay, 1999; s:29)

GEÇMİŞTE	GÜNÜMÜZDE
1. Kaliteli Üretimin esası muayenedir.	1. Proses kontrolü ve ürün değişkenliğinin azaltılması için çaba harcanır.
2. Arzu edilen kaliteye hataların ayıklanması ile ulaşılır.	2. Kaliteli üretim için planlama yapılır.
3. Kaliteden kalite bölümü sorumludur.	3. Kalite herkesin sorumluluğudur.
4. Kalite maliyeti kalitesizlik maliyeti, kullanılamaz ürün, tamir ve reklam giderleridir.	4. Hatasız üretim yapmak mümkündür.
5. Hatasız üretim yapmak mümkün değildir.	5. Rekabet ortamında kalitesizliğin maliyeti çok önemlidir.
6. Yan sanayi ilişkileri kısa süreli olup en önemli etken fiyattır	6. Yan sanayi ile ilişkiler uzun süreli ve ortaklık yaklaşımı söz konusudur.
7. İşletmeye gelen malzemenin kalitesi muayene ile sağlanır.	

Kalite, üretimin başlaması ile doğmuş bir kavramdır. Önceleri sadece ürüne ait kalite tanımlamaları yapılırken, hizmetin de bir üretim kabul edilmesiyle “hizmet kalitesi” gündeme geldi. Maliyet kaliteden ayrı ve ona ters bir olgu gibi görülürken, artık kaliteyi oluşturan bir özellik olarak ele alınmaktadır. İnsanlar kullanım amaçlarına en uygun ürünü en ucuza almak istemektedir. Günümüzde müşteriye hâlâ ürünün kendine ait özelliklerinin yanı sıra, üretim süreci, üretici firmanın değerleri, ilkeleri, ürünün sunuluş biçimi, çevreye zarar verip vermediği, topluma katkısı ve benzeri faktörler sorgulanabilmektedir<sup>19</sup>.

Günümüzde yoğunlaşan rekabet ortamında işletmeler etkili stratejiler tespit etmek, yönetimde yeni, modern ve çağdaş metotları uygulamak yani kaliteyi uygulamak zorundalar.

<sup>19</sup> KalDer Uzmanlık Grubu, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Temel Eğitimleri El Kitabı, İstanbul**, KalDer Yay., 1999, s.24

Kuruluşlarda kalite anlayışının gelişmesi, “sıfır hata” kavramını ortaya çıkarmış ve bu anlayış “müşteri kaybetmeme” çabalarında da kendini göstermeye başlamıştır. Kaybedilen müşteri sadece kaybedilen bir satış olarak algılanmamalıdır. Bunun müşteri kazanma için yapılan tüm harcamaların boşa gitmesi anlamına geldiğini bugün artık herkes biliyor. Sorulduğunda tüm kuruluşlar, müşteri ilişkilerinin yararlarına ve vazgeçilmez önemine değiniyor. Ancak günümüzdeki uygulamaları ile müşteri ilişkileri kavramı sadece beş-on maddede belirtilen iyi ve güzel davranışları içermiyor. Müşteri ilişkilerinin bir süreç, yöntem ve sistem olarak ele alınıp uygulanması konusunda başarılı ve başarısız kuruluşlar kendiliğinden ortaya çıkıyor. Kısaca, müşteri ilişkileri, jürisi müşteriler tarafından oluşturulan beğeni yarışına benzetilebilir. Bu yarışmada beğeni kazananlar olabileceği gibi beğeni kazanmayanlarda olacaktır. Kalitenin yeni bir içerik kazanması gibi müşteri hizmetleri de yeni bir görünüme bürünmüştür. Geleneksel olarak “müşteri hizmetleri” diye adlandırılan iş; sipariş almaktan, malı geri almaktan yada şikayetleri ele almaktan çok daha kapsamlı ve karmaşıktır<sup>20</sup>.

Bu bakış açısına dayalı olarak “müşteri hizmetleri”, kuruluşun müşterileri hoşnut edebileceği her türlü faaliyeti ve onların satın aldıkları ürünlerden ve hizmetlerden olası en fazla “değer”i elde etmelerine yardımcı olacak her şeyi kapsamaktadır. Böyle bir yaklaşım, bir ürünün tasarımından, artık bir ihtiyacı karşılamayan ürünlerden vazgeçmeye ve müşteriye yardım etmeye kadar her şeyi kapsayacak kadar genişlemiştir.

Ürün ve hizmetlerin kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesi, hem işletmelere hem de tüketicilere büyük faydalar sağlar.

### 1.2.1. Kalitenin İşletmeye Faydaları<sup>21</sup>

\* Kaliteli ürün ve hizmetler tüketicinin işletmeye ve ürünlere olan güvenini artırır. Bu ise işletmeler açısından son derece önemli olan marka bağlılığını yaratarak, belli satış ve hizmet hacmini sağlar.

<sup>20</sup> Yavuz Odabaşı, **Müşteri Hizmetleri Yönetimi**, İstanbul 2000, Sistem yay., s.32-33

<sup>21</sup> Günal Önce, ‘Kalite Faktörü ve Pazarlamadaki Rolü’, **Pazarlama Dünyası**, sayı.11, 1998, s.24-25

\* Kaliteli, teknolojinin gelişimini ve teknoloji transferini kolaylaştırır, böylece kaynaklar optimum kullanılarak en ekonomik üretim sağlanır.

\* İşlerin bir defada doğru olarak yapılmasıyla kazanılan zaman, ürün ve hizmetlerin rakiplerden önce pazara sunulmasını hızlandırır.

\* Rekabetçi pazar ortamında aynı veya daha düşük fiyatla daha kaliteli ürün ve hizmet pazarlayabilen işletmeler rekabet avantajı sağlayarak, pazar paylarını genişletebilirler.

\* İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen ihtiyaç duyduğu araç ve gereç ve talimatlarla desteklenen personel yaptığı işten tatmin duyar, işini doğru ve çabuk yaparak verimliliğini artırır.

### **1.2.2. Kalitenin Tüketiciye Faydaları<sup>22</sup>**

\* İstenilen şartların tam anlaşılması ve işletmenin bu şartlara uygun ürün ve hizmet sağlaması, tüketici isteklerinin tatminini sağlar.

\* Satın alınan ürün ve hizmetin kullanıma uygun olması, bakım, tamir masraflarından tasarruf sağlar.

\* Aynı kalitede ürün ve hizmetlerin temini, tüketicilerin ürünlere ve işletmeye karşı güveninin artırır.

\* Kalite ürün ve hizmetlerin kullanılması tüketicinin can ve mal güvenliğini sağlar.

Tüketici ve müşteri odaklılığını özünde barındıran pazarlama anlayışının işletmenin bütünü tarafından özümsemesini sağlamak ve diğer taraftan, uygulamaların denetimini de belirli kriterlere bağlamak amacıyla, 50'li yıllardan başlayarak, günümüze kadar olan süreç içerisinde "Toplam Kalite Yönetimi " olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışı doğmuştur.

---

<sup>22</sup> Önce, a.g.e., s.45

Toplam Kalite Yönetimi; 1950'lerde Deming'in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran (1954), Feigenbaum (1956), İshikawa (1962) ve Crosby'nin (1961) geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı bir yönetim anlayışıdır. İlk zamanlarda, günümüz Toplam Kalite Yönetimi anlayışını biçimlendiren unsurlara sadece kalite kontrol gözü ile bakılıyordu. Modern kalite anlayışının kalite kontrolünden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimler, aslında yönetim biliminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir<sup>23</sup>.

### **1.3. Toplam Kalite Yönetimi**

#### **1.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımlanması**

Daha önceden belirtildiği üzere, içinde buldukları pazarlarda pay kaybeden şirketlerin bir kısmı küçülmüş veya yok olmuş; diğerleri ise rakiplerinin pazarlarından pay alma gayretine girmişlerdir. Rekabet iç pazarlarda arttığı gibi, ilave olarak dış pazarlarda da yoğunlaşmıştır. Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde, ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimsemeleri olduğunu görüyoruz. Bilindiği gibi Toplam Kalite Yönetimi (TKY), sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. TKY' nin rekabet gücünü yükseltmesinin temel bir nedeni vardır: TKY, bir taraftan "kalite"yi yükseltirken; diğer taraftan üretkenliği de artırmaktadır. TKY uygulamayan bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek ise; mutlaka maliyetleri arttırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır.

TKY, kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürme amacıyla teşkil edilmiş bir uygulamadır. TKY, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler ve maliyetlere negatif etkisi olabilecek tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır. Daha önce verilen kalite tanımlarının odak noktasının,

---

<sup>23</sup> Özcan Kılıç, **Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 2000, s.12

tüketicinin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasında uygunluk, güvenilirlik ve mükemmeli arayış olduğu görülmektedir. Bu niteliklere sahip mal ve hizmet üretmek ve bu üretim sürecini işletmenin bütün mekanizmalarını aynı hedefe doğru harekete geçirerek sürekli kılmanın yollarından biri TKY' nin uygulanmasıdır. Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler, yalnızca kaliteli mal ve hizmet üretmekle kalmayıp uzun vadede işletmelerinde kârlılığı ve verimliliği yakalayarak, pazarda rekabetçi üstünlüğü ele geçireceklerdir. TKY' de "Müşteri Odaklılığı", "Müşteri Tatmini" ve "Müşteri Memnuniyeti" kavramları ön plana çıkmıştır. Bu gelişmeyi, modern pazarlama anlayışı ile açıklamak da mümkündür. Pazarlama anlayışının özünde var olan "Müşteri Tatmini", TKY' nin ana felsefesinde yerini almıştır.

Toplam Kalite Yönetimi'ni; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi şeklinde tanımlamak mümkündür. TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern yönetim anlayışı niteliğindedir.

Kalite tanımındaki farklılıklar gibi, TKY tanımında da ekollere göre değişen bir çok tanım literatürlerde yer almaktadır.

\*Türkiye Kalite Ödülü kriterlerine göre TKY; müşteri memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetebilmesi ve yönlendirilmesidir<sup>24</sup>.

\*Kalite yönetimi, geniş anlamda yeni bir işyeri kültürü ve yeni üretim yöntemleri olarak görülebilir<sup>25</sup>.

\*Bir diğer tanıma göre TKY, işletmenin tüm kaynaklarını harekete geçirerek, müşterilerinin tatminini, en uygun fiyatlarla sağlamayı hedef alan stratejik bir yönetim yaklaşımıdır<sup>26</sup>.

<sup>24</sup> N.Semih Ersun, "TKY Nedir? Ne Değildir? Nasıl Oluşturulur?", **5.Ergonomi Kongresi**, Ankara, MEM Yayınları, s.702

<sup>25</sup> Çiğdem Dikmen, 'Küçük İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi', **Yönetim Dergisi**, sayı 27, 197, s.25-31

<sup>26</sup> Gültekin Yıldız, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya Üniversitesi, Yay., 1994, s.1



\*Daha geniş bir tanımla TKY, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, kurumun bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü artırmayı amaçlayan bir yöntemdir<sup>27</sup>.

\*Toplam kalite yönetimi 1994 tarihli ISO 8402'de şu şekilde tanımlanmıştır. Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı<sup>28</sup>.

\*İşyeri kültürünü değiştirmeyi esas alan ve uygulanabilirliği yüksek olan farklı bir yönetim stratejisidir<sup>29</sup>.

\*TKY, müşterilerin "kalite" beklentilerini karşılayacak ya da aşacak şekilde iş yapılmasını sağlamak için, bir kurumdaki tüm çalışanların katılımı ile iş süreçlerinin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim felsefesidir<sup>30</sup>.

\*Toplam Kalite, gerçekten iyi kalite, mükemmel kalite veya olağanüstü iyi kalite demek değildir. Kısacası herhangi bir kalite seviyesi veya türlü değildir. Toplam kalite ürünle ilgili bir nitelendirme olmadığı gibi, kalite sistemi ile de ilgili değildir. Bir teknik veya yöntem olmaktan ziyade, çeşitli teknik ve araçların kullanıldığı ve hep daha iyinin arzulandığı, başta iç müşteriler olmak üzere insanı esas alan, insana dayalı ve insanı amaçlayan bir kültürel yaşam ve üretim ortamıdır<sup>31</sup>.

Diğer bir tanıma göre TKY, uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir<sup>32</sup>.

---

<sup>27</sup> Ömer Peker, 'Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları', **Verimlilik Dergisi Özel Sayı**, Ankara, MPM Yay., 1993, s.49

<sup>28</sup> Ishiro Miyauchi, **Japonya'da Kalite Yönetimi**, Çev.Salim Ataş, İstanbul, MESS Yay., 1999, s.12

<sup>29</sup> A.Tuckman, The Yellow Brick Road: **TQM and The Restructuring of Organizational Culture**, Organization Studies, 15(5), 1994, s.727-751

<sup>30</sup> J.J.Adrian, **Total Quality Management The Ilhonis Department of Transportation**, Ilhonis, 1995, s.35

<sup>31</sup> Duran Kocabağ, Toplam Kalite Yönetimi, **5:Ergonomi Kongresi, Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi**, MPM Yayınları, 1995, s.715

<sup>32</sup> Efil, **a.g.e.**, s.5

Dr.Feigenbaum Toplam Kalite Kontrolü; “Müşterilerin ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile işletmenin değişik bölümlerinin; kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili bir yöntemdir” şeklinde tanımlamıştır<sup>33</sup>.

TKY, amaçları geliştirmek için ortam hazırlamak, gelişim sağlayabilmek için faaliyetleri formüle etmek, gelişimi ölçmek üzere bir kıstas geliştirmek, yönlendirmek ve bu faaliyetlerin işe yarayıp yaramadığını göstermek için kıstaslarla kontrol etmektir<sup>34</sup>.

Bu açıklamalar ve tanımlamalar ışığında toplam kalite yönetiminin temel görüşlerini şöyle özetleyebiliriz<sup>35</sup>.

\*Toplam Kalite Yönetimi, gelişime yönelik sürekli değişimi temel alır, başarısı değişimden geçer. Bu değişim yönetsel, davranışsal ve teknik alanlarda sürekli eğitimle sağlanır.

\*Toplam Kalite Yönetimi, sürekli daha iyinin arandığı bir süreçtir. Bu sürecin öncelikleri kuruluşun rekabet üstünlüğü kazanması, sürekli büyümesi, olanaklarının artırılması ve artan olanaklarla çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi, yönetim-çalışan-sendika ilişkilerinde ortak çıkarlara dayalı sağlıklı bir işbirliği sağlanmasıdır.

\*Toplam Kalite Yönetimi, müşteri isteklerini ve gereksinimlerini karşılamayı kuruluşun amacı olarak görür. Bu çerçevede, müşteriye hoşnut etmek için en uygun ürünleri tasarımıyarak, ham maddeden müşteriye uzanan ikmal, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlerden oluşan tüm etkinlikler zincirinin her halkasında, kalite, mükemmellik ve verimlilik standartlarını yakalayıp, bu ürünleri en uygun fiyatla pazara sunmayı hedefler.

---

<sup>33</sup> Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 2001, s.13

<sup>34</sup> George.P. Bohan, **Focus the Strategy to Achieve Results**, Quality Progress, July 1995, s.89

<sup>35</sup> Zuhal Akal, ‘Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri’, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1995, s.85-86

\*Toplam Kalite Yönetimi'nde müşteri sadece son ürünü satın alan (dış müşteri) değildir. Müşteriler dış tedarikçilerden başlayıp, sistem süreci içindeki her işlevsel ve destek grubundaki iç müşteriler (bir önceki alt sistemden iş alan her birim) ve dış müşterilerdir (firmanın ürün ve hizmetini satın alıp kullanan tüketicidir). Her müşteri kendinden bir sonraki alıcıyı yani müşteriyi hoşnut etmekle sorumludur.

\*Toplam Kalite Yönetimi, geleneksel yönetimlerden farklı bir "kalite-verim-maliyet-kâr" yaklaşımını izler. Kaliteye öncelik verilerek, verimlilik artırılacak, maliyetler düşürülecektir. Yüksek kaliteli ürünleri daha düşük fiyatlarla tüketiciye sunularak Pazar payı ve kâr artırılacaktır.

\*Toplam Kalite Yönetimi'nde gelişme kaynağı, "kalite için çalışan insan"dır. Kalite için çalışan insan yaratmak, öncelikle yöneticinin sorumluluğundadır. Yönetici önder olmalıdır, önce kendisi kalite ve verimlilik için değişimin gücüne inanmalıdır.

\*Toplam Kalite Yönetimi'nde çalışanlar, isteklerini, beyinlerini, yüreklerini ve çıkarlarını kurumun gelişmesi için bir araya getirirler. Bu ortamı yaratmak, davranışlarda ve olanaklarda gerekli değişimi sağlayacak iyi bir eğitim ve özendirilmeden geçer. Eğitimlerin başlıca konuları bilinçlendirme, beceri geliştirme, takım çalışmaları ve yönetime katılım olmalıdır.

\*Toplam Kalite Yönetimi'nde uygulamaların sürdürülebilmesi önemli bir sorundur. İlk yılların enerjisi ve kolay başarıların sonrasında, uygulamaların yeni güdülerle ve güçlerle desteklenmesi gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi, üretim kalitesi, standartlar, kalite kontrol, istatistiksel kontrolü ve daha genişleyen kapsamı ile global bir uygulama yönetimidir. İlk etapta sadece ürünün kalitesine önem veren ve bu yönde uygulanan kalite kontrol, gelişen zaman içinde gerektiren şartlar sebebiyle işletmenin tüm birim ve süreçlerinde kalitenin elde edilmesi şeklinde gelişmiştir. Bu bağlamda ürün ve hizmetin kalitesi, problem çözme teknikleri, müşteri tatmini, maliyetin düşürülmesi, istatistiksel kontrol, süreçlerin kalitesi gibi kavram ve tekniklere ağırlık vermiştir.

Küreselleşme ile birlikte rekabetin hızla arttığı günümüzde Toplam Kalite Yönetimi işletmenin de sınırlarını aşarak tedarikçi ve yan sanayi gibi işletmenin

yakın çevresini oluşturan tüm işletmeleri de kapsamına almıştır. Bu bağlamda müşterinin yerini “paydaşlar” (shareholder), müşteri tatmini amacının yerini “paydaşlar tatmini” ve “mükemmelliği sağlamak” gibi kavramlar almıştır<sup>36</sup>.

Çeşitli açıklamalar ışığı altında Toplam Kalite Yönetimi kısaca şöyle tanımlanabilir: Toplam Kalite Yönetimi, mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır. Kelimeleri tek tek ele alırsak, “toplam” o ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. “Kalite” kelimesi ölçülebilen yönetim değerleri demektir. “Yönetim” ise mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetlere uygulanan teknik ve prensiplerdir<sup>37</sup>.

Toplam Kalite Yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Toplam Kalite Yönetimi, hataları önlemeyi hedefler, böylece bir taraftan hatasız ürün ya da hizmete sahip olunurken, diğer taraftan da üretici kuruluşun hatasız mal ve hizmet üretimi nedeniyle maliyeti düşer<sup>38</sup>.

Toplam Kalite Yönetimi, etkinliğin kaynağı ya da muhatabı olan herkesin-tüm paydaşların üretim ve yönetim süreçlerine katkısını sağlama, sürekli iyileştirme, sağlıklı iletişim, verilere dayalı konuşma, hataların tekrarını önleme, sebep-sonuç mantığı içerisinde çözüm üretme, kaynakları, iş süreçlerini ve sonuçlarını sürekli gözden geçirme, örnek kuruluşlarla kıyaslama ve öğrenmeye dayanan, insan-odaklı bir ilkeler bütünüdür. Kalite evriminin ilk dönemlerinde, 1920’lerde “kalite” gerçekten temel bir nitelik taşıyordu fakat zaman içerisinde bunun da yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi’nin esas amacı “rekabet üstünlüğünü sağlamak” olarak tanımlanabilir. Nitekim 1990’lı yıllarda hizmet üstünlüğü ön plana çıkınca, Toplam Kalite Yönetimi’nin yeni bir amacı” hizmet kalitesi” olarak ortaya konmuş ve kaliteli hizmetin öğeleri de hız, esneklik, duyarlılık gibi ifadelerle açıklanmıştır<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, İstanbul,Alfa Yayınları, 1997, s.6-7

<sup>37</sup> **y.a.g.e.**, s.6-7

<sup>38</sup> İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yay., İst., 1995, (a), s. 47

<sup>39</sup> İbrahim Kavrakoğlu, **Değişim ve Yaratıcılık**, KalDer Yay., İst., 1997, (b), s.17

Yoğun rekabet ve teknolojik gelişmeler karşısında işletmeler maliyetleri indirebilmek, ürün ve hizmet kalitesini yükselterek yaşam süreçlerini devam ettirebilmek için Toplam Kalite Yönetimi'nin gerekliliğini fark etmesi ve Toplam Kalite Yönetimi amaçları doğrultusunda bir yönetim felsefesi gerçekleştirmesi mecburiyeti vardır. Toplam Kalite Yönetimi çalışanlarının güvenliğini ve müşteri memnuniyetini sağlamaya, iç ve dış müşteri tatmini sağlamaya yönelik uygulamaları kapsayan geniş tabanlı bir uygulamadır.

### 1.3.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi Ve Gelişimi

İnsanoğlunun parayı ve teknolojiyi tanınması ile kalite hayatının vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229.maddesinde şu ifadeler yer alır: "Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur"<sup>40</sup>.

Ünlü Alman kalite bilimcisi Walter Geiger kalite tarihi üzerine yazdığı bir makalesinde kalite olgusunun ilk insan döneminde bile önemli bir öge olduğunu belirtiyor ve Hominid'lerin yaşam mücadelesi verdikleri dönemlerde içgüdüsel değerlendirmelerini tecrübeleriyle birleştirerek örneğin iyi, kötü yiyecekler arasında ayırım yaparak, beslenme gereksinimlerini en iyi biçimde karşılamayı hedeflediklerini yazıyor.<sup>41</sup>

Tarihteki bu tür değerlendirmeler uzun yıllar toplumların yaşamlarına egemen olsa da; günümüz kalite anlayışına temel teşkil edebilecek bir kriter olmaktan uzaktır.

Ancak kalitenin bugün kullandığımız anlamıyla bilimsel bir kavram olarak ortaya çıkması 19.yüzyıla rastlamaktadır. 19.yüzyılın sonlarına kadar kalite, herhangi bir ürünü kendi tasarımına veya müşterisinin tasarımına göre üreten ustanın sorumluluğunda idi ve bu onun ustalık derecesini gösteriyordu. 20.yüzyılın başlarında bu yetki üretimin farklılaştırılmasından ve iş hacminin genişlemeye başlamasından dolayı ustabaşının denetimine geçti. Benzer işler icra eden

---

<sup>40</sup> Türk Standartları Enstitüsü (TSE), **Kalite Notları**, Ankara, TSE Yayınları, 1994, s.4

<sup>41</sup> Yılmaz Taptık ve Özgül Keleş, **Kalite Savaşı**, İstanbul, KalDer Yayını, 1998, s.176

işgörenlerin bağlı oldukları ustabaşı onların faaliyetlerini ve ürünlerini kalite açısından kontrol ediyordu. Bu periyot büyük çapta modern fabrika kavramının doğuşu, gelişimi ve şekillenmesiyle paralellik göstermektedir<sup>42</sup>.

1.Dünya Savaşı'nın akabinde gelişen karmaşık imalat sistemleri ustabaşlarının da tabii oldukları bir bilgi ve rapor sunma merciinin varlığını gönderme getirdi<sup>43</sup>. 1945'li yıllardan önce Japonlar, istatistiki kalite kontrol tekniklerini bilmekle beraber uygulamaya sokamamışlardı ve kalite konusundaki tek girişimleri denetlemeden öteye geçmemektedir. Daha sonra Japon bilim adamları ve mühendisleri sendikası tarafından davet edilen Deming'in verdiği konferans ve seminerler Japonlara istatistiksel boyutta kalite problemlerin çözümünü öğretti<sup>44</sup>.

1980'lerden sonra ise kalite, üretin departmanından çıkarak yönetim hiyerarşisine doğru bir hareket göstermiş ve stratejik kalite yönetimi ile toplam kalite yönetimi, kalite kavramına farklı boyutlar kazandırmıştır<sup>45</sup>.

Kalitenin geçmişinin, İ.Ö. 2150 Hammurabi Yasasına kadar dayandığını kanıtlarla görmekteyiz. Bu dönemlerden günümüze ve insanoğlu varolduğu müddetçe kalite hep varolacaktır. Ancak tarihsel gelişim süreci içerisinde üretim ve yönetim anlayışının değişmesi, sosyal refah ve teknoloji düzeyinin gelişmesi ile kalite uygulamalarında da farklılıklar oluşmuştur<sup>46</sup>.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında, Amerika'dan Japonya'ya askeri fabrikalardaki mühendis ve muayene sorumlularına istatistiki kalite kontrolü öğretmek için giden ve daha sonra kalite felsefesinin fikir babası olarak anılan Deming, kalitenin sağlanması için denetimlere güvenilemeyeceğini, bu olgunun hammaddeden, üretime ve yönetime kadar devam eden bir süreç olduğunu söyler. Günümüzde artan rekabetin hayatta kalmayı zorlaştırması ve teknolojinin geçmişe oranla daha sık ve çabuk bir şekilde el değiştirmesi yeni bir zorunluluk getirir, diğer

---

<sup>42</sup> Kavrakoğlu, (b), **a.g.e.**, s.39

<sup>43</sup> Arnold Vallin Feingenbaum, **Total Quality Control**, Fourtieth Anniversary Edition, Mc Graw –Hil Inc.Singapore, 1991, s.16

<sup>44</sup> Muhlis Halis, **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.40

<sup>45</sup> Greg Bounds, vd. **Beyond TQM: Toward The Emerging Paradigma**, Mc Graw-Hill International Edition New York, 1994, s.147

<sup>46</sup> Özlem İ. Doğan ve Özkan Tütüncü, **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Kapsamında ISO 9001**,2000, İzmir, 2003, s.30

alanlardaki şartların eşitlendiği bir ortamda herhangi bir kuruluşun ayırt edici özelliğinin bulunması gerekmektedir<sup>47</sup>.

Kalitenin çağdaş tanımları göz önüne alındığında basit ama etkin bir model olarak, TKY'nin felsefesi ve prensipleri aşağıdaki gibi şekillendirilebilir<sup>48</sup>.

Sürekli geliştirme veya özgün ismi ile "Kaizen" bir dinamizmi, sürekli bir arayışı ifade eder. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli iyileştirme, yönetim, liderlik ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş hayatında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. Bu sebeple, TKY anlayışında sürekli geliştirme felsefesi kadar "önce insan" ya da diğer bir deyişle "birey kalitesi" de son derece önemlidir<sup>49</sup>.

TKY anlayışının yapısı rekabetçi yönetim anlayışına dayanmaktadır. Son 20-30 yıllık dönemde arz talep dengesi değişirken, sanayi ve ticarete rekabet yeni boyutlar almıştır. Geçmiş dönemde şirketlerin temel amaçları "kârları maksimize etmek" ile ifade edilirken, günümüzde esas gaye "rakipleri yok etmek" şeklinde oluşmaktadır. Artık, Pazar payları kâr oranlarından daha önce analiz edilen kıstas halini almaktadır<sup>50</sup>.

TKY felsefesi aşağıdaki özellikleri taşımaktadır<sup>51</sup>.

\*Hataları oluşmadan önleme, mantığa dayalı olup, bu sayede bir problem bir defaya mahsus çözülmekte esas sonuç, aynı olayın tekrarını önleyen tedbirlerin alınmasına yönelmektir.

\*Sürekli gelişme dediğimiz küçük adımlarla ilerleme felsefesi hakimdir ve mevcut gelişme seviyesini yeterli görmeyip daha ileri getirme anlayışı vardır. Amacı rakiplerimizden daha üstün bir müşteri mutluluğunu sağlayarak yönetim sistemini ve

---

<sup>47</sup> Hasan Özbek, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Halkla İlişkilerin Katkısı, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2000, s.52

<sup>48</sup> İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, s.13

<sup>49</sup> Kavrakoğlu, (b), **a.g.e.**, s.9-18

<sup>50</sup> İTÜ, **a.g.e.**, s.13

<sup>51</sup> Kavrakoğlu, (b), **a.g.e.**, s.9-18

kurum kültürünü değiştirmektir. Burada değişmeyen tek şey sürekli gelişme dediğimiz “değişim” dir.

\*Yönetimin sorumluluğu, TKY felsefesinin önemli bir özelliğidir. Yönetimin sorumluluğu, sistemi geliştirmek ve belirlenen sistem içerisinde çalışmaktır. Bir yönetici vaktinin yarısını sistem geliştirmeye yarısını da sistem içinde çalışmaya ayırarak, yönetim sorumluluğunu dengeli bir şekilde dizayn etmelidir.

\*Müşterilerin tatmin edilmesi, toplam kalite yönetimi anlayışında “kâr”ı işletme amaçları sıralamasında en öne yerleştiren klasik yaklaşım terk edilmekte ve yerine müşteri (iç ve dış müşteri)den iç müşteri olan çalışanlar ön plana çıkmaktadır. Aşağıdaki şekillerde eski ve yeni yaklaşım görülmektedir.

\*Müşterinin ön planda olması onun isteklerinin birinci dereceden ilgilenilmesine yol açar. İç müşteri dediğimiz çalışanların, tasarımdan başlayıp, satış sonrası hizmetlerin içine çekilmesi, onun motivasyonunun artırmakla birlikte verimliliği ve kaliteyi artıran etki doğurmaktadır ki buda dış müşterinin tatminini sağlamaktadır<sup>52</sup>.

### **1.3.3.Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi**

Günümüzde yaşayan işletmelerde Toplam Kalite Yönetim anlayışı kalite kadar eski olmayan hatta çok yakın geçmişe dayanmaktadır.

Geçmiş dönemlerde sanayi işletmeleri küçük kuruluşlardan oluşmakta ve az sayıda çalışan ile üretim yapan işletmelerdi. Bu tür işletmeler mali yönü nispeten güçsüz ve kendini yenileyemeyen usta-çırak ilişkilerinin yoğun yaşandığı yoğun emek üretilen gruplardı. Üretim ve üreten ilişkileri loncalar tarafından düzenlenmekteydi. Loncalar hem üretimin hem de insanın kalitesiyle yakından ilgilidiler.

Sanayi devriminden sonra makineleşmenin artmasıyla üretim şekli de atölye tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretimine geçiş yapmıştır. Bu geçiş

---

<sup>52</sup> Bilgehan Gürlek, ‘Nasıl Bir Toplam Kalite Yönetimi’, **Önce Kalite Dergisi**, sayı 5, s.30



beraberinde birçok problemi de getirmiştir. İnsanlar hiç durmadan çalıştırılmakta ve buna rağmen istenilen kalite, verim elde edilemiyordu.

Kalite artırma sorununa çözüm aramak amacıyla bir çok çalışma yapılmış ve bu çalışmalar yönetim anlayışının değişimine öncülük etmişlerdir. Bu sorunlara çözüm arayan ve bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan kişilerden biridir. "Bilimsel Yönetim" in babası Frederick Winslow Taylor'dur (1856-1915)<sup>53</sup>.

Taylor, Birleşik Amerika kökenli bir düşünürdür. İşçi olarak çalışmış ve bir işçinin bir günde en çok yapabileceği işi saptamak istemiştir. Araştırmalarını bu doğrultuda yapmıştır. Taylor fabrikalarda on-onbeş kişilik işçi gruplarının çalışmalarını değerlendirmiştir. Bu araştırmalar sonunda Taylor, boş ve faydasız hareketleri, boşuna harcanan zamanı ortadan kaldırarak en çabuk ve etkili iş yapmak için gereken yeniliklerin ne olduğunu ortaya koymuştur<sup>54</sup>.

Taylor, işi örgütlenmesi ile ortaya konulan usullerle çalışan işçilerin, daha az verimle çalışan işçilere göre, daha yüksek ücret almaları gerektiğini ortaya koymuştur. En yüksek verimin elde edilmesi amacıyla, işin ayrıntıları ile analiz edilmesini, işi bizzat yapan ile, işin yapılması için yararlanılacak usulü ve planı belirten ve hazırlayanın ayırt edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. İş yapan robot insan ile yöneticinin, organizatörün farklı olduğunu belirtmiştir<sup>55</sup>.

Amerika'da Taylor, atölye düzeyinde verimlilik çalışmalarını artırırken bilimsel yönetimin diğer önemli ismi Weber de Almanya'da yönetimin ilkeleri ve bürokrasi konusunda yeni teoriler geliştirmiştir.

Weber'e göre işletmeler büyüdükçe bürokrasi de artmaktadır. Bu yüzden bölünen işlerle ve uzmanlaşmayla birlikte yetki ve sorumluluklar da tanımlanmış olduğundan herkes kendi işiyle uğraşmak durumunda kalmıştır. Bu durum çalışanların zamanla işe yabancılaşması ve işe bağlılığının azalması gibi sorunlara da neden olmuştur<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, C.1, İst:İşletme Fakültesi Yay., 1979, s.118-121

<sup>54</sup> Nuri Tortop, Eyüp G. İşbir, Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Ankara, Yargı Yay., 1999, s.21

<sup>55</sup> Tortop, İşbir ve Aykaç, **a.g.e.**, s.22

<sup>56</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, İksan Matbaası, 1993, s.11

Weber'in kalite yönetimine katkıları, "sistem kurma", "görev", "yetki", ve "sorumluluk" dağılımının akılcı ve bilimsel bir şekilde yapılmasını sağlamak şeklinde olmuştur.

Weber'e göre bürokrasi belirsizliği azaltır. Rast gele bir biçimde yer alması gereken insan ilişkilerini rasyonel bir şekilde getirir. Belirsizliği azaltmakla neden olunan rahatsızlıklar giderilmiş, çalışma sistemi daha önceden bilindiğinden, pozisyonlardaki karışıklık önlenmiş olur<sup>57</sup>.

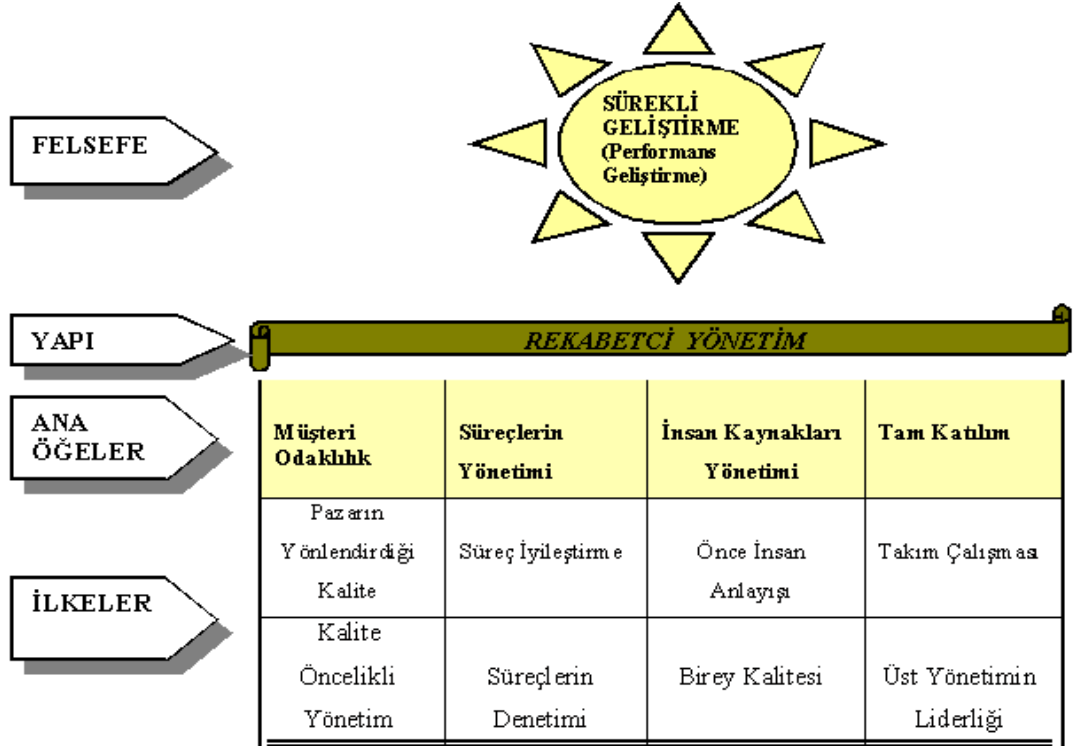
Sonuç olarak, klasik kuram da kurumu kapalı bir sistem olarak tasarlamış, sadece biçimsel kurumla ilgilenmiş, biçimsel olmayan kurumu dikkate almamıştır. Ayrıca insan davranışlarının kurumun işleyişinde etkisi olmadığı varsayılmıştır. Dolayısıyla kurumu bir makine, insanı da makinenin bir parçası olarak görmüştür. Biçimsel kurum ve biçimsel insan ilişkileri üzerinde durulması, kurumun görünmeyen yönünün ihmal edilmesi en büyük eksikliklerdir<sup>58</sup>.

TKY'nin felsefesi sürekli gelişmeye dayanmaktadır. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli geliştirme, teknik ve idari konularda daha iyinin araştırılmasını özendirir. Bu anlayış sayesinde işletmeler, müşterilerin artan ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilirler. Sürekli geliştirme tepe yönetimden en alt düzeyde çalışan işgücüne kadar herkesi içine alan bütüncül bir felsefedir. TKY 'nin felsefe ve ilkeleri şekil 2 'de gösterilmektedir.

---

<sup>57</sup> Hasan Pekdemir, 'İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu ve Gelişimi', **H.R.**, Kasım-Aralık 2002

<sup>58</sup> Yüksel, **a.g.e.**, s.12



Şekil 2. Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi ve ilkeler (Doğan, 2000)

#### 1.3.4. Toplam Kalite Yönetimi Akımları

TKY teorisinin ABD’de öncülüğünü yapan üç akım vardır. Bunlar, iş dünyasından Edwards Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby’nin görüşleridir. Bu teorilerin amaçları; iş görenlerin yönetime katılması, karşılıklı ilişkide bulunma, sorun çözme, karar katılma ve müşterinin tatminidir<sup>59</sup>.

TKY’nin iki temel ilkesi vardır. Birincisi ve en önemlisi olan müşteri, kurumsal uygulamalarda hayati önem taşımaktadır. Müşterisiz iş, işsiz kurum olmaz. Kaliteli üretimle ya da kaliteli hizmet ile müşterinin isteğinin karşılanması bütün kurumların ilk amacı olmalıdır. TKY’de kararlar alınırken, iş gören ile müşterileri etrafında toplayacak olan tepe yöneticilerin uzağı görmeleri gerekir. Açıkçası tepe yönetimin kurum ile ilgili vizyonu olmalıdır. İkincisi ise “kurumda sürekli kaliteyi sağlayabilmek için geleneksel olmayan bilgileri dinlemek halkın temel güvenini kazandırır” anlayışıdır. Kaliteli hizmet ya da üretim için müşterinin düşünceleri, istekleri temel alınmalı ve müşterilerin sesine kulak verilmelidir.

<sup>59</sup> Elif Doğan, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Academyplus Yay., 2002, s.29

Kalite yönetimi alanında en etkili sesler Crosby, Juran, Feigenbaum, Ishikawa ve Deming'tir. Bunlar yönetimin bağlılığı, firma içinde iletişim yolları, iz zenginleştirilmesi, eğitim programları, kitle muayenesinin kaldırılması, yenilik ve gelişme için ödül ve teşviklerin kullanımının önemi gibi konular üzerinde durarak kaliteyi açığa çıkarmaya çalışmışlardır. Bu uzmanlar çalışmalarında ve yazılarında Japon yönetim tekniklerine ve felsefesine ilişkin örnekleri kullanmışlardır<sup>60</sup>.

#### 1.3.4.1. W.E.Deming

W.Edwards Deming, 1900 yılında ABD'de Jowa eyaletinde Sioux adlı küçük bir kasabada doğdu. Üniversite eğitimini Wyoming ve Colorado üniversitelerinde tamamladı. 1928 yılında Yale Üniversitesi'nde Matematiksel Fizik alanında doktorasını yaptı. Bir süre Tarım Bakanlığı ve ABD Nüfus Bürosu'nda çalıştı<sup>61</sup>.

Deming uzun yıllarını Toplam Kalite alanında çalışmalar yaparak geçirdi. 1930'lu yıllarda Western Elektrik adlı şirkette Walter A.Yönetiminde kullanılması konusunda ilk bilgileri Shewhart'dan aldı<sup>62</sup>.

1950 yılında Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (The Union of Japanese Scientists and Engineers) tarafından Japonya'ya davet edildi. Japon iş adamlarına istatistiksel kalite kontrol konusunda konferanslar verdi. Bu gayretler Japon milleti tarafından büyük ilgi ve takdirle karşılandı ve istatistiksel kalite kontrol konusunda uygulama, çalışma yapanlara ve gelecekte yapacak olanlara "Deming Ödülü" verilmesi kararlaştırıldı<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> y.a.g.e., s.30

<sup>61</sup> [http://www.canaktan.org/yönetim/toplam\\_kalite/gurular/deming.htm](http://www.canaktan.org/yönetim/toplam_kalite/gurular/deming.htm)  
(erişim tarihi,3.6.2005)

<sup>62</sup> [http://www.canaktan.org/yönetim/toplam\\_kalite/gurular/deming.htm](http://www.canaktan.org/yönetim/toplam_kalite/gurular/deming.htm)  
(erişim tarihi,3.6.2005)

<sup>63</sup> Muhittin Şimşek ve Mustafa Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, İstanbul, Hayat Yay., 2002, s.110

### 1.3.4.2. J.M.Juran<sup>64</sup>

Juran toplam kalite yönetimi alanında çok önemli eserler yayınladı. Juran'ın Kalite Kontrol El Kitabı (Juran's Quality Control Handbook) adlı çalışması toplam kalite yönetimi alanında klasik ve en önemli eserlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Bunun dışında bir çok kitap ve çok sayıda makale yayınladı.

Juran, "Pareto ilkesi" veya 80/20 kuralı olarak adlandırılan ilkeyi savunmaktadır. Juran sorunların %80'inin, olası sebeplerin %20'si tarafından oluştuğu ilkesini savunur. Yani, sorunların büyük kısmı, nedenlerin küçük bir bölümü tarafından ortaya çıkar.

Juran, organizasyonda kalite devrimini başarmak için ilkelerin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Organizasyonda kalite planlaması için Juran'ın önerdiği dokuz aşama şu şekildedir:

- Müşterilerin kimlerden oluştuğunu tespit edilmelidir.
- Müşterilerin ihtiyaçlarını belirlenmelidir.
- Müşterilerin ihtiyaçlarını organizasyon perspektifinden ayrıntılı bir şekilde analiz edilmelidir.
- Müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünler geliştirilmelidir.
- Ürün dizaynını ve ürünün özelliklerini uygun bir şekilde belirlenmelidir.
- Üretimi sağlayacak süreci oluşturulmalıdır.
- Süreç optimize edilmelidir..
- Üretim sürecinin mevcut koşullarda üretim sağlayabileceği ispat edilmelidir.
- Süreç üretim aşamasına doğru yöneltilmelidir.

Juran'ın, kalite geliştirilmesi için atılım süreci ve yedi aşaması şu şekilde vurgulanmaktadır:

1-Yönetimin "breakthrough" (atılım) için kararlı olması ve ön hazırlık çalışmalarına başlaması, Organizasyonda atılım için ilk önce yönetimin bu sürecin

---

<sup>64</sup> Coşkun Can Aktan, **Yönetimde Rönesans ve Yönetim Devrimi**, Ankara, Tosyöv yay., 2002, s.98

önemini anlaması ve bu konuda kararlı olması gerekir. Yönetimin organizasyondaki problemler ile ilgili olarak verileri toplaması atılım için ilk adımı oluşturur.

2-Hayati önem taşıyan projelerin tespit edilmesi. Verilerin toplanması aşamasından sonra ikinci aşamada öncelikle çözümlenmesi gereken problemlerin bir analizinin yapılması gerekir. Bu aşamada Pareto analizi kullanılarak hayati önem taşıyan problemlerin tespit edilmesi ve öncelikle bu problemlerin çözümü için önlemler alınması önem taşımaktadır.

3-Atılım sürecine başlamadan önce bu süreci uygulamak için çalışma grupları oluşturulmalıdır. Yürütme Grubu ve Diagnostik Çalışma Grubu. Yürütme Grubu, atılım ile ilgili kararları almak ve uygulamaktan sorumlu olmalı; Diagnostik Çalışma Grubu ise kalite yönetimi ile ilgili uzman kişilerden oluşmalı ve problemlerin analizi ve çözümler geliştirilmesinden sorumlu olmalıdır.

4-Diagnostik ve çözüme yönelik analizlerin yapılması. Diagnostik Çalışma Grubu organizasyonlardaki problemleri teşhis etmeli (diagnos), organizasyonda çeşitli süreçlerdeki hataları ve eksiklikleri tespit etmeye çalışmalı ve çözümler geliştirmelidir.

5-Organizasyonda transformasyona karşı eğilimlerle mücadele edilmesi. Tüm çalışanların değişim ve reformun mantığını kavrayabilmesi için organizasyonda bir araya gelmeleri ve konuyu birlikte tartışabilmeleri önem taşımaktadır.

6- değişim programının başlatılması. Bu aşamada ilk önce çalışanların eğitiminin sağlanması önem taşımaktadır. Departmanlar arasında işbirliğinin mutlaka sağlanması gereklidir.

7-Kontrolün yapılması. Organizasyonda atılım programının başarısı için yapılan uygulamaların kontrol edilmesi ve ortaya çıkan problemlere çözüm bulunması önem taşımaktadır.

### 1.3.4.3. P. Crosby

Philip Crosby, tüm çalışanlarca, müşterinin gereksinimlerinin karşılanabilmesi için kalite uygulamasının süreçte niçin gerekli olduğunu açıklamıştır. Crosby sıfır hatalı üretime önem verir. Crosby işgörenlere belli oranda sorumluluk vermek taraftarıdır. Başarılı bir organizasyon olarak kalmak için organizasyonlara önerdiği ilkeler aşağıdaki gibidir<sup>65</sup>:

1. Çalışanların başlangıçta işi doğru yapmaları için:

Kalite yönetimi konusunda tüm çalışanlar eğitilmelidir.

Organizasyonda “biz hatasız mal üretiyoruz ve zamanında tüm müşterilerimizin hizmetine sunuyoruz.” şeklinde bir açıklama yapılabilir.

Organizasyonun durumunu sürekli bilmek için bir; “sistemler entegrasyonu” oluşturulabilir.

Kalite için çabalayan tüm kişiler ve organizasyonlar takdir edilmelidir.

2. Organizasyonda büyüme ve gelişmenin sağlanması için

Çalışanların organizasyonda büyüme ve gelişmenin ve stratejinin önemini kavramaları için eğitim programları uygulanmalıdır.

Organizasyonun yeni ürünler geliştirmesi sağlanmalıdır.

3. Tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için;

Çalışanların tüketicileri dinlemeleri ve istekleri doğrultusunda onlara hizmet sunmaları için eğitim programı uygulanmalıdır.

Organizasyonda objektif bir tüketici araştırma sistemi oluşturularak tüketicilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi sağlanmalıdır.

Organizasyonda oluşturulacak sistem entegrasyonu ile tüketicilerin sunulan mal ve hizmetlerden memnun olup olmadıkları tespit edilmelidir.

Orta düzeydeki yöneticilerini tüketiciler ile yakın ilişkiler kurmaları sağlanmalıdır.

---

<sup>65</sup> Phillip P. Crosby, **The Eternally Successful Organization, the Art of Corporate Wellness**, New Mcgraw Hill Company, 1988, s.157

4. Organizasyonda değişimin gerçekleştirilmesi için çalışanlar, organizasyonda değişimin gerekliliği ve elde edilecek yararları konusunda eğitilmelidir;

Organizasyonda değişimi istikrarlı bir şekilde gerçekleştirir.

5. Çalışanlar arasında iletişimin sağlaması için;

Yönetim, organizasyondaki çalışanlar ve tüketiciler ile nasıl iletişim kurması konusunda eğitilmelidir.

Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak bazı sosyal imkânlar sağlanmalıdır.

Sistem entegrasyonları aracılığıyla çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi sağlanmalı ve yapılacak şikâyetler değerlendirilmelidir.

#### **1.3.4.4. K. Ishikawa<sup>66</sup>**

Kaoru Ishikawa, Japonya'da toplam kalite yönetimine katkıda bulunan liderlerin başında gelmektedir. Ishikawa, kalite kontrol alanındaki çalışmaları ile Japonya'da kalite bilincinin yaygınlaşmasında önemli rol oynamıştır.

Özellikle "kalite çemberleri" adı verilen kalite geliştirme ve problem çözüm gruplarının bilimsel anlamda oluşturulmasında çok önemli katkıları olmuştur. Ishikawa'ya göre bu organizasyonda kalite sorunları kalite geliştirme araçları ile çözülebilir. Bunun için organizasyonda neden-sonuç diyagramı, dağılma diyagramı, pareto diyagramı, kalite çemberleri, histogram vs. istatistiksel araçların kullanımının önemli olduğunu savunmuştur. Bu araçlardan neden-sonuç diyagramı Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Bu nedenle, toplam kalite yönetimi literatüründe neden-sonuç diyagramı "Ishikawa Diyagramı" olarak da adlandırılır.

Ishikawa'ya göre toplam kalitede başarıya ulaşmak için:

1.Tüm organizasyonda kalite kontrol çalışmaları yürütülmeli ve tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

---

<sup>66</sup> [http://www.canaktan.org/yönetim/toplam\\_kalite/gurular/ishakawa.htm](http://www.canaktan.org/yönetim/toplam_kalite/gurular/ishakawa.htm)  
(erişim tarihi,3.6.2005 )



2.Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter. Kalite kontrol konusunda yoğun eğitim ve seminer programları uygulanmalıdır.

3.Kalite kontrol çemberlerinin kullanımına önem verilmelidir.

4.Kalite kontrol çalışmaları, yönetim kurulu başkanı ve kalite konseyi tarafından yılda en az iki kez denetlenmelidir.

5.Problem çözmeye istatistiksel araçları kullanılmalıdır.

6.Kalite kontrol faaliyetlerinin ulusal düzeyde yaygınlaştırılması çabalarına katılım sağlanmalıdır.

7.Organizasyonda radikal değişim için devrimci olmalıdır.

#### **1.3.4.5. A. Feigenbaum<sup>67</sup>**

Feigenbaum, kalite konusunda çalışmalarını maliyetlere göre değerlendirmiştir. Feigenbaum' a göre maliyetler üç ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar değer maliyetleri, önleme maliyetleri ve hata maliyetleridir. Feigenbaum yönetimin, kaliteyi artırmak için süreci desteklemesini, kalite ve maliyetleri bütünlükçi amaçlara yöneltmesini istemektedir.

Feigenbaum' a göre Toplam Kalite Yönetimi' nin uygulanmasında başarıya ulaşılması için uygulanması gereken ilkeler şunlardır:

- Kalite tüm organizasyonu kapsayan bir süreçtir.
- Kalite müşteri istek ve arzularını ifade eder.
- Kalite ve maliyet fark değil, bir bütündür.
- Kalite hem bireysel, hem de grup çalışma ruhunu geliştirir.
- Kalite bir yönetim metodudur.
- Kalite ve yenilik birbiriyle yakından alakalıdır.
- Kalite bir ahlak felsefesidir.
- Kalite sürekli gelişmeye yönelik çalışmalar yapılmasını gerektirir.

Kalite organizasyonda verimliliğin sağlanması için en az sermaye-yoğun tekniklerin kullanılmasını sağlayacak ve maliyet etkinliği getirecek bir araçtır. Kalite üreticiler ve tüketiciler arasında oluşturulacak bir sistem çerçevesinde yürütülür.

---

<sup>67</sup> Doğan, a.g.e., s.30

Feigenbaum' un tüm bu görüşleri aslında toplam kalite yönetimine giden yolu göstermektedir. Her ne kadar eserlerinde yönetim ve organizasyon açısından konuyu ayrıntıları ile işlemese de üzerinde durduğu hususlar TKY anlayışının bir yönetim biçimi olarak gelişmesine ışık tutmuştur.

#### 1.3.4.6. M. Imai<sup>68</sup>

Masaaki Imai, genel merkezi Tokyo'da bulunan uluslar arası yönetim danışmanlığı kuruluşu Cambridge Corporation'un (kuruluşu: 1962) başkanıdır.

Imai, sıçrama olarak geliştirme ve iyileştirmenin de eşit derecede önemli olduğu şeklindeki Japon felsefesini öğretmekte, Japonların yönetim felsefesini açıklayan *Kaizen* isimli eserini yazmıştır. Kaizen (sürekli gelişme), küçük şeyleri daha iyi yaparak her zaman daha yüksek standartlar hedefleyerek ve onlara ulaşarak fakat sonu olmayan gelişme demektir.

Imai, Japonya'nın ekonomik mucizesinin ardında yatan basit gerçeğin ve üretim proseslerini değişen müşteri ve Pazar ihtiyaçlarına göre hızla adapte edebilen "esnek üretim teknolojisinin sahibi olmasının gerçek nedeninin, Kaizen olduğunu" iddia etmektedir.

Kalite geliştirilmesinde Kaizen süreci<sup>69</sup>:

- Çalışma grupları oluştur
- Genel durum analizi yap
- Süreç analizi yap
- Değişimi planla
- Planı uygula
- Elde edilen sonuçları değerlendir ve kontrol et
- Uygulamaya devam et

---

<sup>68</sup> Nedret Yayla, 'Kazien', **Önce Kalite Dergisi**, Kasım 1972, sayı:1, s.10

<sup>69</sup> Richard A. Shores, **Reengineering the Factory, A Primer for World-Class Manufacturing**, Milwaukee, ASQC Press, 1994, s.8

### 1.3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Belirtildiği gibi günümüzde “yönetimde başarının yeni yolu” olarak da nitelendirilen Toplam Kalite Yönetimi, Adrian Wilkinson’a göre endüstri ve bilgisayar devriminden sonra üçüncü devrim olarak kabul edilmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin temel yapıtaşlarının, ilkeleri ve kurallarının çok etken biçimde ve dengeli olarak uygulamaya konulmasıyla kalite kültürünün oluşturulabileceği artık bir yönetim yaklaşımı olarak günümüzde kesinlikle benimsenen bir görüştür.

Bu yeni kalite anlayışında her ne kadar Deming, Juran, Crosby gibi TKY’nin ilk ustalarının kendilerine özgü unsur ve ilkeleri varsa da toplam kalite anlayışı şu temel öğelerle ele alınmalıdır<sup>70</sup>.

#### 1.3.5.1. Müşteri Tatmini ve Önceliği

Rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat avantajı kadar; müşterinin isteğini karşılayacak, farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmıştır. Çünkü, toplumun refahı artıkça belli bir ürüne sahip olma isteğinin ötesinde, farklı bir ürüne sahip olma arzusu gelişir.

Bu farklılık arayışları renkte, tasarımda, kalitede, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini gösterir. Bu arayış toplumdaki değişikliklere paralel olarak, dinamik bir yapıya sahiptir. Hatta, yoğun rekabette şirket, müşterinin henüz talep etmediği; fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalayabilmelidir.

Müşteri önceliği ya da müşteri odaklı olma, hemen hemen bütün şirket yöneticilerinin ve ticaretle ilgilenenlerin kabul edeceği bir kavramdır. Gerçekte şirketlerin tek amacı vardır o da müşteriyi memnun etmektir. Ancak müşteriye yönelik bir tür ön kabul ve söylev çokluğuna rağmen, uygulamada yönelim çoğunlukla üreticiye doğru olmaktadır. Özellikle 1914’de Ford otomobil fabrikasında kullanılmaya başlayan ve 1970’lere kadar dünyanın en ileri sanayi modeli olarak kabul edilen ünlü montaj hattı tercihini söylediği gibi müşteriden yana değil,

<sup>70</sup> Sebahat Bayrak, ‘Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi’, **Verimlilik Dergisi**, sayı 4, Ankara, MPM Yayınları, 1997, s.82-89

üreticiden yana kullanmıştır. Henry Ford'un şu sözleri bunun en çarpıcı örneğidir: "Siyah olduğu sürece müşteriler diledikleri renkte alabilirler."

Ancak yaşanan gelişmeler bu anlayışın sonuna gelindiğini göstermiştir. Bu gelişmeler sonucunda "ne üretilirse satılır" düşüncesi sona ermekte; bunun yerine "satılabilecek mamul üretme" felsefesi ağırlık kazanmaktadır<sup>71</sup>.

Rekabetin baskısı şirketleri "yaptığını satan" olmaktan çıkarıp "satılabileni yapan" haline getirmektedir. Satılabilirin ne olduğunu anlamak için "kaliteyi müşteri belirler" anlayışını benimsemek gereklidir. Müşterinin görünür isteklerinin yanısıra, saklı isteklerini de saptayabilme (cazip kalite); ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleştirilebilir. Müşteri isteklerinin tatminini temel şirket felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren firmalar, müşterilerinin koşulsuz mutlu etmeyi "olmazsa olmaz" bir düstur olarak kabullenen şirket kültürü oluştururlar.

Toplam Kalite Yönetimi 'nin en temel prensiplerinden biri böyle bir şirket kültürünün geliştirilmesidir. Toplam Kalite Yönetimi 'nin bu ögesi, belki de etkili olarak uygulanması en zor; ancak uzun dönemde firmaya en çok katkı sağlayacak olanıdır. Çünkü; rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren, tatmin eden ve elinde tutan kuruluş pazarda kalıcıdır.

### **1.3.5.2. Proses Yönetimi**

Toplam Kalite Yönetimi, makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak; kuruluşta bulunan herkesin proses geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir. Toplam Kalite Yönetimi 'nin temel felsefesi olan, sürekli geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturur. TKY'nin önemli bir diğer ögesi, devamlı proses geliştirmek yoluyla kaliteyi devamlı iyileştirmektir. Japon yönetiminin esas gücünü de bu ögenin oluşturduğu öne sürülür.

TKY, "kaliteyi proseste oluştur" ilkesiyle hareket ederken, "sonuçlar iyi ise, her şey iyidir" şeklindeki görüşü onaylamazlar. Tüm çalışanların katılımı ile sağlanan " sürekli proses geliştirme" ilkesi, Toplam Kalite Yönetimi 'nin temel felsefesi olan

---

<sup>71</sup> y.a.g.e., s.84

“Kaizen” in işletme bünyesinde önemli bir parçasıdır. Bu anlayışın şirket bünyesinde hayata geçirilmesi işletmede büyük ve köklü değişimleri gerektirmektedir.

Proses geliştirmedeki temel amaç; proses değişkenliğinin azaltılması ve sıfır hataya ulaşılmanın hedeflenmesi ve proses süresinin azaltılmasıdır. Her prosesteki değişkenlik azaldıkça; bu değişkenlikten kaynaklanan hatalar azalmakta ve ürün kalitesi artmaktadır.

Kısaca proses iyileştirme, “kalite için kalite” anlayışını temsil eder. Özü gereği yavaştır, kademelidir ve etkileri uzun vadede hissedilir. Ancak böyle bir uygulama sonuçta ne tür büyük atılımlar getirebileceğini tüm dünyaya kanıtlamıştır. Bu konuda Bridgestone’dan Otsuba şöyle demektedir; “Japon endüstrisinin dünya pazarında bugünkü rekabet gücüne erişmesi prosese öncelik veren düşünce tarzıyla mümkün olmuştur”<sup>72</sup>.

### 1.3.5.3. Toplam Katılım

Yönetime katılımın diğer önemli bir boyutu işletmenin içinden, çalışanlardan gelen baskıdır. Günümüzde çalışanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. Toplumun genel refah düzeyi, entelektüel seviye, bilime ve sanata duyulan ilgi ile yönetime katılım baskısı arasında yüksek bir korelasyon vardır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan; insanın başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma ihtiyacı “tam katılım” ın oluşmasında ve gelişmesinde en önemli etkidir.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmek ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Yönetilenlerin bu tutum değişikliğinin başlıca sebebi, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin “ başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir.

Toplam kalite yönetiminde tam katılım, kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle, TKY öncelikle “insan”la ilgilenir. Böyle bir

---

<sup>72</sup> İmai M, Kaizen, **Japonya’ nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Yayınları, İzmit, 1994, s.220

durumun ortaya koyduğu sonuçlar, daha verimli iş görenler, daha üretken yöneticiler, kurumun bütün kademelerinde daha etkili bir iletişim ve daha sonuç alıcı bir kurum olmalıdır. İnsanda ve yönetimde kalite anlayışının doğal sonucu ise daha kaliteli ve rekabet edebilir üründür. Bu doğrultuda bütün çalışanların kaliteye katılımını sağlama, bugün rekabet edebilmenin vazgeçilmez gereklerindedir. Herkesin olumlu katılımını sağlamak için uygun bir ortam ve kurum kültürü gereklidir<sup>73</sup>.

#### **1.3.5.4.Ekonomik Etkinlik**

İnsan faktörü çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer, o işletmenin genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri; diyalog, takım çalışması, lokalleşme, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan“ yani “birey kalitesi” nde düğümlendiğini göstermektedir.

TKY 'de amaç kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkar şekilde yapabileceği koşulları saptayıp, bunları şirket başarısına kanalize etmektir. İşletme yönetiminde insan faktörüne verilen değer arttıkça orada işgücü verimi, işin kalitesi ve işletme için yapılan özveriler de artacaktır.Bu yönetim felsefesi olarak insana saygıyı gerektirir.

Ekonomik etkinliği gerçekleştirmenin en önemli şartlarından biri “önce insan” anlayışıdır. Her ne kadar kaliteden söz edildiğinde akla ilk gelen ürün kalitesi olsa da, TKY'de insan kalitesi, her şeyden önce gelmektedir. TKY felsefe olarak insana kaliteyi işlemek üzere kurulmuştur<sup>74</sup>.

TKY'de kalite, bütün çalışanların işidir. Kaliteyi sağlamak, müşteri tatmini ile çalışanların tatmininden geçer. Çalışanı tatmin etmek ise iyi insan kaynakları yönetimiyle mümkün olmaktadır.

TKY'de etkinliğin en önemli yatırımlarından biri “hata ortaya çıkmadan önle” anlayışıdır. Gerçekte TKY'de etkinlik “önlem almak” demektir. Temel yaklaşım

---

<sup>73</sup> Bayrak, **a.g.e.**, s.86

<sup>74</sup> **y.a.g.e.**, s.86

önlemeye yöneliktir. Bu durumda esas olan satıştan tasarıma, imalattan montaja kadar her aşamada ve tüm birimlerde hata yapmamak ya da her işi ilk seferde doğru yapmaktır.

#### **1.3.5.5. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu<sup>75</sup>**

TKY uygulamasının hedefe ulaşabilmesi için firma yönetiminin, kilit eleman rolünü üstlenmesi gerekir. Çünkü bir işletmede başlayacak herhangi bir değişiklik, ancak yönetimin liderliğinde ve sorumluluğunda olabilir. Bu nedenle, tüm yöneticilere görev düşmektedir.

TKY'nin uygulamaya konması, firmanın üst yönetimine düşen stratejik bir karardır. Çünkü uygulamaya geçiş kararı, işletme bünyesinde gerçek ve köklü bir değişimi içermektedir. Diğer önemli bir nokta da; TKY uygulanmasının, kurum kültüründe zorunlu bir değişimi beraberinde getirmesidir. Kurum kültürünün değişimi ise bazı riskleri doğurmaktadır.

İnsanlar, doğal olarak, yapılacak olan değişimlere kuşku ile bakarlar; düzenlerinin değişmesini istemezler ve gereksiz endişelere kapılarak direnç gösterirler. Bu nedenle, üst yönetim, TKY uygulamasına geçiş kararı verdikten sonra, çalışanların psikolojik olarak bu değişikliğe hazır olmalarını sağlayan bir ortam oluşturmalıdır. Bu amaçla; adeta bir reklam kampanyasını hatırlatan uygulamalar ile herkesi meraklandırmak ve daha iyiye götürecek olan bir yokluğun heyecanına sokmak gerekir. Bu merak oluşturulduktan sonra da, firma çapında eğitim ve seminerler düzenleyerek, TKY'nin firmaya ve çalışanlara ne gibi yararlar getireceğinin açıklanması, yeni bir sisteme geçişin heyecanını oluşturmada önemli katkı sağlayacaktır.

TKY'nin ilk adımı, üst yönetimin felsefesini ve davranışlarını değiştirmesidir. Üst kademenin geliştirmeye çalıştığı kalite geleneğinin ve imajının, alt kademelere yayılmasında ve benimsenmesinde, ayrıca alt kademelerde yapılan kaliteye ilişkin çalışmalardan, üst kademe yönetiminin haberdar olmasında ise orta kademe yönetimine, önemli görevler düşmektedir. Hiyerarşik kademeler arasında akışın sağlanmasında, orta kademe yönetiminin rolü çok büyüktür.

---

<sup>75</sup> Şimşek, a.g.e., s.25-26

### 1.3.5.6.Kalite Çemberleri

Toplam Kalite Yönetiminin ana ilkelerinden biri olan grup çalışmasının belirli bir problem üzerinde yoğunlaşarak uygulanması olarak çok genel bir şekilde tanımlanan “Kalite Çemberleri”, sorunların üzerine sistematik bir şekilde eğildiğinden, her zaman olumlu sonuç alınan bir çalışma şeklidir.

Kalite çemberinin temel felsefesi, kalite iş yayamı, kaliteli çıktı hedefleri ve kalite yaratma işlevini doğrudan çalışana yüklemektir. Kalite çemberlerinde amaç kalite arayışını ve kalite kontrolünü atölyelerin, hatta çalışanların beynine sokmaktır. Kalite çemberlerinin temel felsefesi, kalite arayışını bizzat işi yapanın yetkisine ve sorumluluğuna vermektir<sup>76</sup>.

Başka bir ifade ile, kalite çemberleri işle ilgili problemlerin araştırılması ve çözülmesi için oluşturulmuş problem çözme gruplarıdır ve çeşitli endüstrilerde çeşitli isimlerle anılırlar; ağabey ve abla grupları (big brother or big sister grup), amaçlara göre yönetim, küçük düşünme grupları (mini-think tanks), öneri grupları gibi<sup>77</sup>. Diğer bir tanımla kalite çemberleri, gerçek veya potansiyel iş sorunlarını belirlemek ve analiz etmek, yönetime çözüm önerileri sunmak veya çözümleri kendileri gerçekleştirmek üzere düzenli aralıklarla gönüllü olarak bir araya gelen insan grubudur<sup>78</sup>.

Kalite çemberleri herhangi bir işyerinde aynı işi yapan ya da aynı bölümde çalışan, sayıları 4 ile 10 kişi arasında değişen, haftada en az bir defa çalışma saatleri içinde toplanarak, iş ve işyerinde karşılaşılan problemleri saptayan ve çözüm yollarını araştıran gönüllü kişilerden oluşturulmuş gruplardır. Kalite Çemberleri, kendi deyimlerine dayanarak, işin kalitesinin yükseltilmesi, hataların ve aksaklıkların giderilmesi yönünde çalışmaların yaratıcılık becerisinden ve beyin gücünden yararlanılmasını içermektedir. Çember çalışmaları sonucu oluşturulan projeler bilimsel yollardan elde edilmiş verilere ve istatistiksel analizlere dayanılarak hazırlanır ve böylece uygulama sonuçları bakımından yönetime somut kanıtlar getirilmiş olur. Bunun doğal bir sonucu olarak, projelerin geçerliliği ve uygulama oranı da yüksek olmalıdır.

<sup>76</sup> A.Zeynep Düren, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, İst.Evrin Basım Yayım, 1990, s.41

<sup>77</sup> Işıl Mendeş Pekdemir, **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, İst.Evrin Basım, 1999, s.64-65

<sup>78</sup> Koç Holding A.Ş., **Kalite Çemberleri El Kitabı**, 1999, s.1



Kalite çemberleri kavramının şu beş önemli sosyal etkisi vardır:

- İşçilerin kişisel gelişmelerine yardım edecek bir eğitim sağlar.
- İşçilerin çalışma ortamlarını ve işlerini daha anlamlı kılmalarına olanak verir.
- İşçilerin hem beyin güçlerini, hem de bedensel güçlerini en verimli şekilde kullanmalarına yardımcı olur.
- Organizasyon içinde bir ekip ruhu yaratır.
- Yönetimin salt emredici rolünden başka destekleyici bir konuma gelmesini sağlar.

Kalite çemberlerinin amaçları;

Kuruluşun gelişmesine katkıda bulunan, insana saygıyı geliştirerek, işyerini yaşamaya değer, anlamlı çalışmaların yapılacağı ortam haline getirmenin amaç edindiği kalite çemberleri bir insan kullanma (people-using) yaklaşımından çok insan oluşturma-takım kurma (people-building) yaklaşımıdır. Kalite çemberlerinin amacı, gruplar oluşturarak çalışanların kendi işleriyle ilgili kararlara katılımını sağlamak, işle ilgili problemlerin çözümünde bilgi ve yaratıcılıklarından yararlanmaktır. Ancak, kalite çemberleri uygulamasının başarılı olabilmesi için çalışanların işletmelerin amaçlarını paylaşmaları gerekir. Böylece, çalışanların problemin çözümüne katılımları ve üretim mekanizmasında daha fazla işbirliği yapmaları sağlanır, çalışanlarla yönetim arasındaki haberleşme artar<sup>79</sup>. Buna göre kalite çemberlerinin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz<sup>80</sup>:

- Kusurları azaltmak ve kaliteyi arttırmak.
- Daha etkin bir grup çalışması telkin etmek.
- İşe bağlılığı arttırmak.
- Çalışanların motivasyonunun yükseltmek.
- Sorun çözücü bir kapasite oluşturmak.
- Haberleşmeyi düzeltmek.
- Uyumlu yönetici/çalışan ilişkileri geliştirmek.

---

<sup>79</sup> Pekdemir, **a.g.e.**, s.66

<sup>80</sup> Tuba Dökmen, **Kalite Çemberleri**, Bitirme tezi, A.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fak., 1995, s.11

- Kişisel gelişmeyi ve önderlik niteliklerini ilerletmek.
- Güvenliğe duyulan ilgiyi geliştirmek.
- Maliyetlerde daha fazla düşüş sağlamak.

Bu maddeler ek olarak kalite kontrol çemberi etkinliklerini yürütürken yararlı rehberler olan on madde de ilave etmek gerekir<sup>81</sup>.

- Kendini geliştirme
- Gönüllülük
- Grup etkinliği
- Bütün çalışanların katılımı
- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma
- Çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan etkinlikler
- Kalite kontrol etkinliklerinde canlılık ve süreklilik
- Karşılıklı gelişme
- Özgürlük ve yaratıcılık
- Kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olma

Uygulamanın esası insan kaynağının daha verimli kullanılmasına yöneliktir. Ulaşılmak istenen bu amaç aşağıdaki şu varsayımlarla desteklenebilir.

• Bir kuruluştaki yer alan insanlar, yani çalışanlar, kuruluşun amaçları ile kendilerini özdeşleştirmek isterler.

• Çalışanlar uygun ortam sağlandığı takdirde kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunmak arzusundadırlar.

• Çalışanlar, işe ve organizasyona sanıldığından daha fazla sahip çıkma arzusundalar.

• Çalışanlar da en az yöneticiler kadar yaptıkları işleri geliştirecek düşüncelere sahiptirler ve bu düşüncelerini uygulamak arzusundalar.

---

<sup>81</sup> Nurdoğan Arkış, 'Kalite Çemberlerinin Amaçları', **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel sayısı, MPM, 1996

- Çalışanları esas motive eden şey, para gibi maddi kaynaklı ödüllendirmeler değil, işin yapılması sürecinde ortaya çıkan ödüllerdir. Para, motive olmanın altyapısı oluşturur, ancak kuruluşların amaçlarını gerçekleştirmesi açısından bakıldığında tek başına motive edici yanı yoktur.

- Kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmede grup çalışması, bireysel çalışmaya göre daha fazla arzulanmalıdır.

### 1.3.5.7.Kalite Grupları

Toplam Kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları insanların sık sık toplanması, birlikte bir işi yapmaları, yada dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede çokça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam Kalite yönetiminde grup çalışmasının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan bir disiplini vardır. kalite Grupları, tüm çalışanların, gönüllük esasına dayanmadan, kalite uygulamalarına katılımının sağlanmasıyla oluşur. Bunlar, yönetim ve çalışanlar tarafından birlikte oluşturulur. Karar verme ve uygulama yetkileri vardır. Normal hiyerarşik düzendeki belirli bir grubun yöneticisi, kalite grubunun da lideridir. Grup liderleri, aynı zamanda bir üst kademedeki kalite grubunun da üyesidirler. Böylece, fikirlerin uygulanması için en uygun kademeye geçmesi sağlanır<sup>82</sup>.

Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1."İşletme körlüğü" nü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur.

2.Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.

3.Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.

---

<sup>82</sup> İ.H.Biçer Erertem, 'Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye'deki Uygulamasından Örnekler ve Öneriler', **II.Yönetim Kongresi**, İzmir,Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1994, s.116

- 4.Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- 5.Takım oyunu anlayışını yerleştirir ; kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- 6.Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir.
- 7.Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

#### **1.3.5.8. Beyin Fırtınası**

Beyin fırtınası, bir grup insanın, dinlenerek bütün konsantrasyonunu belirli bir iş üzerinde odaklaması şeklinde yapılan bir grup sürecidir. Beyin fırtınası için duyarlı ve yetenekli bir lider veya kolaylaştırıcıya ve kendilerinin bu gruba ait olduğuna ve her şeyi güvenle paylaştığına inanan üyelere ihtiyaç vardır. İnsanların, bir grup içerisinde kendilerini rahat hissetmeleri ve görüşlerinin rahatlıkla dile getirmeleri gereklidir. Başkalarından veya konum, rütbe gibi şeylerden etkilenmemelidirler<sup>83</sup>.

Klasik beyin fırtınası, orijinal fikirlerin önündeki engelleri kaldırmak için tasarlanmış, özel bir yaklaşımın uygulanmasıdır. Bu teknik, kalite problemleri ve performans değerlendirme ve çözüm geliştirme gibi alanlarda da kullanılabilir. Bu tekniği tablo şeklinde şöyle gösterebiliriz.

---

<sup>83</sup> Şimşek, a.g.e., s.30

**Tablo 2.** Beyin Fırtınası

**Kurallar:**

- \*Eleştiri yok.
- \*Her türlü fikir serbest.
- \*Fikir ne kadar orijinal olursa o kadar iyidir.
- \*Miktar ne isteniyorsa odur.
- \*Fikirler daha sonra değerlendirilir.

**Avantajlar:**

- \*Yeni fikirler ortaya çıkar.
- \*Eleştiri olmadığı için katılım yüksek olur.
- \*İcat yeteneğini teşvik eder.

**Dezavantajlar:**

- \*Deneme-yanılma gereken durumlarda çok faydalı değildir.
- \*Fikirlerin çoğu hayali olabilir.
- \*Özel problemlerde daha iyi işler.
- \*Çoğu zaman fikirlerin tanınmasını sınırlar.

**Uygulama Tavsiyeleri:**

- \*Halka şeklinde çalışın.
- \*Herkesin birbirini iyi tanımasını sağlayın, rahat olun.
- \*Bir kişinin hükmetmesine engel olun.
- \*Fikirleri kaydedin.
- \*Neşeli olmaya çalışın

(Şimşek, s:20,2002)

**1.3.5.9.Sürekli Gelişme (KAIZEN)**

Japonca, Kai=değişim, Zen=iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Bu iki sözcüğün bileşiminden oluşan Kaizen sözcüğü geliştirme, iyileştirme ve özellikle "sürekli gelişme" anlamlarında kullanılmaktadır. Bu sözcüğe esas önemini kazandıran özellik, onun aynı zamanda bir felsefeyi, bir yaşam biçimini ifade etmesidir<sup>84</sup>.

<sup>84</sup> Özlem Doğan, a.g.e., s.64

Herhangi bir işin, bir defada, doğru bir şekilde yapılması “Sıfır Hata” olarak bilinir. Crosby sıfır hatayı başarı standardı olarak göstermiştir. Bu yaklaşım Avrupa'dan ziyade Japonya'da daha fazla rağbet görmüş, “hedef etrafında kararlılık için, çalışma-kararlılık-hedefi yükselme” kavramı, KAIZEN anlayışı şeklinde Japonya'ya yayılmıştır.<sup>85</sup> Bu kelime sıçramalar yaparak dönem dönem gelişmeyi değil, tersine küçük adımlarla, devamlı olarak, sosyal, kişisel ve mesleki her alanda düzenli gelişimi anlatmaktadır. Hedef, standardı tutturmak değil mevcut seviyenin üstüne çıkmaktadır. Hep daha iyiye, daha güzele.. Her geçen gün az da olsa gelişme yaşanmış bir olmalıdır. Bu gelişim işletmenin her bölümünde görülmelidir.<sup>86</sup>

Kaizen'in yedi prensibini şöyle sıralayabiliriz<sup>87</sup>:

- 1.Problem kabul edilmelidir
- 2.Çok para gerektirmeyen projeler seçilmelidir.
- 3.Önce “bizim” problemlerimize bakın “onlarınkine” değil.
- 4.Tek ölçü ekonomik çıkar olmamalıdır.
- 5.Öncelik saptanmalıdır. Proje kalite, maliyet, dağıtım vs. ilkelerin dayalı olarak yürütülmelidir.
- 6.Planla yap, kontrol et, harekete geç (PDCA) çevrimi izlenmelidir.
- 7.Doğru çözüm araçları kullanılmalıdır.

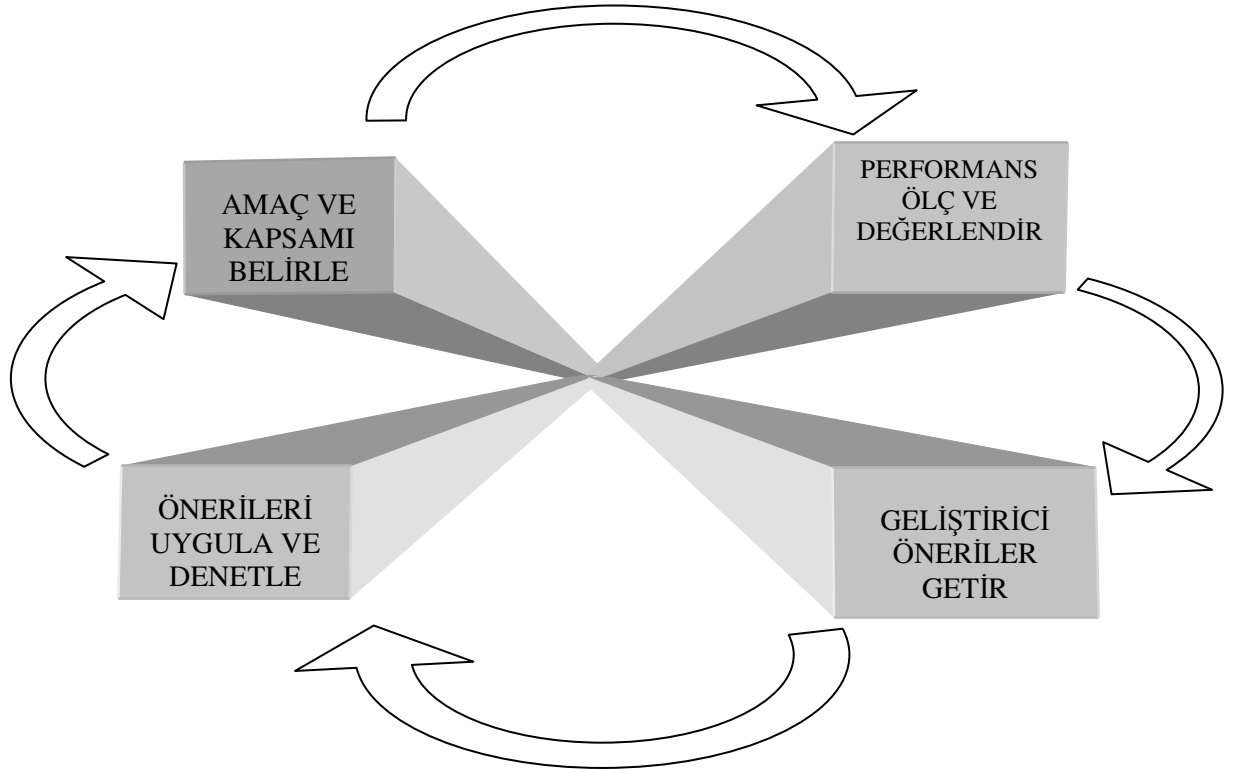
---

<sup>85</sup> Halis, a.g.e., s.174

<sup>86</sup> Hasan Günaydın, **Japon Tarzı Yönetim ve Kalite Çemberleri**, Milenyum Yayınları, İst:2002, s.43

<sup>87</sup> <http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak.html> (erişim tarihi,23.05.2006)

Kaizen'in problemlere yaklaşımı HOŞGELDİNİZ PROBLEMLER şeklindedir.



**Şekil 3.** Geliştirme Döngüsü (Kaizen, 1994 )

Çünkü:

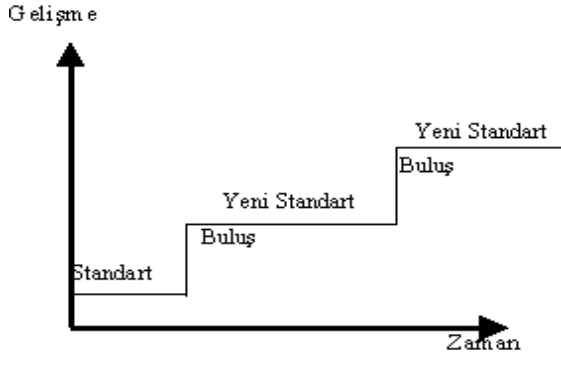
\*Problem olmayan yerde gelişme de olmaz.

\*Problemler, büyük kısmı su altında kalmış potansiyel sorunların su yüzüne çıkan kısımlarıdır. Su yüksekliği azaldıkça daha çok görünür hale gelirler.

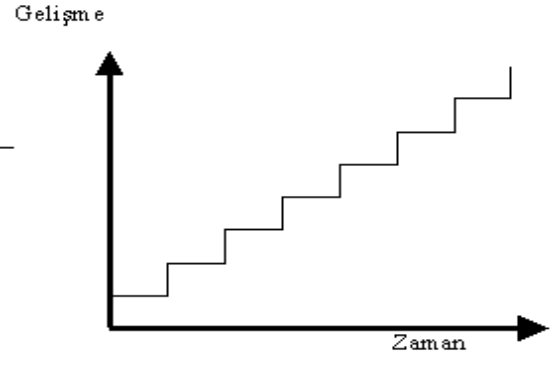
\*Bölümler (departmanlar) arası engelleri kaldırmak gerekir.

Kaizen yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi için batılı ülkelerdeki gelişmeyi simgeleyen “Buluş yaklaşımı” ile “Kaizen yaklaşımı” ‘nı karşılaştırmak gerekmektedir.

Batı yaklaşımına göre, üretim belirli standartlara göre sürerken, diğer yandan araştırmacılar laboratuvarlarda Ar-Ge çalışmalarını sürdürmektedir. Üretim yapan kişilerle, araştırma yapan kişiler farklı kişiler olup, çalışmalar bittiğinde, buluş uygulamaya konur ve Şekil 4 'de görüldüğü gibi gelişme düzeyinde bir sıçrama sağlanır. Daha sonra yeni buluşa kadar üretim yeni standartlarda devam etmektedir



a. Buluş yaklaşımı ve Gelişme



b. Kaizen Yaklaşımı ve Gelişme

**Şekil 4.** Kaizen Yaklaşımı ve Buluş yaklaşımı (Doğan, 2000; )



### 1.3.6. Toplam Kalite Yönetimi İle Klasik Yönetim Anlayışı Arasındaki Farklar (Taylor Yönetim Felsefesi-TKY Yönetim Felsefesi)

**Tablo 3.** Toplam kalite yönetimi

	<b>KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI</b>	<b>TKY ANLAYIŞI</b>
1	'Muyeneye" dayalı kalite	'önlemeye" dayalı kalite
2	Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
3	Optimum stok	Sıfır stok
4	Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedef değerde üretim
5	Sorunlar çıktıkça çözüm gerektiren yönetim	Olası sorunları düşünüp, bunları önleyen yönetim
6	Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
7	Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek operasyon
8	'Kabul edilebilir hata düzeyi"ni hedefleyen üretim	'Sıfır hata" yı hedefleyen üretim
9	Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon
10	Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
11	Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı güvene dayanıklı tedarik sistemi
12	Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdüleme	Kalıcı performansı hedefleyen güdüleme
13	Ulusal/uluslar arası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
14	Kalite Kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi	İşi yapanların sorumluluğunda kalite güvencesi
15	AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımları	Üretenlerin ve satış yapanların da katkısı olan ürün geliştirme
16	Optimum fire veya yeniden işleme	Sıfır fire veya yeniden işleme
17	Optimum 1. Kalite/ 2. Kalite oranı	Sadece 1. Kalite ürün üretimi
18	Evrimsel hızlı gelişme	Devrimsel hızlı gelişme
19	Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları	'Robüst" ürün tasarımı sağlanan randıman artışları
20	İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
21	Fayda-maliyet analizine dayalı yatırım/işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
22	İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	İşi yapanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
23	Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
24	Tecrübe ve inisiyatif dayalı yönetim kararları	İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları

(Kavrakoğlu, 1994; s:33)

Geleneksel yönetim tarzını uygulayan yöneticiler, içinde buldukları stresli yaşam biçimine o denli alışıldır ki sorunları çözüp, işlemlerin değişik bölümlerinde birbiri ardına çıkan yangınları söndürmeyi genellikle en önemli görevleri olarak benimsemektedirler. Oysa yöneticilerin yaşadığı sorunların temel nedeni, uyguladıkları yönetim tarzıdır. Bu yönetim tarzlarının bir uzantısı da doğal olarak işletmelerin kalite faaliyetlerinde de pek çok olumsuz etkileşimlere neden olmuştur.

Aşağıdaki şekilde klasik yönetim anlayışı ile toplam kalite yönetimi arasında maliyet analiz ilişkisi görülmektedir;

Deming, Juran, Crosby, Peters ve Feigenbaum kalite konusunda isim yapan kişilerdir. Bu kişilerin de kalite konusundaki görüşlerinde önemli ayrılıklar olmuştur. Sonuç olarak, belirli bir alan için hazırlanan çözümün diğer alanlarda başarılı olamayacağı, hiçbir çözüm yolunun her işletmede başarı ile uygulanamayacağı (her işletmeye uyacak bir reçetenin olamayacağı) görüşü hâkim olmuştur<sup>88</sup>.

Kalite ile ilgili ilk çalışmalar, F.Taylor tarafından başlamıştır. Taylor, Bilimsel İşletme adlı çalışmasında yüksek verim alabilme sorunu üzerinde durdu. Taylor'un Bilimsel İşletme yaklaşımı ile klasik yönetim anlayışı başlamıştır. Bu yöntem ile iş görenler bir makinenin parçası gibi düşünülmüştür. "Kurum için iyi olan her şey, iş görenler için de iyidir" düşüncesi benimsenmiştir. Bilimsel işletme yaklaşımını benimseyen kurum hantal, yani dikey hiyerarşik yapıya sahiptir. Bu yaklaşım ile işletilen kurum esnek değildir. Değişimlere zor uyum sağlayan kurumlardır. 1926'da başlatılan "daha fazla üretim nasıl yapılabilir" görüşü neoklasik dönemin başlangıcı oldu. Bu dönemde insan ilişkileri ön plana çıktı. Bu yaklaşımda klasik yaklaşımın tersi diyebileceğimiz "insan için iyi olan her şey kurum için iyidir" düşüncesi savunulmuştur. 1950'lerde insan ve üretim eşit olarak kabul edildi. Bu görüş ile çağdaş yönetim anlayışı ortaya çıktı. 1970'lerde insan Japonya'da ortaya çıkan ve daha sonra ABD'yi etkisi altına alan TKY ile ilgili çalışmalar bu sırada yapılmaya başladı.

Taylor döneminde mali kâr ve kârlılık düşüncesi temel özellik olarak öne çıkarken, TKY modelinde temel hedef garanti altına alabilmektir. Taylor modelinde

---

<sup>88</sup> Kovancı, a.g.e., s.26

yönetim, etkinlikleri planlayarak iş görenlerin bu etkinliklere uymasını beklerken, TKY'de yönetim, sistem ve süreçleri geliştirerek iş görenleri güdüler.

**Tablo 4.** TKY ve Ekonomik İşletme Modeli Karşılaştırması

<b>TKY VE EKONOMİK İŞLETME MODELİ'NİN KARŞILAŞTIRILMASI</b>		
	<b>TKY</b>	<b>EKONOMİK İŞLETME MODELİ</b>
<b>KURUMSAL AMAÇLAR</b>	Mümkün olan en yüksek kalitede mal ve hizmetleri sağlayarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak	Kârın maksimize edilmesi. Örnek;hissedarların kazancı
<b>BİREYSEL AMAÇLAR</b>	Kişisel başarı ve sosyal kabule bağlı olarak ekonomik, sosyal ve psikolojik amaçlarla motive olan bireyler	Sadece ekonomik hedeflerle motive olan bireyler:gelirin maksimize, emeğin minimize edilmesi
<b>ZAMAN KULLANIMI</b>	Dinamik; yaratıcılık ve sürekli iyileşme	Statik optimizasyon: gelirlerin maksimize ve masrafların minimize edilmesi yoluyla nakit akışının bugünkü değerinin maksimizasyonu.
<b>KOORDİNASYON VE KONTROL</b>	Çalışanlara güvenilir, işlerinde ustadırlar. Oto yönetim. Çalışanlar gönüllü olarak koordinasyonu sağlayabilecek kapasitededirler	Yöneticiler, çalışanları yönlendirip koordine edecek deneyine sahiptir. Koordinasyon, problemlerinin çözümlenmesi için çalışanların gözlemlenmesi ve bireysel amaçlarının işletme amaçlarına yönlendirilmesi için dürtülerin uygulanmasını gerektirmektedir.
<b>BİLGİNİN ROLÜ</b>	Açık ve zamanında bilgi akışı, sürekli iyileştirme araştırmaları ve oto yönetim için yatay koordinasyon	Bilgi sistemi hiyerarşik yapıyla paraleldir; temel amaç yöneticinin karar verme ve çalışmalarını izlemesidir.
<b>İŞ TASARIM KURALLARI</b>	Dinamik performansa dayalı sistem bazında optimizasyon	Karşılaştırmalı üstünlük göz önünde tutularak verimlilik maksimizasyonu
<b>İŞLETME SINIRLARI</b>	Müşteri-tedarikçi ilişkileri, bilgi akışı ve dinamik koordinasyon hem işletme içi hem de dışı günlük işlemlerdir	İşletmeler ve pazarlar arasındaki kesim ayırım yönetim mekanizmasını oluştur. İşletmenin sınırlarını masrafları belirler

(Kovancı, 2001)

Taylor modelinde “işe göre adam” ilkesi uygulanırken, TKY’de kurum temel hedeflere ulaşmayı planlamaktadır. Taylor modelinde iş gören verimliliği sağlamak için makinelerden sorumlu tutulurken, TKY’de teknoloji sürekli gelişmeyi sağlayan araç olarak kabul edilir ve iş görenler de sürekli gelişim ilkesi ile işini gerçekleştirir. Taylor modelinde yönetici iş görenleri çalıştırmaktan sorumlu iken, TKY’de yönetici liderlik yapar. Taylor modelinde karşılaştırmada bütçe ön plana çıkarken TKY’de karşılaştırmada hedef ve planlar göz önünde bulundurulur. Taylor modelinde dışarıdan biri tarafından denetim yapılırken, TKY’de oto kontrol sistemi geliştirilmiştir. Taylor modelinde hata yapan cezalandırılırken, TKY modelinde takım çalışması ile sorumluluk paylaşılır<sup>89</sup>.

### **1.3.7. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi<sup>90</sup>**

Ülkemizde Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları ilk olarak 1980’lerin başlarında çok zayıf birkaç uygulama ile başlamıştır. 1980’lerin sonlarına doğru birkaç firmanın kapsamlı olmayan uygulamalarının ardından 1990’lara gelindiğinde bu anlayışı tanıyıp öğrenen ve hayata geçiren firmalar ortaya çıkmıştır.

Zaman içerisinde Türkiye boyutunda yaşanan gelişmelerin yarattığı potansiyelin bir sonucu olarak sektörlerin önde gelen kuruluşlarından olan 7 firma ve TSE tarafından 1990 yılı Kasım ayında ulusal nitelikte bir dernek olarak Kalite Derneği (Kal-Der) kurulmuştur. Düzenlenen çeşitli eğitim programları, kalite konusunda önce Kalite Dergisi, şirket yöneticilerini ve üniversite öğrencilerini bir araya getiren çeşitli proje grupları gibi pek çok faaliyet sayesinde Kal-Der, bu konuda atılan bir çok önemli adımın öncüsü olmuştur.

TÜSİAD ile ortaklaşa düzenlenen ve birincisi 1992 yılında gerçekleştirilen Ulusal Kalite Kongreleri ve yine birincisi 1993 yılında verilen Ulusal Kalite Ödülü uygulaması ile sanayi ve hizmet sektörlerinde işletmelerimize toplam kalitenin tanıtılması ve özendirilmesi atılmış en önemli adımlardır.

Özellikle, Türkiye’de ilk kalite ödülü, Avrupa Kalite Ödülü uygulamasından sadece bir yıl sonra başlatılmıştır.

---

<sup>89</sup> Şimşek, a.g.e., s.41

<sup>90</sup> M.H.Polat, İ.H.Yılmaz, **Şirketler İçin Toplam Kalite Rehberi**, Power Kitap Serisi, Sayı.3, s.44-45

Bütün çalışmaların sonucunda, Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları özellikle dış rekabete hazırlanan firmalarımızdan gördüğü büyük ilgi nedeniyle kısa sürede hem sayı hem de kapsam olarak süratle gelişmiştir. Ayrıca bazı firmalarımız kendi özgün stillerini yaratacak mükemmel sonuçlar elde etmişlerdir. Bu konuda ulusal ve uluslar arası boyutlarda başarılar elde etmiş işletmelerimizden bazıları ve uygulamaları şunlardır.

\*1.Ulusal Kalite Ödülü sahibi Brisa'da Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

\*2.Ulusal Kalite Ödülü sahibi Tusaş'da Takım Çalışmaları ve Çalışanların Tatmini

\*1994 yılında Çevre Yönetimi Sertifikasını dünyada "sıfır hata" ile alan ilk kuruluş ünvanını kazanan Dusa'nın başarı döngüsü

\*JIPM (Japan Institute of Plant Maintenance) tarafından verilen 1.Kategori Üstün Tesis Ödülünü Avrupa'da alan ikinci kuruluş olan Türk Pirelli ve "Toplam Verimli Bakım" (TPM) uygulamaları.

\*Koç Holding'i 2000'li yıllara taşıyacak "Topyekün Mükemmelleşme" ya da "Koç 2000" Projesi.

\*Yönetim yapısını Amerikan Malcolm Baldrige Ödülü kriterlerine göre oluşturan IBM Türk'de "Pazarın Yönlendirdiği Kalite (PYK)" anlayışı.

\*Hizmet kalitesinde mükemmeli hedefleyen Renault Mais'de Avrupa ve Ortadoğu'nun en büyük otomotiv okulu R.E.M ve Kalite Yönetiminde insanın rolü.

Sanayi sektöründen firmaların yanı sıra, son yıllarda hizmet sektöründen pek çok işletme konu hakkında başarılı çalışmalar yürütmektedir. Bu firmalara örnek olarak Garanti Bankası, Bank Ekspres, Interbank, IBM Türk, Renault Mais, Turtel, Migros ve Club Med verilebilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUM KÜLTÜRÜ VE OLUŞUMU

#### 2.1. Kurum Kültürü

Toplam Kalite Yönetimi “değişim” demektir. Toplam Kalite Yönetimi kültüründe temel amaç, değişikliklerde birebir adapte olmaktan çok, belli ilkeler doğrultusunda değişiklikleri, şirketle ilgili çevrelerin beklentilerini karşılamak üzere yönetecek ve yönlendirecek bir yapının oluşturulmasıdır<sup>91</sup>.

Bir şirketin kalite kültürü, kurumun dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada, toplu olarak kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümünü ifade eder.

Bir başka deyişle, belli bir grubun dış çevreye uyum sağlayabilmek ve kendi iç bütünlüğünü kurabilmek için bulduğu, geliştirdiği ve gruba yeni katılan üyelere öğrettiği temel kavramlar ve varsayımlar olarak tanımlayabileceğimiz “organizasyon kültürü” grup üyelerinin çevrelerini belli biçimde algılamalarını ve düşünmelerini sağlamakta, onlara “dünyanın nasıl olduğu” konusunda bir “kavramsal çerçeve” sunmaktadır. Böyle bir kültürün varolabilmesi için grubun şu şartlara sahip olması gerekmektedir<sup>92</sup>:

\*Uzun bir süre bir arada olan ve aynı sorunları paylaşan insanlar

\*Bu insanların, bu sorunları birlikte çözebilme fırsatını bulması ve bu çözümlerin etkilerini gözleyebilmesi

\*Grubun yeni üyeler kazanması

Bir organizasyon içindeki insanlar bu şartlar altında bir araya gelmedikçe ve paylaştıkça bir “tarih” olmadıkça organizasyonda kültürün varolması mümkün değildir.

<sup>91</sup> Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, İst.,Papatya Yayıncılık, 2000, s.82

<sup>92</sup> **y.a.g.e.**, s.83

TKY modelinde yönetici, önceliğini kâr için değil kültür için kullanmalıdır. Bu iki kriter ilk bakışta sanıldığı gibi birbirinden apayrı ve bağdaşmaz nitelikte değildir. Eğer yönetim, organizasyon kültürünü iyileştirme konusunda başarılı ise şirket daha verimli daha rekabete yönelik ve uzun dönemde daha karlı olacaktır.<sup>93</sup>

Organizasyonda Toplam Kalite Yönetimi kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi bir süreçtir. Yeni becerilerin ve öğretilerin kuruluşta olması görüldüğü kadar kolay değildir. Toplam Kaliteye dönüşüm zamanı her kuruluşun sahip olduğu şartlara ve dışsal faktörlere ve konumuna göre (SWOT Analizi) farklı olmakla birlikte 5-10 yıl arasında sürmektedir. Toplam Kalite Yönetimini şirket kültürüne adapte etmek 5-10 yıl gibi bir süreyi kapsayacağı için ilk birkaç yılda hem kültür değişimi çabaları hem de bu konuda yapılan yatırımlar tepki ile karşılaşabilir. Bir şirket kültürü oluşturma ve işbirliği yaratmada temel ön şart, çalışanların katılımı sağlamak ve değişime karşı direncin üstesinden gelmektir<sup>94</sup>.

Toplam Kalite Kültürü'nde; yenilik çok önemlidir. Toplam kalite kültürünü benimseyen kurumlarda işgören ve yöneticiler arasında statüden kaynaklanan farklılıklar ikinci planda yer alır. Kurumda yer alan herkesin kuruma katkıda bulunması istenir. Toplam Kalite kültüründe liderlik işgören için bir makam olarak görülmez. Liderlik, üretimi sağlayacak işlevsellik olarak düşünülür. TKY' nin temel özelliklerinden bir diğeri ise takım çalışmasıdır. Takım çalışması sırasında işgörenlerin ödüllendirilmesi ve çalışma isteği uyandırmak için bireylerin güdülenmesi söz konusudur. Toplam Kalite Kültüründe yaşam boyu eğitim ilkesi takım çalışmasına koşut olarak geliştirilmiş ve uygulanmakta olan bir ilkedir. Toplam Kalite Kültüründe yaşam boyu, eğitim, öğrenme, gelişme, yetiştirme ve hayatta kalabilme gibi işlevsel ilkeleri yerine getirmeye yöneliktir. Toplam Kalite Kültürünü benimseyen kurumlar tartışmasız bu ilkeleri de benimsemiş demektir. TKY, insana değer veren bir kültürdür. Bu özelliği ile işgörenler görevi, sorumluluğu ve yetkiyi paylaşır ya da devredebilirler. İşletmedeki çalışanlar artık tüm faaliyetlerde iç ve dış

---

<sup>93</sup> Masaaki IMAI, **KAIZEN: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, BRISA Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic.A.Ş. (Yayın Hakkı) İst, 1994, s.220

<sup>94</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, **Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi Yayınları, İst.1994, s.18

müşterilerin tatminine yönelik sürekli iyileştirme aşamasına gelmiş ve bunu bir yaşam tarzı olarak benimsemiş olmalıdır<sup>95</sup>.

## 2.1.1. Kültürün Anlamı ve Çeşitleri

### 2.1.1.1. Kültürün Anlamı

Modern endüstri topluluklarının en önemli özelliği karmaşık bir biçimde gruplaşmalardan oluşmasıdır. Her toplum, bireylerin belirli durumlarda karşılaştığı sorunları çözmek ve gereksinmelerini gidermek için birçok araçlara ihtiyaç duyar. Kişinin ilişkilerine karşılıklı etkilerin şekline ve biyolojik bir varlık olarak duyduğu gereksinmeleri gidermek için edindiği yetenek ve becerikliliğe göre bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. Bununla beraber, en basitinden en ilerisine kadar her toplumda belirli maddi gereksinimleri gidermek için edindiği yetenek ve becerikliliğe göre bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. En ilkelinden en gelişmişine kadar her türlü insan toplumunda “kültür” denilen ortak bir olgu vardır. Her yerde ve her toplumda belirli maddi gereksinimleri gidermek amacıyla, oluşturulmuş, kaba ve incelmüş, işlenmiş bir tekniğin yanında insan ilişkilerini düzenleyen kurallar, gelenekler, fikirler ve kişisel düşünceler vardır. İşte bu ilişki ve sistemlerin toplamı Malinowski'nin dediği gibi, “insanın tabiata karşı fakat kendisi için yarattığı bir vasıta (alet)’dan ibaret olan ve kültür adı verilen sosyal bir kurum meydana getirir.”<sup>96</sup>

Kültür, birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerinin tümüdür. Bireyin doğal nitelik ve yetenekleri, sonradan edindiği bilgi ve deneyimler ile doğal, toplumsal, dinsel, hukuksal ve ekonomik vb. çevre koşullarının eseri sayılabilir.

---

<sup>95</sup> Olgun Kırçıl, **Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetmelik ve Organizasyonel Altyapı Olarak Z Tipi Organizasyonları**, MPM Yayınları, 1984, s.321

<sup>96</sup> Mümtaz Turhan, **Kültür Değişimleri**, İstanbul, Milli Eğitim Basımevi, 1969, s.45 ve İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, no:272, 1997, s.111



Kültür, bin yıllar boyu aynı şekilde, sürekli aktarılmıştır. Bazı elemanlar kaybolmuştur. Bazıları değişmiş ve bazıları da eklenmiştir. Fakat kültür varlığını sürdürmektedir. Bu açıdan sembolik, sürekli, kümülatif, ilerleyen bir süreçtir<sup>97</sup>.

Kültürün, insanoğlunu etkileyişi yaşamın her alanında mümkündür. Davranışların, fikirlerin, ideolojilerin, vb. sosyal hayat dinamiklerini kültürün etkilediği kaçınılmazdır. Bu yönüyle kültür, toplumsal, manevi ve psikolojik bir kökene sahiptir. Kültürün böylesine nitelikleri taşımasının en önemli nedenlerinden biri de insanların iradesi dışında oluşur. Aynı zamanda kültürün insanoğlunu etkilemesi kadar insanlar da kültürleri etkilemektedir. İnsanoğlunun kültürüne yeni anlamlar kattığı toplumların gelişmesinden anlaşılmaktadır. Kültürel değerlerin değişmesini ve bunlara farklı anlamlar atfedilmesi yine insanoğlundan kaynaklanmaktadır<sup>98</sup>.

İnsan ve toplum ilişkilerine ait teorilerin ikincisi, “toplumun sosyal bir organizma” olduğunu kabul eden görüştür: Sosyal sözleşme görüşüne karşı olan bu ekolün temsilcilerine göre, “toplum biyolojik bir sistem”dir. Toplumun hücreleri kişiler, organları ve sistemleri ise, çıkar zümreleri ve kurumlardır<sup>99</sup>.

### 2.1.1.2 Kültürün Tanımı

Etimolojik açıdan kültür sözcüğü, latince Culture'den gelmektedir. Culture sözcüğü de, Colere kökünden türemiştir. Colere ekip biçmek, ortaya koymak işlemek anlamına gelmektedir. Sözlük anlamı bu olan kültür, değişik bilim dallarında uğraş veren bilim adamlarına, temel nokta değişmemekle birlikte, farklı yorumlanmış ve bu da kültür sözcüğünü incelemede zorluğun ispatı sayılmıştır<sup>100</sup>.

Kültür sözcüğü tarihte ilk kez, Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır.<sup>101</sup> Bu tanım kültür araştırmalarının temeli olmuştur ve bu yüzden büyük öneme sahiptir. Fakat bu tanım tek başına

<sup>97</sup> Francis E.Merrill, **Society and Culture**, Fourth Edition Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey: 1969, s.82

<sup>98</sup> **Büyük Ansiklopedi**, Cilt 2, Tercüman Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş., İst.,1980, s.1073

<sup>99</sup> Erdoğan, **a.g.e.**, s.113

<sup>100</sup> İlhan Erdoğan, Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, Nisan 1975, s.243

<sup>101</sup> **y.a.g.e.**, s.243-244

kültürü açıklamakta yetersiz kalmıştır. Bundan sonra kültür, çeşitli bilimler açısından tekrar tekrar tanımlanmıştır. Bunlardan birkaçı aşağıdadır;

Sosyoloji, sosyal antropoloji ve etnoloji dallarında uğraş veren bilim adamları kültürü şu şekillerde tanımlamışlardır. Edward Burnett Taylor'a göre kültür; bilgiyi, inancı, sanatı, ahlakı, hukuku, örf ve adeti ve insanın bir toplum üyesi olarak elde ettiği diğer tüm beceri ve alışkanlıkları içeren bir bütündür.<sup>102</sup>

Siyaset sosyoloğu Maurice Duverger'e göre kültür; bir insan topluluğundan beklenen davranışları tayin eden rolleri oluşturan düzenlenmiş bir davranışları düşünceler bütünüdür.<sup>103</sup>

Malinowski'ye göre kültür, sosyal organizasyon, maddi donanım ve inançlardan ibaret üç boyutlu, üç cepheli organik bir bütündür.<sup>104</sup>

Nietzsche'ye göre kültür; bir ulusun bütün yaşam biçimlerinde birlikli bir üslup kazanmasıdır.<sup>105</sup>

E.Sapir'e göre kültür; insanın toplumsal yoldan yarattığı maddi ve manevi bir unsurdur.<sup>106</sup>

Eugen Von Keller'e göre ise kültür; bir ülkede yaşayan insanlar tarafından yaratılan, kişinin toplumsallaşma sürecinde öğrendiği davranışlara yön veren, nesilden nesile sürekli, zamanla değişme özelliği olan toplumsal bir olgu olup, toplumun değişen kurallara uyum sağlayabilmesinde önemli bir araçtır.<sup>107</sup>

Yönetim bilimi açısından kültür yönelimli araştırmacıların kültür tanımlarını şöyle sıralayabiliriz:

---

<sup>102</sup> Lewis L.Longness, **The study of Culture**, Second Printing, Printed in United States of America, Chandler and Sharp Publishers inc., San Francisco,1975, s.18

<sup>103</sup> Maurice Duverger, **Siyaset Sosyolojisi**, Çev.Şirin Tekeli, 2.Baskı Varlık Yayınları, Mart, 1982, s.107

<sup>104</sup> Mehmet Eröz, **İktisat Sosyolojisine Başlangıç**, 2.baskı, İst:Fakülteler Matbaası, 1977, s.94

<sup>105</sup> Bedia Akarsu, **Felsefe Terimleri sözlüğü**, Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları, 1979, s.119

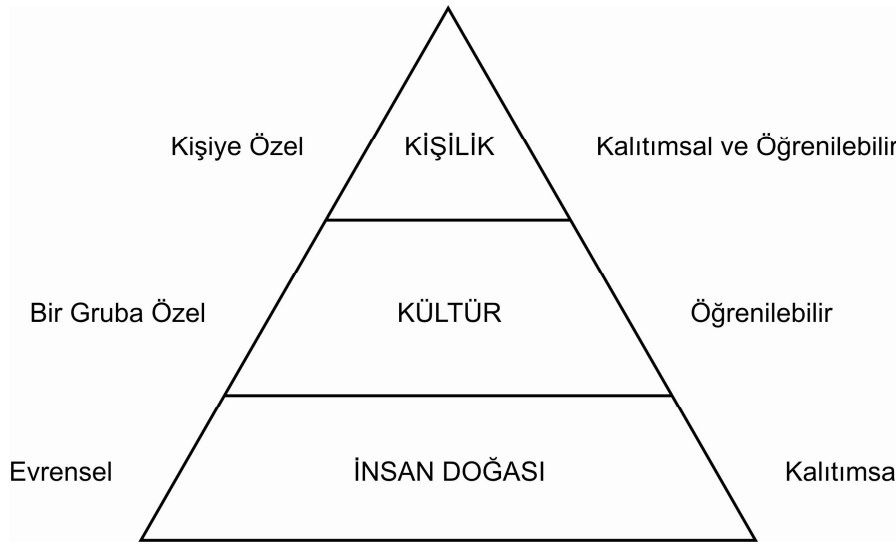
<sup>106</sup> **y.a.g.e.**, s.92

<sup>107</sup> Mustafa Yaşar Tınar, 'Japon Ekonomik Başarısının Temelleri-Ekonomi ve Sosyokültürel Yapı', **Yeni İş Dünyası**, Metler Matbaası, Sayı.54, Yıl.5, Nisan,1984, s.25

Louisiana State Üniversitesinde Yönetim Profesörü olan Herbet G.Hicks'e göre kültür, gruba diğerlerinden farklı özellikleri veren biçimleri, artırılmış değerleri, sanat biçimlerini, giyim ve stilleri, davranış biçimlerini ve daha birçok standartları birbirine bağlayan bir kavramdır<sup>108</sup>.

Servac S.(1989) kültürü, "belli bir referans çerçevesinde sabit bir şekil aldığı veya kurumsallaştığı, bu çerçeve içerisinde bireylerin etkileşimini yapılandıran ve yönlendiren "sosyal bir ortam" olarak tanımlamaktadır<sup>109</sup>.

Kültüre daha modern bir yaklaşım Holfstede (1991)'den gelmiştir. Holfstede, kültür kavramını şekil 5 'de görüldüğü gibi, kişilik ve insan doğası ile ilişkilendirerek açıklamıştır<sup>110</sup>.



**Şekil 5.**Kültür-Kişilik ve İnsan Doğası (Öztürk, 1997 , s.41)

Şekil 2.1'den anlaşılacağı gibi, kültür, insan doğasından veya kişilikten ayırt edilmiştir. Buna göre kültür belli bir gruba özeldir ve öğrenilebilir. Buna karşılık

<sup>108</sup> Herbert G.Hicks, **Örgütlerin Yönetimi**, Cilt 1, 2.Baskı, Çev. Osman Tekok-Bintuğ Aytek

<sup>109</sup> Helmut Gachowets, 'Kültürlerarası İlişkilerde Yönetimsel İletişim', **Yönetim Dergisi**, Yıl.7, Sayı.25, Ekim-1996, s.17-20

<sup>110</sup> Azim Öztürk, 'Yönetim-Kültür İlişkisi ve Türk İşletmelerinin Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma', **Yönetim**, Yıl.9, Sayı.27, Haziran.1997, s.41

kişilik ise, kişiye özeldir ve kısmen kalıtsal ve kısmen öğrenilebilir. İnsan doğası ise evrensel ve kalıtsaldır.

### 2.1.1.3. Kültürün Özellikleri

**\*Kültür Öğrenilebilir:** Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur. İnsan, içinde bulunduğu toplumun kültür öğelerini ve kültürel yapısını öğrenir. Örneğin, açlık bir biyolojik olaydır. Ancak her kültürün bu biyolojik olayla ilgili özellikleri vardır, işte insan bunu öğrenmektedir. Bir Çinli'nin yemeğini çubuk ile yemeyi öğrenmesi kendi kültürünü öğrenmesidir. O halde, kültür içgüdüsel veya biyolojik kalıtım sonucu kazanılmış bir değer olmayıp, her bireyin doğumdan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır<sup>111</sup>.

**\*Kültür, toplumun üyelerince paylaşılır:**Kültür, toplumun içindeki bir kişinin özel tutku veya davranışı değil, toplum üyelerinin paylaşmış olduğu değerlerin tümüdür.

**\*Kültür değişebilir:** Kültür durgun olduğu kadar devamlıdır. Kültür, herhangi bir kişi veya toplumca oluşturulmadığı gibi, insan yaşamıyla da sınırlanmamıştır. Kültürün temel öğelerinde birçoğu tarihin, ilk devirlerinden beri vardır. Kültür zamanla değiştiği gibi gruptan gruba farklılık gösterir.

**\*Kültürel semboller ve anlamlar birbirleriyle ilgilidir:** Bir toplumun kültürünü yansıtan semboller ve anlamlar birbirleri ile karşılıklı bir ilişki giderir.

Semboller, organizasyon için anlam ifade eden “şeyler” ve kurum kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve kurum üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür.

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembole daha somut bir hale gelmekte ve ifade edilebilmektedir. Bu sembol bir tören, bir ayin, bir işaret, jest, sözcük veya bir kişi vb. olabilmektedir.

---

<sup>111</sup> Öztürk, a.g.e., s.42-43

Semboller, ulusal kùltùrlerde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedirler. Aynı biçimde kurum içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerleri geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir.<sup>112</sup>

**\*Kùltür bütünlüştürücüdür:** Kùltürün tam anlamıyla bütünlüştürmüş sistemler olduğunu kabul etme imkanı yoktur. Tarihsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle, kültürel sistemlerin bütünlüştürücü özelliği önlenmektedir. Ama, bütünlüştürücü olma özelliğinin devamlılığı önlenememektedir.

## 2.2. Toplumsal Kùltürden Kurum Kùltürüne Geçiş

Kùltür, toplumun temel bireyi olan insanın, hayatındaki maddi ve manevi olmak üzere tüm yaşam dinamiklerini kapsayan, ulusların dünyaya bakışlarına, hayat tarzlarına göre sürekli değişim içinde olan dinamik bir kavramdır. Toplumlar gibi kurumların da amaçları, iş hayatına bakış açıları, değerleri, ilkeleri, yani kendilerine özgü nitelikleri vardır. Kurum üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştiren ve aynı zamanda kurumun dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayan kurum kùltürü olgusunun önemini göz ardı etmek imkansızdır.

Kurum kùltürü dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek, temel fonksiyonlarından biri olan dışsal uyumu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda kurum kùltürü, işletmede çalışanlar için ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstermekle içsel uyum fonksiyonunun da yerine getirmektedir. Belirli ortak hedeflerin başarılması ve kurum üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesinde önemli katkıları olan kurum kùltürü, işletme içerisinde işlerin yapılış biçimini ve süregelen uygulamaları ifade etmektedir. Böylece kurum kùltürü, bir yandan işletmelerin değişen çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürmelerini sağlarken, bir yandan da değişen koşulların çalışanlar üzerinde

---

<sup>112</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Kurumsal Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001, s.47

yarattığı tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidermeye, içsel bütünlüğü ve birliği ortam norm ve değerlere sağlamaya çalışmaktadır<sup>113</sup>.

Kurum kültürü, klasik yöntemcilerin mekanistik bakış açısı ile neo-klasiklerin kurumu canlı organizmalara benzeten yaklaşımını aşarak, yönetime yeni bir boyut getirmiştir. 1980'li yılların başında yönetimler, farklı kültürlerin potansiyel faydalarını organizasyona yansıtma için, bunları koordineli şekilde birleştirmeye başlamıştır. Bu dönemde, birçok Amerikan ve Batı Avrupalı şirket, Toplam Kalite anlayışı çerçevesinde, Japon yönetim ve organizasyon tekniklerini, kendi bünyelerine uyarlamaya çalışmışlardır. Bu konuyla ilgili en tanınmış yaklaşım, W.Ouchi'nin Z teorisi. Z teorisi, Japon ve Amerikan şirketlerinin farklı yaklaşımlarının, birlikte çalışmaktan doğan evliliği, yani bir sentezdir. W.Ouchi'ye göre, insanlar aynı koşullar altında benzer tepkiler göstermekte fakat her kültür, kendi insanları için bir başka kültürden çok farklı koşullar yaratmaktadır. Bu saptamadan hareketle W.Ouchi, Japon ve Amerikan yönetim tarzlarını inceleyerek karşılaştırmayı hedeflemiştir. Araştırmalarda, her iki yaklaşımın büyük farklar taşıdığı vurgulanmış, ancak, Amerika'da faaliyet gösteren Japon firmalarının, ne tam Japon ne de tam Amerikan tarzı olmayan üçüncü tip bir yönetsel yaklaşımla başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Amerika'daki Japon firmaları, kendi ülkelerinde gelişen tarzı taklit etmek yerine, yönetsel yaklaşımlarını, Amerika'nın ihtiyaçlarına uyacak biçimde değiştirebilmekteydiler, ancak yine de, Amerikan şirketlerinden ayrılacak kadar Japon tarzını sürdürüyorlar ve başarılı oluyorlardı<sup>114</sup>. Bunun nedeni Japon insanı birlik, bütünlük ve grup anlayışına sahiptir. Çalışma arkadaşları işyeri dışına çıktıklarında ilişkilerini kesmez, yardımlaşma ve dayanışmaya devam eder. Onlar için sorumluluk çok önemlidir. Sorumluluk bireylerden ziyade gruba aittir. Japon firmalarında katılımcı yönetim anlayışı hakimdir<sup>115</sup>.

---

<sup>113</sup> Turhan Erkmen-Güven Ordun, 'Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma', **2.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs 2001, s.67-68

<sup>114</sup> Zeynep Düren, Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi, **Yönetim Dergisi**, Yıl 10, Sayı.33, 1999, s.22

<sup>115</sup> Hasan Günaydın, **Japon Tarzı Yönetim ve Kalite Çemberleri**, Milenyum Yayınları, İstanbul, 2002, s.39-40

### 2.2.1. Kurum Kültürünün Tanımı

Günümüzde, işletmeler yapısal değişikliklerle kendilerini güncelleştirmeye çalışmakta ve iyice kökleşmiş, yer etmiş alışkanlıkları değiştirme ihtiyacı uymaktadırlar. Değişen işletme ortamları, işin yapılma şekli, daha hızlı hizmet beklentisi, takım çalışması, kurumsal davranış biçimlerinde dolayısıyla kurumsal kültür değişimini zorunlu kılmaktadır. Kurumsal kültürün öncüsü olarak kabul edilen Edgar Schein, kurum kültürünü “kendi tarihi boyunca toplam bir sosyal birim olarak öğrendiği şeyler” olarak tanımlamaktadır. Her işletmenin psikolojik ve fizyolojik temellere dayanan farklı kültürleri olduğu ileri sürülmektedir. Charles Handy kültürü, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve kişi kültürü olarak dört bölüme ayırmaktadır. Kurum kültürü kendi içinde birçok alt kültüre ayrılır. Yönetim, finans ve insan kaynakları gibi fonksiyonlar işletmeyi sürükleyen özellikleri ile alt kültürlerle göre organizasyon içinde öne çıkmaktadırlar<sup>116</sup>.

Çeşitli kaynaklarda, şirket kültürü, firma kültürü, kurum kültürü ile eş anlamlı olarak kullanılan kurum kültürü çok farklı ve zengin şekillerde tanımlanmıştır. Aynı zamanda kurum kültürünün yönetim, iletişim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerdeki bilim adamı ve araştırmacılar tarafından çalışılması, farklı tanımların yapılmasına neden olmuştur.

Kurumları farklı kültür yapısına sahip bireyler oluşturmaktadır. Bu bireyle, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer kurumlardan farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da “kurum kültürü” olarak bilinir<sup>117</sup>.

Kurum kültürü karmaşık, değiştirilmesi ve yönetimi güç bir olgu olarak görülebilir. Ancak kültür, bir kurumun faaliyet alanlarının sınırlarını belirleyen, bu faaliyetlerin içeriğini tayin eden ve şekillendirdiği kurum yapısı ve kurduğu sistem ile kurumsal faaliyetleri destekleyen önemli bir olgudur. Kültür, çalışanların inanç

<sup>116</sup> Gülşen Demirel, ‘**Kurum Misyonu ve Kültürü**’, Capital Guide 32, İstanbul, 1997

<sup>117</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. B., Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.134

sistemleri, tutumları ve o kurum içerisinde kabul gören davranış normlarını içerir. Kültürü hayata geçiren de yöneticilerden çalışanlara kadar tüm kurum üyeleridir.

Kurum kültürü Edgar Schein'a göre, bir kurumun ve üyelerinin dış çevresine uyumunu ve içsel bütünlüğünü sağlayan bir mekanizmadır. Kültür, böylece kurum üyelerini birbirine bağlayarak kurumsal amaçların bu doğrultuda başarıya ulaşmasına yardım eder. Schein, kurucuların kurum kültürünün oluşmasında en önemli rolü üstlendiğini ve misyona uygun hedeflerin belirlenmesine de, kurumun kurulmasında katkısı olan diğer yardımcı kişilerle birlikte karar verdiğini vurgulamıştır. Dolayısıyla kurucular, hem kültürün oluşması hem de yaygınlaşması ve yerleşmesinde etkin rol oynayan kişilerdir. Böylece kültürel değerler ve inançlar zamanla kurumsal yapının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir<sup>118</sup>.

Grabovski ve Robert ise, kurum kültüründe çalışanlarca paylaşılan inançların, çalışanların dünyayı algılama biçimlerine düşünce duygu ve davranışlarına yansıdığını belirtmektedirler<sup>119</sup>.

A.C.Croft kurum kültürünü "tarihsel kalıtım, kalıtsal ilgi, içgüdü ve ruh; genel olarak anlaşılan, değer verilen ve uygulanan değerler, gelenekler ve kahramanlıklar bütünü; yol gösteren felsefe ve kişilik ya da sözlük tanımında olduğu gibi bir grup insan tarafından kurulan ve kuşaktan kuşağa aktarılan yaşam biçimlerinin toplamı" olarak tanımlar<sup>120</sup>.

#### Kurum Kültürü

- Ayırt edicidir,
- Kararlı bir yapıdadır,
- İfade edilmeden de anlaşılabilir,
- Semboliktir,
- Bütünleştiricidir,
- Kabul görmüştür

---

<sup>118</sup> Erkmen, **a.g.e.**, s.67-68

<sup>119</sup> Martha Grobovski ve Karlene H.Roberts, '**Risk Mitigation in Virtual Organization**', *Organization Science*, c.10, s.6, Aralık 1999, s.711

<sup>120</sup> A.C.Croft, **The Case of Missing Corporate Culture in Public Relations Quarterly**, Volume 35, No.1, 1990, s.17



- Üst yönetimin bir yansımasıdır<sup>121</sup>.

Kurum kültürü, kurumların çevrelerini tanımlarını ve diğer kurumlarla ilişki biçimlerini belirler. Bu bakımdan, kültür; kurumun toplumdaki yerini ve önemini belirleyen, hatta başarısını ortaya koyan en önemli araçlardan biridir<sup>122</sup>.

Kaynaklarda kurum kültürü, işletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınarak incelenmektedir. Bu organizasyonel unsurlarla, kültür arasındaki ilişkileri çözümlemesi açısından kurum kültürüne ilişkin olarak şu özellikler sayılmaktadır<sup>123</sup>.

1. İşletme kültürü, bütüncül bir özellik taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.

2. Kültür, işletmenin o güne kadar ki birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır. Kültürün şekillenmesi, o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler ( değer, inanç, tavır, sembol vb.) insanların algı çevrelerini oluşturur.

3. Kültür, işletmenin yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.

4. Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadeli. Sadece bütünde değil, bazı değişkenlerde de (normlar, semboller, anlamlar, değerler) değişim gerçekleşebilir.

5. Kültür, insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimler içerir. Dolayısıyla kültür teorisinde, kurum içinde söylenen, yapılan, üretilen ve görünenlerin arasındaki sembolik anlamlar önem taşır.

---

<sup>121</sup> Osman Avşar ,DEÜ Sosyal Bilimler Akademisi ,‘TKY ders sunumu’

<sup>122</sup> Fatih Karcıoğlu ve Cafer Yakupoğulları, **Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.Dergisi C.14, s.1, 2000, s.248

<sup>123</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Kurumsal Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001, s.49

6. Kùltür değişkenleri duygu yùklùdùr. Kùltùr, duyguların sosyal açıdan kabul gùrecek kanallara aktarılmasının bir yoludur. Kùltürel øğelerin oluşumunda, insanlar arası duygu alışverişi önemli rol oynar.

7. Kùltürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dũnya ile ilgili deneyimlerine; dũzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı dũzeydeki varsayımları oluşturur.

Kurumun sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olan kurum kùltürü, sadece kuruma ilişkin bir betimleme değildir, kurumun kendi içinde bir betimlemesidir. Kurumsal kùltüre ilişkin literatürü incelediğimizde şu øğelerden oluştuğunu gùrmekteyiz<sup>124</sup>.

- Kurumun Tarihi
- Değerleri ve inançları (kurum içindeki başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavram ve inançlar)
- Kurumü açıklayan hikaye ve mitler
- Kurumun kùltürel şebekesi (informel yapı açıkça ve resmen gùrũnmeyen yetki hiyerarşisi)
- Adetler, gelenekler, tørenler
- Kurumun kahramanları (kurumsal değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gùren kadın ve erkek kahramanlar)

Kurum kùltürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde özũmler sunmaktadır. Bilginin değerlerin ve i ilişkilerin dũzenlenmesinde firmayı yùnetmekte ve gùrũnen, gùrũnmeyen her seviyede etkisini gùstermektedir. Bu yùzden birçok yazara gùre, yùksek performans sağlamak isteyen yùneticiler ve liderler, kendi kurum kùltürünü anlamak ve kontrol etmek zorundadır. ũnkü bu kùltür çalışanların neden o şekilde davrandığını açıklayarak, kurumsal davranışa açıklık getirmekte ve kurumu diğerlerinden farklı kılmaktadır. Kurumlardaki birey ve grup davranışını belirleyen kurum kùltürü, kurumun üst yùnetimi tarafından yaratılmış olabileceği gibi zaman içinde

---

<sup>124</sup> Z.Beril Akıncı, **Kurum Kùltürü ve Kurumsal İletişim**, İst:İletişim Yayınları, 1998, s.34-35

kendiliğinden de gelişmiş olabilir. Her ne kadar elle tutulup gözle görülmesi de odadaki hava gibi kurumta olan her şeyi sarıp etkilemektedir<sup>125</sup>.

Kurum kültürü, bütüncül bir özellik taşır. Kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir kurum kültürü, kurumun o güne kadar ki birikimlerini yansıtır. Kültürün şekillenmesi o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Kurum kültürünün değiştirilmesi zor ve uzun vadeli. Bazı kültür değişkenlerinin değiştirilmesi (semboller, norm ve değerler) bütünsel bir kültür değişimi anlamını taşımaz. Fakat kültür durağan bir olgu değildir. Değişen koşullara uyamadığında kültürde çözülme başlar. İnsanın uyum sağlama özelliğine bağlı olarak kültür de değişimlere uyum sağlayabilir<sup>126</sup>.

### 2.2.2. Kurum Kültürünün Temel Özellikleri

Kurum kültürü, işletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınarak incelenebilir. Bu organizasyonel unsurlarla kültür arasındaki ilişkileri çözümlemesi açısından kurum kültürüne ilişkin olarak şu özellikler sayılmaktadır<sup>127</sup>.

- Kurum kültürü, bütüncül bir özellik taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.
- Kültür, işletmenin o güne kadar ki birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır. Kültürün şekillenmesi, o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler, (değer, inanç, tavır, sembol vb.) insanların algı çerçevelerini oluşturur.
- Kültür, işletmenin yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.

---

<sup>125</sup> Akıncı, **a.g.e.**, s.34-35

<sup>126</sup> Tülay Bozkurt, İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar, **Psikoloji Dergisi Özel Sayısı**, Ankara 1996, s.88

<sup>127</sup> Suna Tevrüz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara 1996, s.96

- Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. B t nde değil bazı değişkenler de de (normlar, semboller, anlamlar, değerler) değişik gerçekleşebilir.

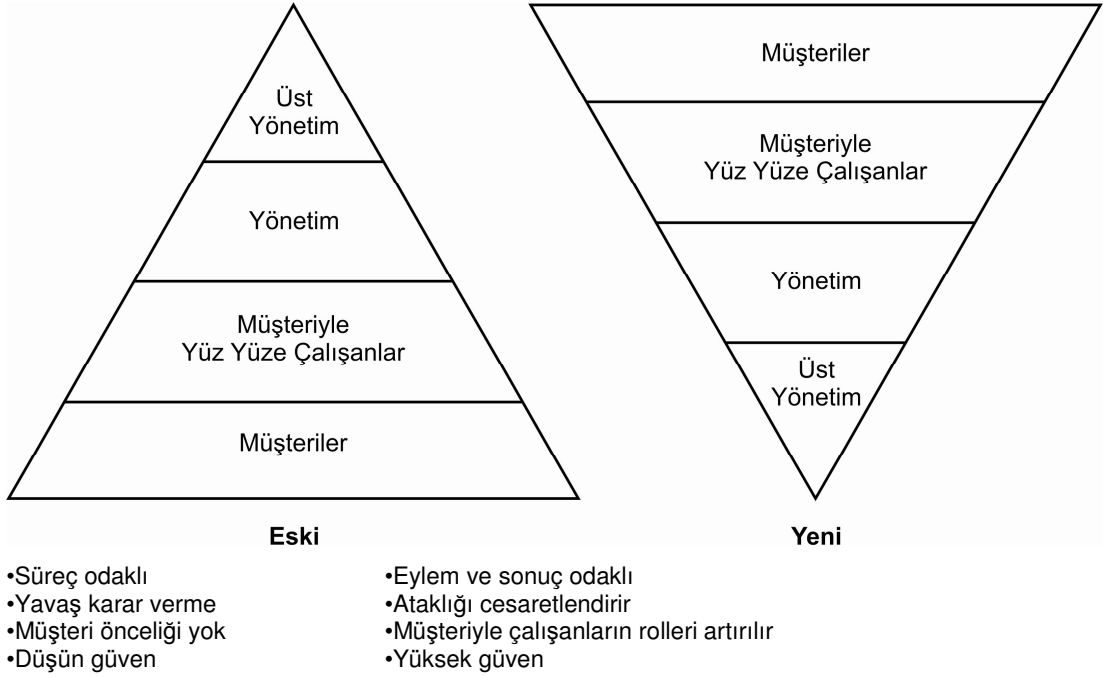
- Kültür, insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimler içerir. Dolayısıyla kültür teorisinde, kurum içinde söylenilen, yapılan, üretilen ve görünenlerin arasındaki sembolik anlamlar önem taşır.

- Kültür değişkenleri duygu yüklüdür. Kültür duyguların sosyal açıdan kabul görecek kanallara aktarılmasının bir yoludur. Kültürel ögelerin oluşumunda, insanlar arası duygulaşım önemli rol oynar.

- Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımlar oluşturur.

### **2.2.3. Kurum Kültürünün Değiştirilmesinde Kullanılan Yöntemler**

İnsanlar kendi arzularını ve isteklerini gerçekleştirmeye yardımcı olan kurumlara benimserler. Kurumda, müşterilerin etkileri karar mekanizmasının her kademesinde yer almıyorsa, yönetim daha çok finansal konulara odaklanmaktadır. Geniş bir müşteri ilişkileri stratejisi, hiçbir zaman yeterli olmamaktadır. Yönetimin müşteri tatminine, iyi yetişmiş ve eğitilmiş yetkilerle donatılmış işgörenlere, içtenlikle bağlanmış olması gerekmektedir. Kurumsal stratejide müşteri ilişkilerine ve tatminine odaklanmış bir kuruluşun kurum kültürünün de bu yönde olması, değilse değişmesi zorunludur. Müşteri hizmetinin, müşteri ve tatminini esas alacak biçimde verilmesi elbette önemlidir. Ancak, eğer yönetim, kurum kültürünün değişmesi için destek vermiyorsa bu odaklanma hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Bu yüzden, çalışanların daha fazla ve etkin biçimde “müşteri odaklı” olması, süreçlerin değişmesine bağlı olarak kaçınılmaz olabilmelidir.

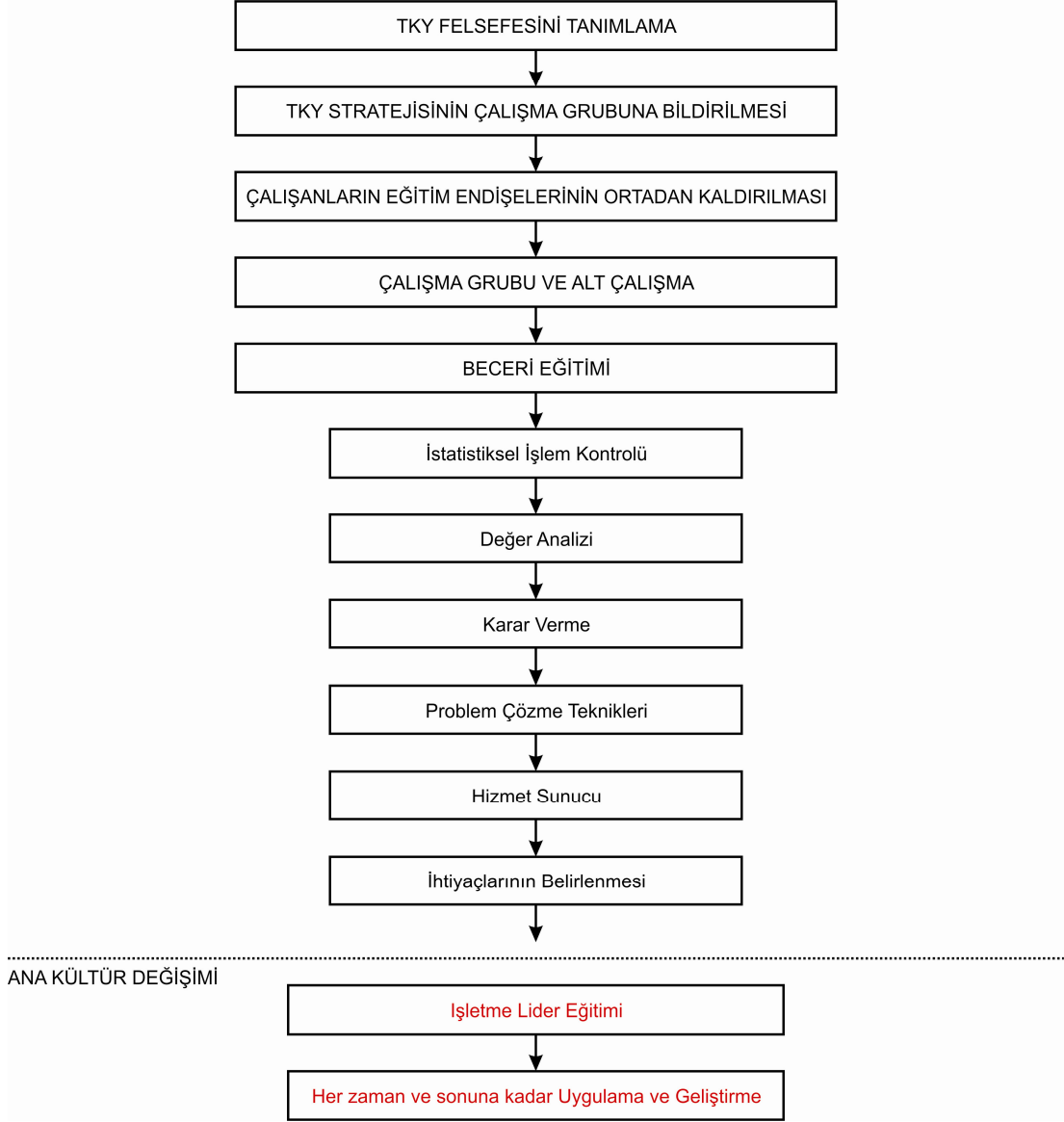


**Şekil 6.** Kurum ve Kültüründeki Değişiklikler (Odabaşı, 2003, s.,182)

Kurumsal kültür değişimi için öncelikle kültür yapısının analizi gerekmektedir. Kültürel değişim üst yöneticiler tarafından tasarlanır. Kurum kültürü yönünde atılacak önemli bir adım, başta üst yönetim olmak üzere herkesin bu işe gönülden bağlanmasıdır. Çalışanların böyle bir kültürü benimsemeleri destek ve teşvik görmeleri ile olanaklıdır. Kurum kültürü, başta tek ve teşvik görmeleri ile olanaklıdır. Kurum kültürü, başta üst yönetim olmak üzere herkesin işe gönülden inanması ve kendisini buna adanması yoluyla değişime uğrayabilmektedir. Müşteri odaklı işlemleri yönetebilmek için daha önce farklı bir kültüre sahip olan çalışanların eğitimden geçirilmesi şarttır. İyi çalışan bir müşteri bilgi sisteminin kurulması ile müşterilerle sürekli ilişki içinde olan satış ve pazarlama elamanları, başta yönetim kademesi olmak üzere diğer çalışanları hizmet konusunda olumlu yönde etkileyebilecektir.

Kurumsal tanı yapılarak işe başlanmalıdır (şekil 2.3). Kültürel değişim sadece üst yönetimin sorumluluğu olmamalı ve yeni bir kültür oluşturulurken alınan her kararda çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Katılım olmadığı durumlarda, kültürel değişim kaosa sürükleyen değişim olmaktadır. Kültürel değişimin başarılı olması isteniyorsa değişim kademeli olarak yapılmalıdır.<sup>128</sup>

<sup>128</sup> Kadri Yamaç, “TKY Geçiş:Zor süreçte Japonya’da Dersler”, Gazi Kalite Günleri-II, Ankara:1999



**Şekil 7.** Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi Kültürel Değişim Uygulaması ( Şahin, 2000)

Operasyonel etkinliği artırmak için işletmeler, temel kültürel değişim analizi yaparak temel yetkinliklere odaklanmalıdır. Kurumsal kültür işlerin yapılma şekli, insanlar arasında paylaşılan değerlerdir. İşlerin yapılma şekli, beklentileri karşılıyorsa şu an için ihtiyacınız olan kültüre sahip olduğumuzu gösterir.

Eğer ihtiyaç ve beklentilerde değişiklik olursa bunları en iyi şekilde karşılamaya devam edebilmek için değişiklik yapmak gerekmektedir. İşletme kültürünü etkileyen nedensel faktörler;<sup>129</sup>

- \*Güçlü liderlerin etkisi,
- \*İşletmenin geçmişi ve geleneği,
- \*Teknolojik ürünler ve hizmetler,
- \*Hizmet kullanıcıları,
- \*İşletme beklentileri,
- \*Bilgi ve kontrol sistemleri,
- ◆ Yasalar ve çevre,
- ◆ Organizasyon ve kaynaklar,
- ◆ Hedefler değerler.

Organizasyonel kültürün en önemli özelliği, kişiler arası etkileşim veya iletişimi yönetmesidir.<sup>130</sup>

Kurumun sahip olduğu kültür değiştirilirken çalışanlara neyin önemli olduğunu belirtmek, göstermek ve istedikleri yönde uygun tutum ve davranışlar geliştirmelerini sağlamak için kurumlar katılım, yönetimin sembolik hareketleri başkalarından bilgi edinme, ödüllendirme ve eğitim programları gibi bir takım yöntemler kullanırlar. Kurumlarda önemli olan bu yöntemlerin ne dereceye kadar uygulandığıdır. Bu yöntemlerin uygulanması her kurumda yöneticileri tarafından tespit edilir. Şartlara göre, kurumun içinde bulunduğu duruma göre bu yöntemlerin ya hepsi ya da birkaçı kullanılır.

### 2.2.3.1. Katılım Sistemleri

Kurumdaş var olan mevcut kültürün değiştirilmesinde veya geliştirilmesinde tercih edilen yöntemlerden biri katılımı sağlayan programlardır. Bu meydana getirilen programlar, çalışanı teşvik ettiği gibi bunun yanında çalışanın kurum açısından önemli olarak görüldüğünü yansıtmaktadır<sup>131</sup>. Söz konusu olan bu katılım, kalite

<sup>129</sup> Lambert Tom, '**Kilit Yönetim Çözümleri**', Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.23

<sup>130</sup> İsmail Üstel '**Kurumsal Kültürleme**', Gazi Kalite Günleri-II, Ankara, 1999

<sup>131</sup> Barry M.Staw, '**Psychological Dimensions of Organizational Behavior**', New Jersey,1996, s.324

çemberleri ve danışman grubu gibi resmi olabileceği gibi, öneri sistemleri veya üst yönetimle temas etme fırsatı gibi gayri resmi de olabilir.

Tüm bu süreçlerde önemli olan ise, bireyin alternatifler üretmesi ve her hareketinden sorumluluk duymasıdır. Çalışanların kendileriyle ilgili konularda alternatifler üretmesi, çoğu zaman bağlılığı da beraberinde getirmektedir. Çünkü çalışanlar kendilerinin seçim yapıp karar verdiği konularda, daha fazla sorumluluk duyarlar<sup>132</sup>.

Yapılan araştırmalar, yönetimde söz sahibi olma kuruma bağlılığının yanında çalışanların en güç çalışma zamanlarında bile işten haz almasını sağladığını bu da çalışanların performans ve verimliliklerini etkilendiğini göstermektedir<sup>133</sup>.

### 2.2.3.2. Yönetimin Sembolik Hareketleri

Kurum kültürünün değiştirilmesinde veya geliştirilmesinde sık olarak kullanılan bir yöntem de yönetimin yeni kültürü ve değerleri destekleyen açık net ve görünür hareketleridir.

Kurumdaki tüm çalışanları, neyin uygun ve önemli olduğunu bilmek isterler. Bunu öğrenmenin en iyi yolu da çalışanların, üstlerini ve liderlerini dikkatle izlemeleri ve dinlemeleridir.

Çalışanların kurumdaki tekrarlanan davranışları ve modelleri takip etmesi üst yönetimin bu konuda daha dikkatli davranmasını ve gerçekten konuşulanları uygulamasını gerektirir<sup>134</sup>.

Yani yönetim, sadece bir şeyin önemli olduğundan bahsetmekle kalmayıp, gerçekten bu mesajı destekleyecek şekilde davranmalıdır. Örneğin, Xerox kurumun yöneticisi David Kearns, yönetimin başına geçip kültürel değişim başlattığında, tüm mesajlarını kalite üzerinde yoğunlaştırmıştır. Aynı mesajını devamlı tekrarlayarak ve tüm mali kaynaklarının kalite çalışmalarına kaydırarak, zaman içinde tüm işletmede

---

<sup>132</sup> Beril Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları**, 1. B., İstanbul, 1998, s.106

<sup>133</sup> Barry M. Staw, **a.g.e.**, s.324

<sup>134</sup> Akıncı, **a.g.e.**, s.106



kalitenin önemi ve rolüyle ilgili beklentilerini karşılayacak kuralları oluşturup yerleştirmiştir.

Kurum içinde paylaşılan ortak bir anlam olmazsa, karmaşıklık ve çatışmalar baş gösterecektir. Bu yüzden yöneticiler, hem çalışanlara yapılanları açıklamada hem de bunlarla ilgili yapılan faaliyetlerin çalışanlarca nasıl gözlemlendiğine dikkat etmelidirler. Kurumun tarihinin, kahramanlarının, mit ve hikayelerinin anlatılması veya bunların yeniden canlandırılması, kültürün geliştirilmesinde kullanılan potansiyel yöntemlerdir. Her yönetici, çalışanları için hareketleriyle bir sembol olmalıdır.

### **2.2.3.3. Başkalarından Bilgi Edinme**

Yönetimin çalışanlarına gönderdiği açık mesajlar, kültürün ne kadar önemli bir parçasıyla meslektaşların birbirinden aldığı mesajlar da o kadar önemlidir. Çünkü çalışanlar ne yapmaları gerektiği konusunda kararsız kaldıklarında başkalarının bilgisine başvururlar.

Kriz dönemlerinde veya kendilerine yabancı olan bir durumla karşılaştıklarında, neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda başkalarında bilgi almaya daha fazla eğilimli olurlar. Bu gibi durumlarda güçlü kültürlere sahip kurumlar, çalışanlar arasındaki biz-onlar veya yöneten-yönetilenler tutumunu azaltmaya çalışmakta ve herkese eşit davranarak tüm çalışanlar arasında tutarlı bir anlayış geliştirmeye çalışmaktadırlar.<sup>135</sup> Örneğin, Walt Nisney kurumunda hiçbir zaman işgören ve yönetici gibi kavramlar yoktur. Her zaman ortak ve takım üyesi gibi kavramlar kullanılmaktadır. Bu uygulamadaki amaç çalışanlar arasındaki çelişkileri azaltmak ve herkesin birbirinden bilgi almasını sağlayarak güçlü bir yapı oluşturmaktır<sup>136</sup>.

---

<sup>135</sup> Akıncı a.g.e., s.107

<sup>136</sup> y.a.g.e., s.108

#### 2.2.3.4. Ödüllendirme

Kurum kültürünün değiştirmesinde kullanılan bir diğer yöntemdir. Burada üzerinde durulması gereken şey, kurum çalışanları hata yaptıklarında onları hemen yargılayıp, cezalandırmak değil, çalışanların yapmış oldukları doğrular karşısında onları ödüllendirerek teşvik etmektedir<sup>137</sup>.

Burada söz konusu olan ödüllendirme, sadece maddi ödülleri kapmamakta, diğer taraftan manevi anlamda tatmin edici olan takdir edilmeyi içeren ödülleri içermektedir. Kurum alışanlarının, yöneticileri tarafından başarılarından dolayı taktir edilmeleri, onları maddi ödüllerden daha fazla etkilemekte ve çalışmalarını daha verimli bir şekilde gerçekleştirmektedirler.

Bir kurumda yöneticiler neyin yapılmasını istiyorlarsa bu konuyla ilgili çalışanlara ödüller vermelidirler ki yapılan faaliyetlerin devamı gelsin. Devamını istedikleri davranışlar için ödüllendirme sistemi tercih edilip, cezalandırma sistemi reddedilmelidir. Bu sayede, çalışanlar da yönetimin hangi durumlarda ödüllendirileceklerini anlayarak, kurumun önemle üzerinde durduğu neyse ona göre bir tutum sergileyeceklerdir.

#### 2.2.3.5. Eğitim Programları

Eğitim, kurumun sahip olduğu kültürel değerlerin değiştirilmesi ya da var olan kültürü daha güçlü duruma getirirken sıkça tercih edilen bir yöntemdir.<sup>138</sup> Bu yöntemde amaç, çalışanları kurumun eğitim programlarına katılmalarını sağlayarak, onların yönetim faaliyetleri hakkında bilgi edinmelerini ve bu sayede deneyim sahibi olmalarını sağlamaktır. Bu sayede çalışanların kuruma karşı tutumlarının kurum lehine dönüştürerek onların çalıştıkları ortama bağlılıklarının sağlayıp, performanslarının artırarak verimli bir şekilde çalışmaları sağlanmaktadır<sup>139</sup>.

Bu gerçekleştirilen eğitim programları, kurum çalışanları tarafından değişik şekilde yorumlanabilir. Çalışanların bir kısmı, bu eğitim uygulamalarının kendilerini

---

<sup>137</sup> Robert N.Lussier, **Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach**, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1990, s.345

<sup>138</sup> **y.a.g.e.**, s.345

<sup>139</sup> **y.a.g.e.**, s.343

kuruma bağımlı hale getirmeye çalışan baskıcı bir tutum olarak yorumlayabildikleri gibi, bir kısmı da bu programlar için yöneticilerini taktir etmektedirler.

Bu eğitim programları, kurum çapında uygulamaya konulduğunda kurum kültürünün değiştirilmesi ve var olan kültürün daha da güçlü hale getirilmesinde daha etkili olacaktır. Bu eğitim programlarının etkin bir şekilde uygulanması ve başarılı sonuçlar elde edilmesi için kurum yöneticilerinin de bu eğitim programlarına dahil edilmeleri gerekir. Öncelikli olarak yöneticiler, istenilen davranış ve tutumları kendileri hayata geçirip, çalışanlarına örnek davranış sergileyerek, onlara bunları göstermeleri ayrıca herkesten önce kurumun sahip olduğu kültürel değerleri yöneticiler kavramalı ve sahip olunan kültürü daha güçlü hale getirmek için başta onlar çaba göstermelidirler<sup>140</sup>.

#### **2.2.4. Kurumsal Kültürü Etkileyen Başlıca Faktörler**

**Vizyon:** Ortak hedef ve inançları ifade eden vizyon, bir kurumun yönünü belirlemede hayati öneme sahiptir ve bu anlamda kurumun akıllarındaki imajı olarak da düşünülebilir.

Vizyon, çalışanları ortak noktada birleştirmede çok etkilidir ve belirli vizyonu olan organizasyonlar diğerlerine göre daha başarı olurlar. Vizyonun özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Gelecekle ilgilidir.
- Misyon değildir.
- Doğru ya da yanlış olamaz.
- Kendisi ile uyuşmayan faaliyetler dışındakileri hiçbir zaman sınırlamaz.

Vizyonun özünde her zaman mükemmeli aramak vardır ve güvensizlik kavramını ortadan kaldırarak ortak bir ruh ve kimlik yaratır. Özetle, bir organizasyonda paylaşılan bir vizyon insanların organizasyonla ilişkisini değiştirir. Çalışanların kafasında resim ve imgelerden oluşan kişisel vizyonlara ortaklık duygusu kazandırılarak organizasyon 'bizim şirketimiz'e dönüştürülebilir. Vizyon

---

<sup>140</sup> Michael Armstrong, **Management Processes and Functions, İnstitute of Personal Management**, London, 1990, s.215

lider ve izleyicilerine eylem yetkisi verir. Yöneticinin vizyonu, kurumun ve işgörenlerin vizyonunu yansıtır.

TKY'yi uygulayacak kurumların de kendilerine göre vizyon oluşturması gerekir. TKY vizyonu şunları içermelidir<sup>141</sup>.

- 1-10 yıl sonraki müşteri beklentilerinin öğrenilmesi ve kurumte bu beklentileri aşacak uygulamaların başlatılması

- Kurumun düzenli çalışması için ne yapılması gerektiğinin bilinmesi, çalışmaların belgelendirilmesi, denetlenmesi ve koşullara uygun olarak güncelleştirilmesi

- Kurumda yer alan işgörenlerin haftada iki ya da dört yıl da 100 ya da 200 öneri üretmesi, önerilerin %95'inin uygulanması, kurumte gelişmeyi sağlamak için işgörenlerin takım olarak çalışması

- Müşteriyi tatmin etmek, verimlilik ve etkililiği arttırmak amacıyla kontrol edilecek değişkenlerin bilinmesi, edim ölçünlerinin belgelendirilmesi ve ölçünlerin güncelleştirilmesi.

- Kurumdaki tepe yöneticisinin her yıl ana hedefleri belirlemesi, bu hedeflere yönelik birden çok işin işgörenlerce sonuçlandırılması ve aylık olarak belgelendirilmesi.

- İşgörenlerin işi nasıl yapacağını ve geliştireceğini bilmesi.

- Her türlü sorun ya da projenin uygun takımlarla incelenmesi.

- İşgörenlerin kendilerine veri ve malzeme sağlayan kişileri tanıması, bu kişileri açık ve doğru olarak yönlendirerek beklentilere yanıt verecek yöntemler geliştirmesi.

---

<sup>141</sup> Elife Doğan, 'Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi', Ankara, Academyplus Yayınları, 2002, s.74-75

- Elde edilen verilerin, kullanacak işgörenlere düzenli olarak iletilmesi.

Misyon: Misyon, gelecekteki hedeflere ulaşmak için yerine getirilmesi gereken özel görevidir. Kurumun var olma nedenidir ve kurumun üretim kimliğini belirler. Misyon yönetici ve işgörenlerce paylaşılan ortak değerlerdir. Bu değerler, insanları ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya yönelten, bir araya getiren inançlar, düşünceler, fenomenler dizisidir<sup>142</sup>.

Kalite misyonu, kurumlardaki kalite sisteminin neyi gerçekleştirmek istediğini tanımlar. Kurumdaki kalite misyonunda bulunması gereken bir takım özellikler vardır.

Bunlar:

- Kurumun Kalite Tanımı
- Müşterinin önemi ve rolü
- Hizmette güvenilirlik, kullanıma uygunluk, satıştan sonra devam eden destek hizmetleri, kalite güvencesi sorumluluğu
- Kurumun iç ve dış müşteriye yönelik verdiği vaatler
- Kalite, maliyet ve programlar arasındaki göreceli öncelikler
- Kalite sistemi içinde satıcıların önemi
- Kurumun değişik alanlardaki kalite tanımı
- İç ve dış müşterilerin ilişkiler
- İşgörenlerin katılım
- Planlama ve düzenlemedir

Misyon, her kuruluşun belirleyip geliştirmesi gereken bir kavramdır. Bir kurum için şu noktalarda rol oynamalıdır:

- Amaç ve yön duygusunu sağlamalı,
- Kurum kültürünü oluşturmalı,
- Rekabet ve motivasyon için hizmet etmeli.

---

<sup>142</sup> Doğan, a.g.e , s. 76

Misyon işe anlam kazandırıp rekabet ortamı yaratır. Mutlaka iyi planlanıp yazılması ve sürekli olarak gözden geçirilip incelenmesi gerekir. Misyon hazırlanırken; kurumdaki bütün çalışanlar tarafından paylaşılmasına, kurum çalışanlarının misyonun yapısını bilmesine, kurumsal anlamda misyon konusunda uzlaşmaya varılmasına ve misyonun çalışanları etkilemesine önem verilmelidir. Vizyonsuz bir misyon düşünülmeyeği gibi misyonsuz bir kurum de düşünülemez. Kurumlar misyonlarını yazmalı ve yayınlamalıdır<sup>143</sup>.

**Motivasyon:** Motivasyon, kişi davranışlarının oluşumunu ve nedenlerini açıklayan psikolojik bir süreçtir. Kişiyi motive eden durumlar davranışa, davranışlar ise ulaşılabacak hedefe öncülük eder. Kurumlar açısından motivasyon, çalışanların işe başlamalarını, işe devam etmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güç ve mekanizmalarının tamamını kapsar. Çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamayı, işletmeler ise şirket hedeflerini gerçekleştirmeyi hedefler ve denge de işte tam bu noktada oluşan önemli bir kavramdır. Çalışan kişinin işine dört elle sarılmasını, çok çaba göstermesini, ortak amaçlara katkıda bulunmasını sağlamak, dolayısıyla da yüksek verim elde etmek için yöneticinin söz konusu kişileri iyi bir biçimde motive etmesi gerekir. Bilgi, güç demektir. Eğer kendinizi şartların kurbanı gibi hissetmek yerine, geleceğe doğru ağır ama emin adımlarla ilerleyenlerden olmak istiyorsanız, onlardan geri kalmamalısınız. Artık bir kadın için çocukları veya bir erkek için iş yoğunluğu bahane değildir. Bilginizi zamana uydurmak zorundasınız; yeni birşeyler öğrenmek için ise hiçbir zaman çok geç değildir.

Motivasyon katılımın sonucudur. Ne var ki, birlikte çalışmak kolay değildir. Ama başka türlü de insanlar arası ilişki kuralları öğrenilemez. Bu yüzden tek başına gelişme yeterli değil; sosyal yeterliliği güçlendirmek de aynı derecede önemlidir.

**Güçlü Liderlik:** Liderlik, kurum çalışanlarının ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, ortak hedefleri büyük bir istek ve coşkuyla benimsemesini ve bu hedeflere ulaşmak için tüm varlığıyla katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir. Lider kişi, bireyleri harekete geçirip sonuç almaya yöneltir ve dolayısıyla da motivasyonu sağlar. Liderlik faaliyetlerinin temel amacı, kurum çalışanlarının yaptıkları işlerde daha etkin, daha verimli ve daha başarılı olabilecekleri ortam ve imkanları sağlamaktır.

---

<sup>143</sup> <http://www.euvakif.org/gundem/gundem9.htm>(guncelleme 15.02.2005)

Liderlik ve yöneticilik çoğu zaman eşanlı kavramlar olarak anılsa da liderlik ve yöneticilik birbirinden pek çok noktada ayrılmaktadır. Bu iki kavramı üç adımda yapacağımız bir karşılaştırmayla tanımlayabiliriz. İlk olarak; Yöneticilerin plan ve bütçe hazırladıkları noktada liderler kurumun yönünü belirler. İkinci adımda, yöneticiler kurum ve kadro oluştururken liderler insanları hedeflere uydururlar ve son aşamada yöneticilerin problem çözmekle yükümlü olduğu noktada liderler motivasyon ve esin yaratırlar.

**Kurum Tarihi ve Geleneği:** Güçlü kültür ve geleneklere sahip kurumlar yaşamlarını ve etkilerini uzun süre devam ettirebilirler. Köklü bir tarih güçlü bir kültürün altyapısını oluşturur. Ülkemizde, kuruluş tarihi eskilere giden Hacı Şakir ve Vefa Bozacısı gibi şirketler, kurdukları köklü gelenekler ve iş anlayışları çerçevesinde günümüze dek ulaşabilmişlerdir.

**Teknoloji, Ürünler ve Hizmetler:** Kurumun sahip olduğu teknolojinin ya da mevcut teknolojide ya da üründe yapılan önemli bir yeniliğin, şirket kültürü üzerinde büyük etkisi vardır. Bu tip gelişmeler, iş gücü yoğun bir modelden teknoloji merkezli bir modele geçimlesini ve iş yapma biçimi ile şirket kültürünün değişimine neden olurlar.

**Müşteriler:** Müşterilerin profili şirket kültürü için önemli etkilere sahiptir. Bir şirketin geniş bir müşteri yelpazesine sahip olmadığı durumlarda, birkaç önemli müşteriye hizmet verilmesinin olumlu sonuçlar yaratmasına çalışılabilir. Özellikle hizmet sektöründe başarı teknik bilgi ve gelişme düzeyi kadar çalışanların birbirleri ve müşterileri ile olan olumlu ilişkileri ile de bağlantılıdır. Müşteri ilişkilerinde başarılı olabilmek için çalışanın, müşteriyi, kendisini ve kurumunu iyi tanıması gerekmektedir.

**Kurum Beklentileri:** Kuruma mensup bireylerin beklentileri, gerekli bir altyapının üzerine kurulmalıdır. Sağlam bir kurumsal kültür yaratılması, kurumun beklenti ve uygulamalarının, ilke ve kuralları ile uyumlu olmasıyla mümkündür. Böyle bir uyum, kurumun altyapısının ve kültürünün bir anlamda göstergesi sayılır.

**Bilgi ve Kontrol Sistemleri:** Yeni bilgi ve sistemlerin kurulması işlerin yapılma şeklini değiştirir. Bilgisayarların, internet ve intranetin iş hayatına girmesi kurumların kültürel dokularını ciddi anlamda etkiler.

**Yasalar ve Çevre:** Bölgesel yasaların ve kültürün etkisinin büyük olduğu dışa açılmamış kurumlar olduğu gibi, aynı kurumlar zincirine ait fakat farklı bölgelerde kurulmuş şirketlerin kültürlerinde farklılıklara rastlanır. Bir dış ülkede, farklı yasalar çerçevesinde kurulmuş kurumlar için de bu geçerlidir. Dış çevre koşulları ve hukuk sistemi, kurum kültürünü etkiler.

**Ödül Sistemleri:** Şirketin ödüllendirdiği davranışlar, o kurum kültürü içinde şekillendirir. Risk alan, yaratıcı olan, inisiyatif almak isteyen çalışanların ödüllendirildiği ya da cezalandırıldığı ortamın şirket kültürü açısından önemli bir veridir. Bir kurumda uygulanan adil ve dengeli ödül sistemi, kurum kültürünü olumlu etkiler ve onu güçlendirir.

**Organizasyon şekli:** Bir kurumun yapısının kurgulanışı, o kurumdaki işlerin nasıl yapılacağını belirler. Kurumun organizasyon yapısının bir sisteme dayanması tutarlı olmasını sağlar ve bu da kurumsal kültürü olumlu yönde etkiler.

**Hedefler, Değerler, İnançlar:** Kurumların, çalışmalarını yürütürken uyacaklarını beyan ettiği kurallar, amaçları, paylaştıkları değer ve inançlar kültür açısından önemli rol oynar. Paylaşılan değerlerin gelişmesi, kültürü güçlendirir ve ortak hedefler çevresinde birleşilmesini sağlar.

**İletişim:** İletişim, kişileri birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup olarak uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan bir bağıdır. Bir kurum ya da organizasyonun çeşitli kısımları ve çalışanları arasındaki bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım aktarımını, bu aktarma işlemindeki tüm araç-gereç ve yöntemleri, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içerir. İletişim sayesinde bir kurumda yönetim tarafından alınan kararlar, yapılan planlar çalışanlara aktarılır ve işlerin yapılması sağlanır. Birimler arasında koordinasyon ve işbirliği iletişimiyle gerçekleşir. Ayrıca çalışanlar da yaptıkları işlerle ilgili raporları, üst yönetim kademelerine iletişim yoluyla sunarlar, dilek ve şikayetlerini bildirirler.



Bir kurumda çok iyi planlar yapılabilir, çok iyi kararlar alınabilir; ancak bunlar uyumlu bir şekilde uygulamaya alınmadıkça ve çalışanlarca paylaşılmadıkça hiç bir anlam ifade etmezler. Bu noktada devreye giren 'iletişim'in fonksiyonları dört başlıkta toplanabilir:

- Bilgi sağlama
- Etkileme ve ikna etme,
- Birleştirme
- Emir verme ve öğretim-eğitim fonksiyonları.

Nerede insan ögesi varsa orada toplumsal ilişkiler olgusu vardır. Toplum, insanların sosyal ilişki ve karşılıklı etkileşimle oluşturdukları organik bir bütündür.<sup>144</sup> Toplum hayatı yaşayan insanlar arasında bir iş bölümü ve dayanışma vardır. Psikolojik ve ekonomik olarak yaşamın devam etmesi için toplumda çeşitli kurumlar ve kurumlar oluşmuştur. Bu kurum ve kurumların birbirleriyle ilişkileri vardır. İnsan, diğer insanlarla ve kurumlarla dil ve iletişim yoluyla ilişkiler kurar. Bir bakıma, bir kişinin ya da kurumun başarısı diğer insanlarla ne denli etkili ve olumlu iletişim kurduğuna bağlıdır<sup>145</sup>.

Kurum Kültürü ile yakından ilişki içinde bulunan ve günümüzde hayati bir başarı kriteri olan İletişim global dünyada çok önemli bir yer almaktadır. Bireyler arasında olduğu kadar kurumlar içinde önemi yüksek olan İletişim konusu daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### 2.3. İletişimin Tanımı

İnsan çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır. Bu etkileşimler sonucu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda gruplar oluşur. Hiçbir grup iletişim ilişkisi olmadan, yani üyeleri arasında anlam aktarımı olmadan var olamaz. İnsanlar ancak iletişimle karşısındakine kendini anlatma imkanı bulurlar. Bundan yarım yüzyıl kadar önce Amerikalı iletişim bilimci Wilbur Schramm "iletişim araştırmalarının, hatları kesin olarak çizilebilecek bir disiplin olmadığı"<sup>146</sup>

<sup>144</sup> Hüseyin Öztürk, **Eğitim Sosyolojisi**, Ankara, Hatipoğlu Yayınları, 1993, s.8-9

<sup>145</sup> **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yay., No.75, sınıfı 1, s.246

<sup>146</sup> Orhan Gökçe, **İletişim Bilimine Giriş**, 2. B., Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s.1

Schramm'ın görüşlerinin bugün de geçerliliğini korumaktadır. İletişim, insanın olduğu her alanda varolana ve tüm bilim dalları ile etkileşim içinde olan disiplinler arası bir araç ve de gereklilik olup bir çalışma konusu değil, çok disiplinli bir çalışma alanı olarak ele alınmalıdır.

İletişim kısaca, "bir şahıstan diğer bir şahsa bilgi, veri ve anlayış aktarılmasıdır". Başka bir ifadeyle, "bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir"<sup>147</sup>. Dilimizde "iletişim" olarak çevirdiğimiz "communication" terimi Latince'de "ortak" anlamına gelen "communis" ve "ortak kılma" anlamına gelen "communicare" kelimesinden gelmektedir. Buna göre iletişimi, "İnsanlar arasında manaları ortak kılmak" olarak tanımlamak mümkündür<sup>148</sup>.

İletişim kavramı, farklı yönleri ele alınarak farklı kişiler tarafından farklı biçimleri tanımlana gelmiştir. Bunlardan birisi iletişimi; kişiler, gruplar ve kurumlar arasında karşılıklı mesaj (düşünce, bilgi, haber) değiş tokuş süreci olarak tanımlar. Diğer birkaç örnek şöyle sıralanabilir:

- İletişim, düşüncelerin ve görüşlerin sözlü olarak karşılıklı alışverişidir.
- İletişim, bizim başkalarını anlamamıza, başkalarının da bizi anlamalarına yarayan bir süreçtir.
- İletişim, bir gönderici ile bir alıcı arasında düşünce birliği ya da ortaklığı kurma sürecidir.

Hangi tanım ele alınırsa alınsın iletişimin dikkat çeken ve bilinmesi gereken özellikleri vardır:

1- İletişimden söz edebilmek için en az iki taraf olmalıdır. Bu taraflar, kaynak (gönderen) ve alıcıdır.

2- Bu iki taraf arasında düşünce birliği ya da ortaklığı kurulması amaçlanmalıdır.

---

<sup>147</sup> Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8. B., İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s. 417

<sup>148</sup> U.K.Bilgin, 'Kamu Yönetiminde Yönetmel İletişim', **TODAİE; Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi**, c.5, s.2, Mart,1996, s.26

3- İletişim, bir süreç olma özelliğine sahiptir.

İletişim kavram olarak Türk İşletmecilik Literatürü'ne yeni giren ve benimsenen bir sözcüktür. Daha önceleri ve bugün dahi pek çok kaynakta “haberleşme “ diye geçen kavramın karşılığı olarak kullanılmaktadır. Dilde anlaşma akımı içinde mesaj=ileti olarak alınınca bu kökten yararlanarak “karşılıklı ileti” anlamına gelen iletişim sözcüğü bugün benimsenmiş ve kullanılmaya başlamıştır<sup>149</sup>.

Cüceloğlu'na göre iletişim, kişilerarasında yer alan düşünce ve duygu alışverişini dile getiren terimdir. İki insanın konuşması iletişim olduğu gibi, bir politikacının halka hitap etmesi, bir kişinin bilgisayarıyla olan bilgi alış veriş, birbirlerine sesle veya hareketle tepki gösteren hayvanların durumu da iletişimdir. Demek ki cinsi ve sayısı önemli olmadan bir kaynak varlıktan veya varlıklardan diğer bir hedef varlığa veya varlıklara mesaj aktarılması iletişim olarak tanımlanabilir.

#### 2.4. İletişim Sürecinin Yapısal Nitelikleri

İletişim, çok kullanılması ve basit gibi görünmesine rağmen bünyesinde birçok problemi içeren bir süreçtir. Bir mesaj alışverişi olarak ta ifade edilebilecek bu süreç olmadan organizasyonların (makro düzeyde devlet ve kurumları, mikro düzeyde gerçek ve tüzel kişi işletmeler) mevcudiyeti düşünülemez<sup>150</sup>.

Öte yandan sağlıklı bir iletişimde iki yönlü bir süreç söz konusudur. Bilgi, veri ve anlayışların anlaşılması ve paylaşılması için iki yönlü bir sistem gereklidir<sup>151</sup>.

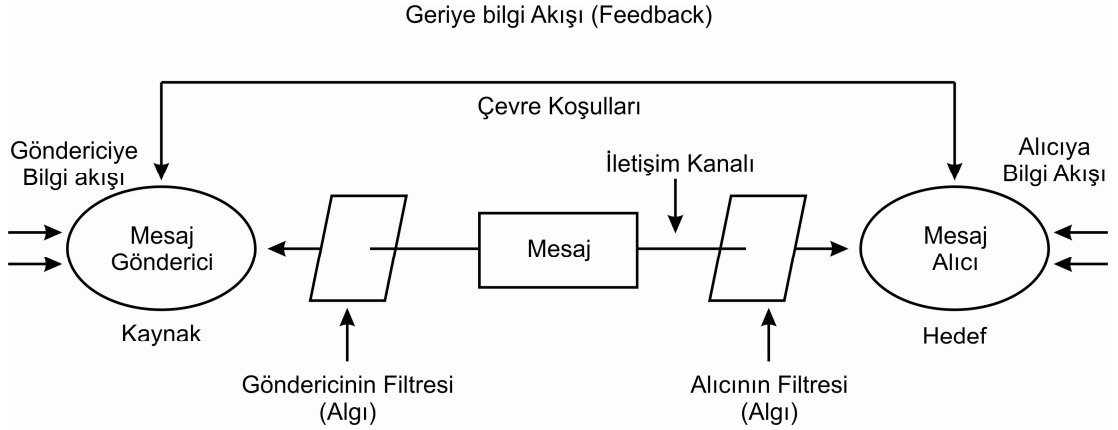
İletişim sürecinde gönderici bir mesaj oluşturur ve bunu alıcıya aktarır. Bu birey mesajı yorumlar ve göndericiyi tatmin edici şekilde yanıtlar. İletişim sürecini açıklamak üzere pek çok model üretilmiştir. Bunlardan biri, iletişim kuramcısı Raymond Ross tarafından geliştirilen ve şekil 3.1'de anlaşılır terimlerle açıklanan haberleşme sürecidir<sup>152</sup>.

<sup>149</sup> Sabuncuoğlu Zeyyat, Tüz Melek, **Kurumsal Psikoloji**, Alfa Basım Yayım., Bursa, 1998, s.51

<sup>150</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İst., Beta Yayınları, 6.Basım, 1998, s. 334

<sup>151</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Adım Yayınları, 1992, s.241

<sup>152</sup> Richard M.Hodgetts, **Yönetim**, İst., Der Yayınları, 1997, s.260



Şekil 8. İletişim Süreci (Koçel, 2001)

Kişilerarası iletişim, gönderici ve alıcı olmak üzere en az iki kişiyi gerektirir. Kişilerarası iletişimin alıcısı ikiden fazla olabileceği gibi, göndericisi de ikiden fazla olabilir. Kişilerarası iletişim insanlar arasında veri değişimini kapsar. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin temel koşullarından biri kaynağın uygunluğudur; yani tutarlı bir mesaj gönderilebilmesi için, yeterli bir bilgi, yetenek ve özelliklere sahip olmasıdır. Gönderici dilini, alıcının zihinsel algı ve yeteneğine göre kullanmalıdır. Alıcının algılayamayacağı bir mesaj, onun açısından sadece bir gürültüdür.

#### 2.4.1. Gönderici

Mesajı ileten insan ya da insan gruplarıdır. Göndericinin işlevi, gönderilecek mesajın önce saptanması, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermektir. Göndericinin ilettiği mesajın sağlıklı olması için herşeyden önce kendi bilinçli varlığı ile bilinçaltı varlığı arasında bir dengenin bulunması gerekir. Öte yandan gönderici, ilettiği mesajın önemine inanmalı ve bunu belirli bir amaç için yaptığının bilincinde olmalıdır.

#### 2.4.2. Mesaj

Mesaj, göndericinin alıcıya gönderdiği veri iletileridir. Mesaj bir konuşma ise, duyulan bir mesaj, yazılı sözcükler ise, okunan bir mesaj, jest ise, görülen ve hissedilen bir mesajdır. Mesaj iletilen veri ve özel bir anlam verir. Orijinal mesaj ve algılanan mesaj arasında fark ne kadar büyürse, kişilerarası iletişim o kadar zayıflar.

Kısaca, mesajın anlamında o ölçüde sapma yaşanır. Etkin bir iletişim için, gönderici ve alıcı aynı anlamı paylaşmalıdırlar. Kelimelerin ve sözsüz sembollerin kendiliğinden bir anlamı yoktur. Onların anlamı gönderici ve alıcı tarafından belirlenir. Kelimeler gerçek anlamlarını cümle içinde, cümleler ise kültür içinde bulurlar. Bir mesaj, bilgi içerir. Genellikle insanlar arasında konuşma ve yazma ile ilişkili, çeşitli işaretler, mesaj olarak düşünülür. Bu işaretler sözlü veya sözsüz olabilir. Jestlerle, göz kırpmakla, kaş çatmakla insanlar sözsüz olarak mesajlarını iletirler. İnsanlar yazılı ve sözlü olarak da mesaj iletirler. Mesaj, göndericinin fikirlerinin, isteklerinin ve verilerinin sembollere dönüşmüş halidir. Sembollerin tek başına bir anlamı yoktur. Eğer, alıcının verdiği ve göndericinin algıladığı anlamlar birbirlerine uygunsa, etkin iletişim gerçekleşir<sup>153</sup>.

### 2.4.3. Kanal

Mesajın alıcıya iletildiği yoldur. Mesajın iletilmesinde kullanılan iletişim araçları aynı zamanda kanal işlevini üstlenir. Bunlar göze, kulağa ve diğer duyu organlarına hitap edebilir. Örneğin, yazılı ve sözlü rapor, görüşme, basın yayın kanalı, sesli veya sessiz film, teleks vb. gibi. Bu kanallardan hangisinin seçilmesi gerektiği iletişimin etkinliğinde önemli rol oynar. Aynı anda birkaç duyu organını etkileyen kanalın daha uygun olduğu söylenebilir. Ancak iletişim kanalında fiziksel ve psikolojik parazitler olmamasına ya da varsa bunların giderilmesine dikkat edilmelidir. Sözlü ve yüzyüze görüşmede mesaj hava içinden alıcıya ulaşmakta telefon konuşmalarında ise telefon kanalları kullanılmaktadır. Şu hale iletişimde kullanılan araç ve teknik iletişim kanalı olur. İletişim kanallarını:

- Formel iletişim kanalları
- İformel iletişim kanalları

olmak üzere iki ana grupta toplamak olasıdır.

Formel iletişim kanallarına örnek olarak; yazışmalar, prosedürler, ilanlar ve ilan tahtaları, raporlama, gazete ve mecmualar, radyo ve televizyon kanalları, sinema, tiyatro, spor karşılaşmaları vb. örnek gösterilebilir.

---

<sup>153</sup> Hasan Tutar, M.Kemal Yılmaz, **Genel İletişim**, Ankara:Nobel Yayınları, 2002, s.26

İnformel iletişim kanalları ise bir şekilde bir tarife bağlanmaksızın kendiliğinden oluşan kanallar olup; gruplaşmalar sosyal beraberlikle, dedikodular, rivayetler vb.olarak gösterilebilir<sup>154</sup>.

#### 2.4.4. Alıcı

İletişim sürecinin son aşaması alıcıdır. Bir kişi ya da bir grup olabilir. Alıcı gönderilen mesajı alan kişidir. Alıcı bir kişi ya da bir grup olabilir. Aynı şekilde, bir mesajın birçok göndericisi ve birçok alıcısı olabilir<sup>155</sup>. Alıcı gelen mesajı kendi anlayış yeteneğine ve biraz da çıkarlarına uygun biçimde değerlendirir. Pozisyonu genelde pasiftir. Aldığı mesajı kaynağına iletirse aktif pozisyona geçer. Karşılıklı konuşma örneğinde bu gerçek izlenir. Ancak kitle iletişim araçları yoluyla, örneğin, bir radyo ya da gazete aracılığıyla mesajın kaynağa (göndericiye) dönme durumu söz konusu değildir. Alıcının başarı şansı önyargılardan uzak ve objektif biçimde mesajı değerlemesine bağlıdır. Öte yandan görüşme varsa iyi bir dinleyici olması gerekir.

Yukarıda belirlenen iletişim süreci kullanılarak gönderici ile alıcı arasında bir anlaşma ve amaca ulaşma sağlanır. Eğer alıcı istenilen yönde bir eyleme geçer ve amaca uygun biçimde davranışta bulunursa iletişim sürecinin başarısından söz edilebilir.

#### 2.4.5. Geri Besleme

Gönderilen mesaja, alıcının verdiği tepkinin gönderici tarafından alınmasıdır. Göndericinin, mesajının amacına ulaşıp ulaşmadığını, doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmesidir. Bu unsur, iletişimin etkililiğinin denetlenmesi ve artırılması bakımından çok önemlidir<sup>156</sup>.

Geriye bilgi akışı (feedback) olmayan bir iletişim, tek yönlü bir iletişimdir. Geri besleme sayesinde iletişim çift yönlü iletişim olur. Burada önemli olan, göndericinin mesajına karşılık alıcının bir karşılık vermesidir. Bu karşılık sözlü, yazılı veya sözsüz (beden dili ile) iletişim şeklinde olabilir.

<sup>154</sup> Tamer Koçel; **İşletme Yöneticiliği**, İst.Beta Yayınları, 6.Basım, 1998, s.360

<sup>155</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Kurumsal Psikoloji**, Bursa:Ezgi Kitabevi, 2001, s.68

<sup>156</sup> Tengiz Üçok, **Yönetim İlkeleri**, 1988,s.182

Geri beslemenin faydalarını şu maddeler halinde sıralayabiliriz <sup>157</sup>;

1. İletişim sürecinin etkililiğini artırır.
2. İletişim sürecinin düzenli ve sürekli olmasını sağlar, bir çeşit kendi kendini kontrol mekanizması rolünü oynar.
3. Önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır.
4. Takım çalışması sağlanmasının ilk şartıdır.
5. Davranışları pekiştirme aracıdır.
6. Verimliliğin artmasına yardımcı olur.
7. Fiilen elde edilen sonuçlar ile hedeflenen sonuçları kontrol edilir.

Geri beslemenin faydalı olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Etkili geri besleme, kişiye yardımcı olmayı amaçlar, belirli ve ayrıntılıdır, açıklayıcıdır, bilgiyi paylaşır. Etkili geri besleme, zamanında gelir ve kişiyi olumlu tutuma yöneltir. Etkili geri besleme, açık ve seçiktir, konuyu vurgular. Etkili olmayan geri besleme ise kişiyi küçük düşürücü, genel, öneri verici, ilgisiz, zamansızdır ve kişiyi savunmaya yöneltir. Bir başka deyişle etkili olmayan geri besleme, daha çok kişiye yönelik olup, tahmin ve yorum ağırlıklıdır.

#### **2.4.6. Algıma ve Değerleme (Filtre)**

Algılama, bilgiyi (mesajı) yorumlamada kullanılan zihinsel ve duyumsal bir süreçtir. Algı ise, duyu organlarından beynimize ulaşan verilerin, yorumlanması ve anlamlandırma sürecidir. Duyu organlarımıza ulaşan veriler, algılama olmaksızın tek başlarına bir anlam ifade etmezler.

Bunların bir anlam ifade edebilmeleri için, verilerin algılanması gerekir. Bize ulaşan duyuumlara algılama sonucunda tepkiler gösteririz.

Filtre, göndericinin ve alıcının kendilerine ulaşan mesajları değerlendirme tarzlarıyla ilgilidir ve burada devreye algılama girer. Kişinin içinde bulunduğu durum,

---

<sup>157</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. B., İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s.425

beklentileri, geçmiş yaşamı, toplumsal ve kültürel unsurlar, algılama sürecini etkiler. Tüm bu unsurlar, kişilerin aynı mesajı, farklı yorumlanmasına sebep olur. İletişim sürecinin etkinliği, alıcı ile göndericinin aynı sembollere aynı anlamı vermeleri ile sağlanır; yani kaynak ve hedefin mesajı aynı şekilde algılamaları durumunda etkin iletişim kurulabilir<sup>158</sup>.

Alicının veya kaynağın mesajlara aynı anlamları yüklemesi, kavramsal çerçevelerinin yakınlığına bağlıdır. Bu nedenle, mesajın gereği gibi algılanabilmesi için kaynak ve hedefin mesajı kodlayacak ve kodları çözecek düzeyde bilgi birikimine sahip olmaları gerekir. Mevlana'nın "sen ne kadar bilersen bil, senin bildiğin başkasının (hedef) anladığı kadardır" sözü, iletişimde algılamanın önemini belirtmektedir<sup>159</sup>.

İletişim süreci içinde algılamada; gönderici, göndereceği mesajı kodlarken kendisine ulaşan bilgileri kullanacak bunları kendi amaç, değer yargıları, inanç ve tutumları doğrultusunda belirli kodlara çevirecektir. Başka bir deyişle her mesaj, göndericinin algılama yeteneğinin bir sonucudur. Dolayısıyla algılama süreci, bir çeşit filtre rolü oynar<sup>160</sup>.

#### **2.4.7. Çevre ve Gürültü**

Çevre iletişim sürecini etkileyen bütün koşulları içerir. Çevre koşulları, iletişimi bozma özelliği nedeniyle önemlidir. İletişimi bozan en önemli çevre koşulu, gürültüdür. Gürültü mesajın algılanmasını engelleyen onu bozan, yanıltan ve diğer mesajlarla karıştıran faktörlerdir.

Gürültü, mesajın anlamını azaltan veya algılanmasını zorlaştıran faktörlerdir. Gürültü dahili bir faktör (alıcının dikkatini yoğunlaştıramaması) olabileceği gibi, dışsal bir faktör de (mesajın çevredeki diğer bozucu unsurlarla karışması) olabilir. Gürültü iletişim sürecinin herhangi bir aşamasında ortaya çıkabilir. Gürültü açık bir dış engeldir.

---

<sup>158</sup> Hasan Tutar, M.Kemal Yılmaz, **Genel İletişim**, Ankara,Nobel Yayınları, 2002, s.28-29

<sup>159</sup> **y.a.g.e.**, s.30

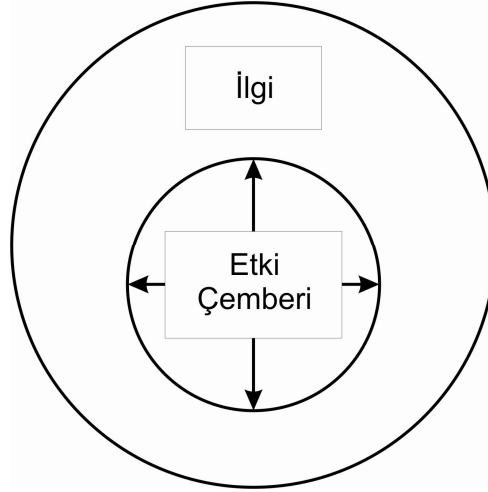
<sup>160</sup> **y.a.g.e.**, s.31



## 2.5. Toplam Kalite Yönetimi ve İletişim İlişkisi

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun bir sistem olduğu fikrinden çıkartılan mantıklı bir gelişmedir. Sistem görüşü çok daha öncesinden literatürde yer almasına rağmen, bu görüşün daha etkin bir yönetim tarzı olduğu uzun zaman anlaşılamamıştır. Ancak W.Edwards Dewing, Joseph M.Juran, Kaoru İshikawa gibi diğer öncülerin ışığında, yönetim gelişim sürecinde bir ışık yanmıştır. Artık günümüzde organizasyonların yaşayabilmesi ve affetmeyen global ekonomide gelişebilmeleri için en iyi yol, organizasyonun müşterilere ve diğer paydaşlara (çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, toplum) hizmet verecek bir sistem şeklinde yönetimidir<sup>161</sup>.

Stephen Covey, “Etkili insanların 7 Alışkanlığı” adlı kitabın “Etki-ilgi Çemberi” kavramlarından bahseder. Reaktif insanlar, çabalarına odak noktası olarak ilgi çemberini seçerler, buradaki şeylerin kendilerini denetlemesine izin verirler; pozitif bir değişiklik yapmak için gerekli olan proaktif insiyatifi ele alamamış olur. Bir şeyler yapabilecekleri alanları ihmal etmeleri de eklenince Etki Çemberi küçülür. Proaktif insanlar ise, çabalarını odak noktası olarak Etki Çemberi seçerler. Onlar, bir şeyler yapabilecekleri şeylerin üzerinde çalışırlar. Pozitif enerji ile Etki Çemberini de genişletirler<sup>162</sup>.



Şekil 9. Etki-İlgi Çemberi (Covey, s.81)

<sup>161</sup> Stephen Covey, **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Çev.Gönül Suveren, Osman Deniztekin, İst., Varlık Yay., 1996, s.80

<sup>162</sup> y.a.g.e., s.80

Toplam Kalite Yönetimi, klasik yönetim tarzının İlgi Çemberi üzerine odaklanan yapısından, proaktif bir tarzı seçip Etki Çemberi üzerine yoğunlaşmış halidir. Toplam Kalite Yönetimi'nde<sup>163</sup>.

- Müşteri odaklılık ile müşteri istek ve beklentileri ile katma değer nasıl sunulabileceği değerlendirilir.
- Tedarikçiler ile güvene dayalı ve uygun seviyede uyum sağlayacak ortaklık oluşturur.
- Çalışanların potansiyeli, kuruluşun değerleri ve güven ve yetkilendirmeye dayalı kurum kültürü ile açığa çıkartılır.
- Toplumsal bir sorumluluk üstlenerek topluma katkıyı göz önünde tutulur.

Tüm bu alanlarda gösterilen proaktif yaklaşım, süreçlere dayalı ve verilere zenginleştirilmiş yönetim tarzı ile yönetilir; sürekli iyileşme ve yaratıcılık benimsetilir; Politika ve stratejilere uyumlu faaliyetler ile paydaşların memnun edilmesi odaklanır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulandığı organizasyonların açık ve çalışanların tüm bilgileri paylaştıkları bir kültürü vardır. Toplam Kalite Yönetiminin yukarıda da üzerinden geçtiğimiz genel ilkelerine baktığımızda, bu ilkelerin aslında organizasyonun bilgiyi yaratıcı ve çalışanları arasında paylaştığı metodları olduğu gerçeğini kabul ettiğini görürüz.

Kalite ve katılım prosesinin bir organizasyonda başlatılması ve sürdürülmesi "değişim" ile eş anlamlıdır; yapıda, çalışma metotlarında, şirket kültüründe vb. iletişim ise, bu değişim sürecinin tekerleklerinin ve çark dışlarının yağlanmasını sağlayan girdidir. Çalışanlar nasıl bir değişime maruz kaldıklarını ve bu süreçte kendi rollerini bilmek isteyecektir. Yine aynı şekilde müşteri ve tedarikçiler ile sürekli bir alışveriş şart olacaktır. Dış çevrede neyin olup bittiğini anlayabilmek için dışa odaklanmak gerekecektir. Dolayısıyla iletişim planı bir bütün olarak organizasyonun neyi başarmak istediğine dikkat çekecektir<sup>164</sup>.

Toplam Kalite yolculuğunda şirketlerin iş mükemmelliğine ulaşabilmeleri için iletişim etkili bir araç olarak karşımıza çıkmakta. Dolayısıyla, kalite çabalarının

---

<sup>163</sup> Covey, a.g.e., s.82

<sup>164</sup> Kaat Exterbilie, 'TQM can be DOA without a Proper Communication Plan', **Journal for Quality and Participation**, 19, 2, 1996, s.32

başarılı sonuçlar vermesi için iletişimin sürece nasıl bir girdi sağlayacağı ve başarıyı arttırmaya nasıl yönelebileceği önem kazanmaktadır. Bilindiği gibi Toplam Kalite anlayışının yaygınlaşması ve şirketlerin Toplam Kalite yolculuğunda nerede olduklarını belirlemeleri Özdeğerlendirme çalışmaları ile biçimleniyor. Pek çok ülkede verilmekte olan kalite ödülüne başvuruda bulunan şirketler aynı zamanda Kalite Yönetimine ilişkin verileri gözden geçirme ve derleme imkanına kavuşurlar. Dış bir kuruluş tarafından değerlendirilme olanağı ve geri bildirim, Kuruluşun Kalite Yönetimi uygulamalarına önemli katkılarda bulunur. Kalite ödülü kazanan kuruluştaki ise ödülü kazanmanın getireceği prestij ve saygınlığın yanı sıra, varolan kalite bilinci canlanır; başarı kuruluşun çalışanları için haklı bir gurur ve motivasyon kaynağı olur<sup>165</sup>.

## 2.6. İletişimin Türleri

Her geçen gün değişen ve gelişen bir toplumda yaşayan birey, ister istemez başkalarıyla az ya da çok her gün, her an ilişki kurmak zorundadır. Ancak yakından ve bilimsel açıdan bakıldığında bu ilişkilerin gelişi güzel ve belirli düzen ve disiplinden yoksun bulunduğu dikkati çeker. Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, çoğu kez kopuk ya da dağınık görünen ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylelikle kurumsal amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır. Bu birleştirici niteliği ile iletişim, “toplumsal yapının çimentosu” ya da bir canlı varlığın “kan damarlarına” benzetilebilir. İnsanoğlunun yaşadığı ortam içerisinde tek başına yaşaması ve tüm ihtiyaçlarını kendinin karşılaması mümkün olmadığı söz konusu olursa toplum içerisinde her bireyin görevleri olduğu gibi birlikte yaşamamın vazgeçilmez kuralı iletişimin var olması kaçınılmazdır. Bireyin gerçek yeri ve kişiliği sürekli ve yaygın bir iletişim ile yaratılan çevresel ortam içinde oluşur. Bu nedenle bireyin toplumsal yapı içinde sahip olduğu statü, elde ettiği saygınlık ve kazandığı kişilik ile başkalarıyla kurduğu ilişkiler arasında dikkat çekici bağıntılar vardır.<sup>166</sup>

Kökenleri her ne kadar psikolojik temellere dayanıyorsa da iletişim aynı zamanda sosyal bir olgudur (fonomendir). Bunun temeli ise sosyal etkileşimdir. Gönderici ve alıcı arasındaki ilişki öyle basit bir olay değildir. Göndericinin iletişim

<sup>165</sup> Kal-Der, **Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı**, 1998, s.6

<sup>166</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, 2.b.No.3, Bursa.Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1984, s.112

ortamını denetimi altına alıp, alıcının da onun kendisine verdiği edilgen (pasif) olarak işleyip, yanıtladığı düşüncesi kuşkusuz yanlıştır. Gönderici ilettiklerini çoğu kez, alıcının benimseyeceği biçimde koşullandırır. Ayrıca sürekli olarak mesajlarını, alıcının tepkilerine göre değiştirir. Bu nedenle iletişim sosyal özellikler gösterir. Göndericiler ve alıcılar iletişim sürecini ağ gibi saran bir “sosyal matris”ten hem etkilenirler, hem de onu etkilerler<sup>167</sup>. İletişim türlerini şöyle özetleyebiliriz:

### 2.6.1. Kişisel İletişim

Toplumun bireylerden oluştuğunu ve temel teşkil ettiğini düşünürsek kişisel iletişimden ve toplumsal iletişimden bahsetmek faydalı olacaktır. Kişisel iletişimden “kişi içi iletişim” olarak da bahsedilmiştir. Kişisel iletişim, kişinin iç dünyasını ilgilendiren psikolojik bir olaydır. Bir insanın düşünmesi, duygulanması, kendisiyle konuşuyormuş gibi kendi kendisine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesi kişisel iletişimdir. İnsan, doğanın ürkütücü gücü ile baş edebilmek için diğer insanlarla bir araya gelerek toplumları oluşturmuştur. Çünkü, insan yalnızlıktan korkmuş ve diğer insanlarla bir arada olursa tehlikelerden korunacağına inanmıştır. Gerçekten de insan, başkalarıyla birlikteyken birçok şeyi yapar, paylaşımında bulunur. Ama kendi içinde yine yalnızdır ve içinde yaşadığı dünyaya karşı yürekli bir savaşım vermek zorundadır<sup>168</sup>.

İnsanın kendi kendisine düşünmesi, rüya görmesi, hayal kurması, başka bir kaynaktan aldığı mesajı yorumlamaya çalışması, kendi kendine sorular sormasını ve cevaplar bulması, gereksinimlerinin farkına varması birer içsel iletişim yoludur. Dolayısıyla sağlıklı bir muhakeme yeteneğine ve sistemine sahip olan kişiler diğer tüm ilişkilerinde de büyük olasılıkla başarılı olacaklardır. Çünkü, iletişimin kaynağında insan vardır ve insanın çevresi ile kuracağı iletişim kendi içinde başlamaktadır.

### 2.6.2. Kişilerarası İletişim

Kişinin bir başkası ile iletişimi söz konusudur. Toplumsal iletişim kişiler arası iletişim ile başlar, bu da kapsamına kişinin kendisini çevresine kabul ettirebilmek,

<sup>167</sup> İ.C.Aşkun ‘Kurumsal İletişim ve Küçük Grup Boyutları’, **KURGU Dergisi**, No.4, Ocak 1992, s.11

<sup>168</sup> Engin Geçtan, **İnsan Olmak**, 18.B., Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997, s.11

diğer bir deyimle toplum içinde yaşayabilmek amacıyla başkaları ile giriştiğı iletişim eylemlerini (bilgi, anlam ve düşünce alışverişlerini) içine alır.

Kişilerarası iletişim, toplumsal iletişimin ve onun bir çeşidi olan kurumsal iletişimin özünü oluşturur. Gerçekten iletişimin başlıca amacı kişilerarası ilişkilerin kurulup devam ettirilmesini sağlamaktır. Ancak, iletişimi sadece iki kişi arasında olup biten bir eylem ya da eylemler dizi olarak değil, ayrılmaz bir parçası olduğu toplumsal sistemin tümü ile birlikte ve karşılıklı etki-tepki ilişkilerinin çerçevesi içinde toplumsal bir süreç olarak düşünmek gerekir. İletişim, toplumu oluşturan bireyler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan bir araç olduğu kadar toplum hayatının devamını sağlayan bir sistemdir<sup>169</sup>.

Öte yandan kişisel iletişim dışındaki kişilerarası, kişi grup arası, kişi kurum arası, gruplar arası ve kurumlararası iletişim türlerini toplumsal iletişim olarak tanımlayabiliriz. Bunlar aşağıda Tablo 5 ' de gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Toplumsal İletişim Tablosu

	<b><u>KİŞİ</u></b>	<b><u>GRUP</u></b>	<b><u>KURUM</u></b>
<b>KİŞİ</b>	Kişilerarası İletişim	Kişi-grup arası iletişim	Kişi-kurum arası iletişim
<b>GRUP</b>	Kişi-grup arası İletişim	Gruplar arası iletişim	Grup-kurum arası iletişim
<b>KURUM</b>	Kişi-kurum arası İletişim	Grup-kurum arası iletişim	Kurumlararası iletişim

(Dicle, 1974; s.17)

Toplumsal iletişim kişilerarası iletişim ile başlar. Kişiler kendilerini çevrelerine kabul ettirebilmek ve toplum içinde yaşayabilmek için; bilgi, anlam ve düşünce alışverişlerini içeren iletişim eylemine girerler. Toplumsal yaşamın doğasında varolan, kurumsal yapının özünü oluşturan iletişim sistemi; bireylerarası ve gruplararası ilişkileri düzenlemeyi amaçlayan bir olgudur<sup>170</sup>.

<sup>169</sup> Ü.Dicle, **Bir Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Haberleşme**; MPM Yayınları 169, Ankara 1974, s.14

<sup>170</sup> Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.9

Kişilerarası iletişim, toplumsal iletişimin ve onun bir çeşidi olan kurumsal iletişimin özünü oluşturur. İletişimin başlıca amacı kişilerarası ilişkilerin kurulup devam ettirilmesini sağlamaktır. İletişim toplumun, kurumlaşmanın ve bir arada yaşamanın temelidir. İletişim olmadan toplumsal hayatın varlığı ve devamı düşünülemez.

### 2.6.2.1. Kişi-Grup İletişimi

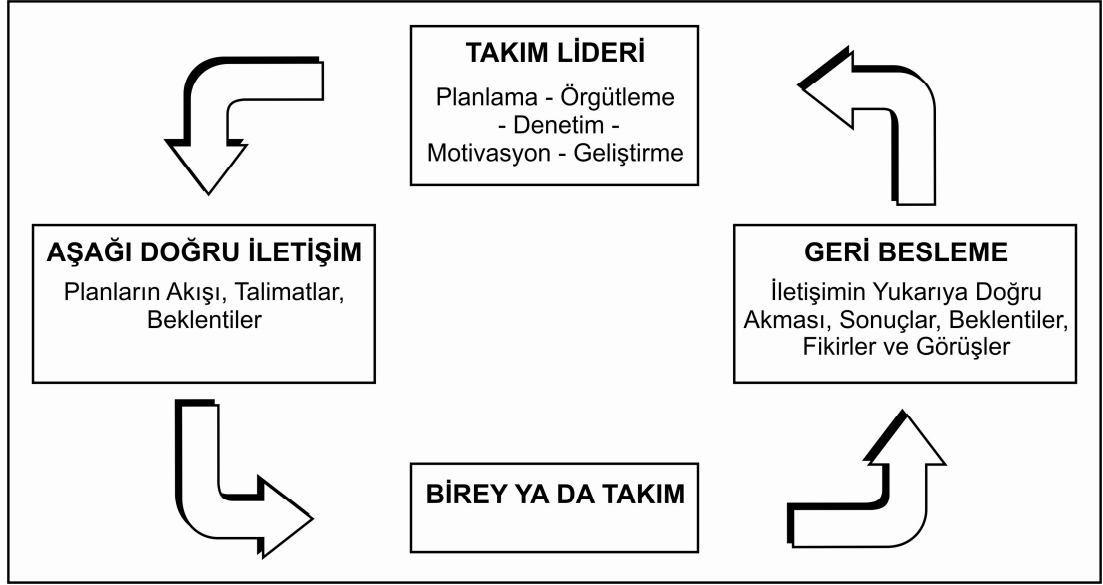
Kişi-grup iletişimi iki türlü olur. Birinci durumda “bireyden gruba” iletişim söz konusudur. İşletme yönetiminden örnek verilecek olursa, bir genel müdürün idare meclisi ya da ortaklar kuruluna rapor verme görevi bu tür bir haberleşmeyi gerektirir. İkinci durumda “gruptan bireye” iletişim sözkonusu olmaktadır. Çoğu kez bir kurul tarafından alınan kararların eyleme geçmesi için ilgili kişiye iletilir. Karar ortaklaşa verilir. Ancak, bunun yerine getirilmesi yetkisi yüksek bir kişiye verilir. İdare meclisi ya da yönetim kurulu kararlarının işletmenin genel müdürüne uygulanmak üzere iletilmesi gruptan bireye iletişimin bir örneğidir<sup>171</sup>.

Gruplararası İletişim ise: Kurumsal yapı içinde bulunan biçimsel ya da biçimsel olmayan (doğal) grupların kendi aralarındaki bilgi, görüş ve düşünce alışverişidir. Komuta ve kurmay grupları dikey ve yatay düzeyde birbirine bağlayan iletişim “gruplararası iletişim”e örnek verilebilir<sup>172</sup>.

---

<sup>171</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.100

<sup>172</sup> Sinan Artan, **İşletmelerde İletişim (Haberleşme)**, E.İ.T.İ.A.D.; Cilt XIII; Sb2; Haziran 1977, s.65



**Şekil 10.** Yönetici ve Etkili İletişim (Roebuck, 2000)

Ancak ayırt edilmesi oldukça güç olan bir nokta da ilişkilerin ne zaman psikoloji ne zaman da resmi ilişkiler olduğudur. Dolayısıyla kişiler arasında gerçekleşen tüm iletişim türleri kişiler arası iletişim olarak adlandırılabilir. Kişiler arası iletişim, kullanılan araçlara bağlı olarak iki şekilde karşımıza çıkmaktadır<sup>173</sup>;

**Tablo 6.** Kişiler Arası İletişim Sınıflaması (Dökmen, 2001)

KİŞİLER ARASI İLETİŞİM						
SÖZLÜ		SÖZSÜZ				
DİL	DİL ÖTESİ	YÜZ BEDEN	VE	BEDENSEL TEMAS	MEKAN KULLANIMI	ARAÇLAR

### 2.6.3. Sözlü İletişim

Kişiler arası iletişimin biçiminde daha çok rastlanan iletişim türü konuşma olarak kendini göstermektedir. Sözlü iletişim, kişinin kendini açıklaması başkalarının da kendilerini açıklamasına olanak sağlar. Sözlü iletişim ya da konuşma sürecinde her iki tarafın da iletişim için çaba göstermesi gerekmektedir. Sözlü iletişim iki kişi arasında bir bağın kurulmasına ve ortak anlayışın çıkmasına neden olabilmektedir.

<sup>173</sup> Dökmen Ü., **İletişim çatışmaları ve Empati, 2. B.**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, s.27

Sözlü iletişimde dil önemli bir yer tutmakta ve başarılı bir iletişim için önemli bir unsur teşkil etmektedir. Mesajı daha etkin hale getirmek ve gelen mesajın anlamını doğru biçimde belirlemek için dil yeteneklerinin geliştirilmesi gerekir. İkna edici olmak, sözlü iletişimde önemli bir özelliktir. Sözlü iletişimde, aşırı derecede karmaşık ve teknik dil kullanımından kaçınmak gerekir. Kişiler tarafından kolayca anlaşılacak kelimelerin ve görsel malzemelerin kullanılması ikna etmede önemli roller oynayabilmektedir.

Sözlü iletişim; dil ve dilin etkilerini içerir. Dil, düşüncelerin ve deneyimlerin iletilmesini, aktarılmasını, değerlendirilmesini sağlayan bir araçtır. Dille iletişimde kişiler, ürettikleri iletileri birbirlerine ileterek üzerinde uzlaşmış kurallar ve sözcükler kapsamında anlamlandırır. Dil ötesi iletişim söz konusu olduğunda ise vurgu, ses tonu gibi dili kullanılırken katılan kişisel anlamlar devreye girer.

Toplumsal rol, statü ve samimiyetleri gereği konuşurken insanların birbirlerine olan mesafeleri de değişmektedir. Amerikalı antropolog Edward Hall (1968), Amerikan kültüründe kullanılan dört farklı mesafeden söz etmektedir<sup>174</sup>. Birincisi mahrem mesafe olarak adlandırılmakta olup 30-35 cm'lik bir alanı kapsar ve duygusal bakımdan çok yakın olan insanların bu alana girmesine izin verilir. Kişisel alan, bir kişinin kendi etrafında oluşturduğu ve onun rızası olmaksızın başka birinin giremeyeceği bir alanı ifade eder. Alanın, izin alınmadan ihlal edilmesi savunma mekanizmalarını etkileyebilir ve iletişimde önemli mesajlar taşıyan ve kişinin çevresinde oluşturduğu görünmeyen bir çember olarak tanımlanabilir. İkinci adımda yer alan kişisel ya da samimi mesafe ise 40-80 cm arasında değişir ve birbirlerini uzun zamandır tanıyan ve kendilerini rahat hissettikleri mesafedir. Sosyal mesafe ise; kişiye göre 80-200 cm büyüklüğündedir. İşlerin rahatça konuşulduğu ve resmi ilişkilerin sürdürüldüğü alandır. Genelde işçi-patron ya da iş arkadaşları ile sürdürülen ilişkiler bu alanda yer alır. Son olarak, genel topluma açık mesafe ise, tanımadığımız kişiler içindir.

Kişisel uzaklık, bir yabancıya ya da müşterinin, arkadaşın girmesine izin verilebilen en yakın mesafedir. Sık sık masa yerleştirmek, çiçeklerin bulunduğu vazolar koymak gibi bir takım engeller giriş tehlikesini azaltmak için kullanılır. Sosyal mesafe, normal olarak satış, iş toplantısı gibi durumlarda kullanılan bir alandır.

---

<sup>174</sup> Doğan Cüceloğlu, **Yeniden İnsan insana**, 20. B., Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999, s.38



Genel topluma açık mesafe, bir grup insan yönelik mesajlar vermek için konuşmalar yapılırken kullanılır. İnsanlar bu uzaklıkta rahattırlar ve böylece daha kolay iletişim kurabilirler.

#### 2.6.4. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, yazılı ve sözlü kelimeler haricinde gönderilen veya alınan her türlü mesajlardır. Bunlar, zaman ve yer kullanımı, konuşurken kişilerarası mesafeler, renk, elbise seçimi, yürüyüş, duruş, oturuş tarzı gibi faktörler olabilir. Yüzümüzün aldığı ifadeler, bedenimizin duruşu, konuşma tarzımız, el kol hareketlerimiz, sözsüz iletişimin örnekleridir. Söylenmesi istenmeyen şeyleri kendiliğinden ifade ederler. Bazen sözsüz ifadeler sözlü ifadelerden daha çok etki bırakırlar. İnsanların büyük bir bölümü sözsüz işaret ve hareketlerin bilincinde değillerdir. Bu noktada insanların sözsüz mesajlarının farkında olmalarının ve farklı ortamlarda nasıl iletişim kurduklarının ayırımına varmalarının iletişim etkililiği açısından çok önemli olduğunu belirtmeliyiz. Yukarıda sözsüz iletişimin bazen daha etkili olduğu belirtilmiştir. Bu açıdan, sözsüz iletişimin önem arz eden özellikleri aşağıdaki maddeler halinde sıralanabilir.<sup>175</sup>

- Sözsüz iletişim etkilidir, insanlar duygularını birbirlerine aktarmakta çoğu zaman zorlanır. Sevinçleri, üzüntüleri, sevgiyi, öfkeyi genellikle sözlü olarak dile getirmeyiz, fakat bu duyguları yüz ifadelerimiz, hal ve tavırlarımız karşı tarafa daha etkili ve gerçekçi olarak aktarır.

- Sözsüz iletişimde belirsizlik düzeyi yüksektir. Bir köşede yalnız başına oturan bir arkadaşınızın niçin o şekilde oturduğunu anlamaya çalıştığınız zaman aklınıza bir çok değişik fikir gelebilir. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak için o kişiyle konuşmak ve sözsüz iletişimi sözlü iletişimle birleştirmek gerekecektir.

- Sözsüz iletişim sözel içeriği daha iyi yansıtır. Görsel iletişim genellikle sözlü iletişimin yorumlanmasında, bir başka ifadeyle sözel mesajların anlamlandırılmasında ipuçları verir.

---

<sup>175</sup> Cılgı ve diğerleri, **Etkili Yönetim İçin İletişim, 1. B.**, Ankara, KHO Basımevi, 2001s.50

- Sözsüz iletişim daha güvenilirdir. Sözsüz mesajlar sözlü mesajlara göre daha güvenilirdir. İnsanlar bazen içlerindeki doğru düşünceleri karşı tarafa aktarmak isterler ve görüşlerini farklı biçimde ya da yanlış olarak karşı tarafa aktarırlar. Fakat genellikle sözsüz mesajlarını değiştiremezler, yüz ifadeleri, ses tonu, hal ve hareketler doğruyu söyler. Örneğin, üzgün, sıkıntılı bir kişinin mutlu görünmesi çok zordur.

- Sözsüz iletişim ilişkileri tanımlar ve belirler. Sözsüz mesajlar insanlar arasında ilişkilerinde ilişkilerin niteliği hakkında önemli ipuçları sunar. Birbiriyle konuşan iki insanın ses tonu, ilişkideki mesafe, beden duruşu, giyim tarzları gibi özellikleri gözlelediğimiz zaman bu kişilerin aralarında ne tür bir ilişkinin olduğunu tahmin edebilirsiniz.

Sözsüz iletişimin önemli kanallarından biri “dış görünüm”dür. Kişisel alan belirlendikten sonra müşteriye gönderilen sözsüz iletişimin bir sonraki aracı ya da kanalı dış görünümdür. Dış görünüm sadece yaş, cinsiyet, boy, kilo, ırk gibi bilgileri aktarmamakta aynı zamanda kişinin kendine gösterdiği değer bir ifadesidir.

Giyim kuşam ilk etapta kişi karşısındakine son derece etkili imajlar iletebilir. Seçilen renkler, kişilik özelliklerini yansıtmaları ve psikolojik etkiler yaratmaları açısından önemli unsurlardır. Gri, lacivert, siyah gibi giyim renklerini tercih edilmesi, resmi ve muhafazakâr bir kişilik yansıtılmasına olanak sağlar. Diğer önemli bir sözsüz iletişim aracı “vücut hareket”leridir. Bunun içine; vücut duruşları, yüz ifadeleri, gözle temas ve iletişim, eller, kollar ve parmakların hareketleri girer.

Sözsüz iletişimde “söyleyiş biçimi” de önemli bir etmen olarak devreye girmektedir. Konuşmayı yaparken kullanılan sesler kişi hakkında çok önemli bilgiler iletir. Kibar ya da kaba şeklinde yapılan tanımlamalar daha çok bu söyleyiş biçimine dayandırılır. Sesin yüksekliği ve tonu, gönderilen mesajların anlamını etkiler. Konuşma sırasında yapılan fazla duraklamalar, müşterinin ilgisinin başka yönlere kaymasına neden olur. Öte yandan, hızlı konuşmak da müşterinin söylenenleri anlamamasına neden olabilir. Sesin rengi ve müziği olabileceğini ve konuşmayı bunlarla yürütmenin başarıda etkili olabileceğini unutmamak gerekmektedir.

Genel anlamıyla bir tablo halinde özetlemek gerekirse:

**Tablo 7.** Sözlü Uyarıların Etkileri

Sözsüz Uyarıcı	Sıcak Etki	Soğuk Etki
Ses tonu	Yumuşak	Sert
Yüz ifadesi	Gülümseme, canlı	İlgisiz, gergin, donuk
Vücut duruşu	Başkalarına yönelik, rahat	Gergin, başka yöne dönük
Göz teması	Yüze, göze bakış	yüzden, gözden kaçış
Fiziki dokunma	Coşkulu, güçlü el sıkış	Yumuşak, resmi el sıkış
Kişisel alan	rahatsızlık yaratmayacak	Uzakta durma
El-kol hareketleri	kadar yakın Açık, kabullenir	Kapalı, kendini koruma

(Kovancı, 2003)

Sözlü ve sözsüz iletişim birlikte kullanıldığında çok daha etkili sonuçlar elde edilebilmektedir. Sözlü iletişim daha çok düşüncelere, sözsüz iletişim ise duygulara yöneliktir şeklinde yargı kullanılabilir.

## 2.7. Kurumsal İletişim

Kurum, birbiriyle iletişim kurabilecek insanlar olduğunda, bunların katkıda bulunmaya gönüllü olarak, bir ortak amacı gerçekleştirmeye başlamaları ile kurulmuş olur. Böylece bir kurumun öğeleri, iletişim hizmet etmeye gönüllülük ve ortak amaçtır. Bu nitelikleri ile kurum, bir işbirliği sistemidir.<sup>176</sup> Kurumlar belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimlerdir<sup>177</sup>. Kurum belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelmiş görevleri yapmakta olan kişiler arasında kurulmuş dinamik ilişkilerden oluşur. Bu ilişkiler sisteminin kurulması, diğer bir deyimle, kişilerin kurumsallaşmaları ancak iyi bir iletişim sistemiyle gerçekleştirebilir. Her kurumun ortak amaçlar varlığı, üyeler arasında bilinçli bir etkileşim, başkalarının kabul edilmiş bir kimlik ve görev, yetki ve sorumlulukların bildirilmesi gibi koşulların olması gerekmektedir<sup>178</sup>.

<sup>176</sup> İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**, 2.b., Ankara, Gül Yayınevi, 1998, s.72

<sup>177</sup> DicleÜlkü, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Milli Produktivite Yayınları, Ankara 1974, s.7

<sup>178</sup> Türkmen İsmail, **Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli**, M.P Yayınları, 1996, s.22

Hangi tür olursa olsun tüm kurumlarda, iletişim her zaman varolan bir faaliyettir. Çünkü insanlar kurum içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve kurumsal faaliyetlerden haberdar olabilirler. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar<sup>179</sup>.

Kurumsal iletişim, kişisel (kişi içi), kişilerarası, grup içi ve gruplar arası iletişimlere içine alır ve bunların da ötesinde kurumun işleyişi ve amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Bu noktada, kurumsal iletişimi aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz;

Kurumsal iletişim, kurumun işleyişini sağlamak ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, gerek kurumu meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse kurum ile çevresi arasında girişiler devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ve birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan bir süreçtir. Kurumsal iletişim, kurumun hızla değişen toplumsal ve teknolojik bir çevre içinde doğup gelişmesine, çevresiyle arasında gerekli ilişkilerin kurulup devam ettirilmesine ve çevresindeki değişikliklere ayak uydurmak üzere devamlı olarak değişmesine olanak sağlayan bir sistemdir<sup>180</sup>. Kurum, birbiriyle iletişim kurabilecek insanlar olduğunda, bunların katkıda bulunmaya gönüllü olarak, bir ortak amacı gerçekleştirmeye başlamaları ile kurulmuş olur. Böylece bir kurumun ögeleri, iletişim hizmet etmeye gönüllülük ve ortak amaçtır. Bu nitelikleri ile kurum, bir işbirliği sistemidir<sup>181</sup>. Kurumsal iletişim, kurumun hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yönlendirme, koordinasyon ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla kurum içi ve çevresiyle sürekli olarak yapılan bilgi alışverişidir.

Hangi tür olursa olsun tüm kurumlarda, iletişim her zaman varolan bir faaliyettir. Çünkü insanlar kurum içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve kurumsal faaliyetlerden haberdar olabilirler. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar<sup>182</sup>.

---

<sup>179</sup> İter Akat, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997, s.280

<sup>180</sup> Sinan Artan, **İşletme İletişim**, Eskişehir İTİA Dergisi, Sayı 1,1977

<sup>181</sup> Başaran, **a.g.e.**, s.72

<sup>182</sup> Akat, **a.g.e.**, s.280

Son yıllarda kurum ve yönetim alanında elde edilen gelişmeler kurumsal iletişimin yeri ve önemi bakımından büyük değişikliklere yol açmıştır. Kurumsal iletişimin önemi, kurumların büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına uzmanlaşmanın artmasına yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, kurumların toplumsal sorunlara eğilmelerine ve kurumlarda uyumsuzlukların, insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine son zamanlarda verilen değere paralel olarak gittikçe artmıştır. Bugün kurumların verimlilik ve etkinliklerinde rol oynayan en önemli etmenlerden birinin kurumsal iletişim olduğu artık kesin olarak anlaşılmıştır<sup>183</sup>.

### 2.7.1. Kurum İçi İletişim Araçları ve Etkinlikler

Kurumdaki iletişim dizgesinin etkili işleyişi iletişim araçlarının seçimine ve ileti düzeyine bağlıdır. Yönetim ya da yöneticilerin oluşturduğu iletilerin özelliği ve bu iletilerle amaçladıkları etki yanında aracın hızı, geri bildirim olanağı sağlanması, araç ve etkinlikler için ayrılacak bütçe kurum içi iletişimde kullanılacak araçların etkinlik biçimlerinin belirlenmesinde önemli olan noktalardır. Kurum içi iletişimin gerçekleşmesinde günümüze kadar kullanılan iletişim araçları ve etkinlikler şunlardır<sup>184</sup>.

- Kurum dergisi ya da gazetesi gibi yayın organları,
- Kurum binasının çeşitli yerlerindeki duyuru panoları,
- Kapalı devre televizyon ya da video,
- Kurum çevresine ve içine yönelik yayın yapan radyo istasyonları
- Kurum çalışanlarının telefon ederek bilgi edinebileceği telefon haber servisi,
- Düşünceler ve şikayet kutusu,
- Kurum yöneticilerine telefon etme ya da onlarla görüşme hakkı biçiminde uygulanan açık kapı yönetimi,
  - Belirli zamanlarda gerçekleştirilen yüz yüze görüşme yöntemi,
  - Çalışma konseyleri ya da komiteleri yoluyla istek görüş ya da yakınmaların iletilmesi yöntemi,

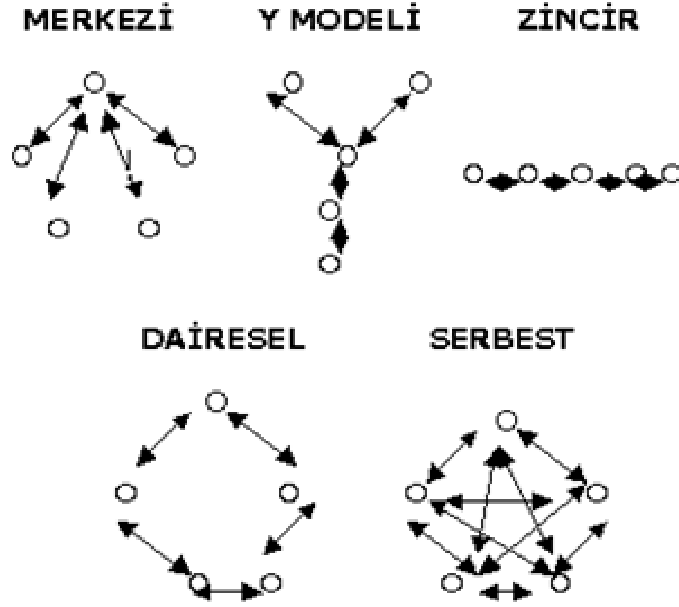
<sup>183</sup> Ü.Dicle, **Bir Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Haberleşme**; MPM Yayınları 169, Ankara 1974, s.25

<sup>184</sup> Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, Ankara, Mediacat Yayınları, 1999, s.37

- Kurum hakkında bilgi veren video ve slayt gösterileri,
- Kurumla ilgili bilgi vermek için hazırlanan kurumun tarihçesi, başarılarını, yöneticilerini, etkinliklerini, hizmetlerini tanıtan broşürler ve kitapçıklar,
- Çalışanlarla yapılan toplantılar ve konferanslar,
- Yöneticilerin iş ortamını ziyaretleri,
- Çalışanların kurumun öteki birimlerini dolaştırılarak bilgilendirilmesi,
- Başka kentlerdeki kurum birimlerine turlar düzenlenmesi,
- Çalışanlara yönelik yıllık toplantılar,
- Partiler,
- Spor etkinlikleri,
- Kutlamalar,
- Kurum ürünlerinin ve yapısının anlatıldığı gösteriler ve sergiler,
- Kurum klüpleri ve toplumsal tesislerden yararlanma,
- Çalışanlara ve ailelerine gönderilen mektuplar,
- Kurum bültenleri,
- Yıllıklar,
- Afişler,
- Pankartlar

İletişim teknolojisinde yaşanan gelişmelere koşut internet ve internetin yalnız kurum içi iletişime dönük bir türü olan intranetin kullanımıyla kurum içi iletişim türü ve biçiminde önemli ölçüde değişiklik gözlemlenmektedir.

## 2.7.2. Kurumsal İletişim Modelleri



Şekil 11. Kurumsal İletişim Modelleri (Dicle, 1974)

Organizasyonlardaki her birimi (bölümü, departmanı) bir grup olarak kabul edersek, grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişim, değişik modeller gösterebilir. Bu modellere aynı zamanda iletişim ağları da denir<sup>185</sup>.

### 2.7.2.1. Merkezi Model

Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin kurumun en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel (klasik) kurum yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek ve iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir. Böyle bir durumda üyeler ancak yönetici aracılığıyla birbirleriyle haberleşebilirler. İletişim yoğunluğu az fakat hızı fazladır. Bu şekilde bir iletişim biçimi organizasyonları merkezîyetçiliğe iter ve bütün kararlar yönetici tarafından alınır.

<sup>185</sup> Dicle, a.g.e., s. 95

### **2.7.2.2. Y Modeli**

Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelini oluşturur. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür. “Y” biçiminde veya bazı kaynaklarda “uçurtma” biçimi olarak adlandırılan iletişimde, alt seviyede yer alan kişilerin iletişim kurma olanakları daha fazladır. Ağın ortasındaki kişi iletişim etkililiği açısından kritik öneme sahiptir.

### **2.7.2.3. Zincir Modeli**

Zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini yitirerek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model oluşur. Bu modelde; merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksek değildir. Merkezi modelden sonra organizasyonlarda merkeziyetçiliğe en çok yol açan iletişim şeklidir. Bu iletişimde her üye, kendinden bir öncekiyle sonrakiyle iletişim kurabilir. Mesajlar aynı yolu takip ederek gelir ve gider. Genellikle hiyerarşik yapının güçlü olduğu kurumlarda görülür.

### **2.7.2.4. Daire Modeli**

Grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezleşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir. Dairesel biçimdeki iletişim ağlarında, grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanakları çoktur ve bu merkezde iletişim tekeline sahip kişilerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Grup üyeleri kendisine en yakın kişiler aracılığıyla diğer üyelerle iletişime girebilmektedir. Bu durum iletişim hatalarına sebep olabilir ve üye sayısı arttıkça iletişim zayıflayabilir.



### 2.7.2.5. Serbest Model

Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir modeldir. Merkezileşme ve önderlik tatmin çok az, haberleşme kanalı sayısı ve kişisel ve grup tatmini çok yüksektir. Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde düşüktür.

### 2.7.3. Kurumsal İletişim Kanalları

Kurumlarda iletişim akışını sağlayan kanallar dikey, yatay ve çapraz (etkileşimli) olmak üzere üçe ayrılır. Dikey iletişim yönetici ve çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimi tanımlarken, yatay iletişim çalışanlar arası iletişim anlamına gelmektedir.

Farklı birim yöneticileri ya da çalışanları arasındaki iletişim ise çapraz (etkileşimli) iletişimidir.

Kurumsal iletişim kanalları:

#### 2.7.3.1. Dikey İletişim

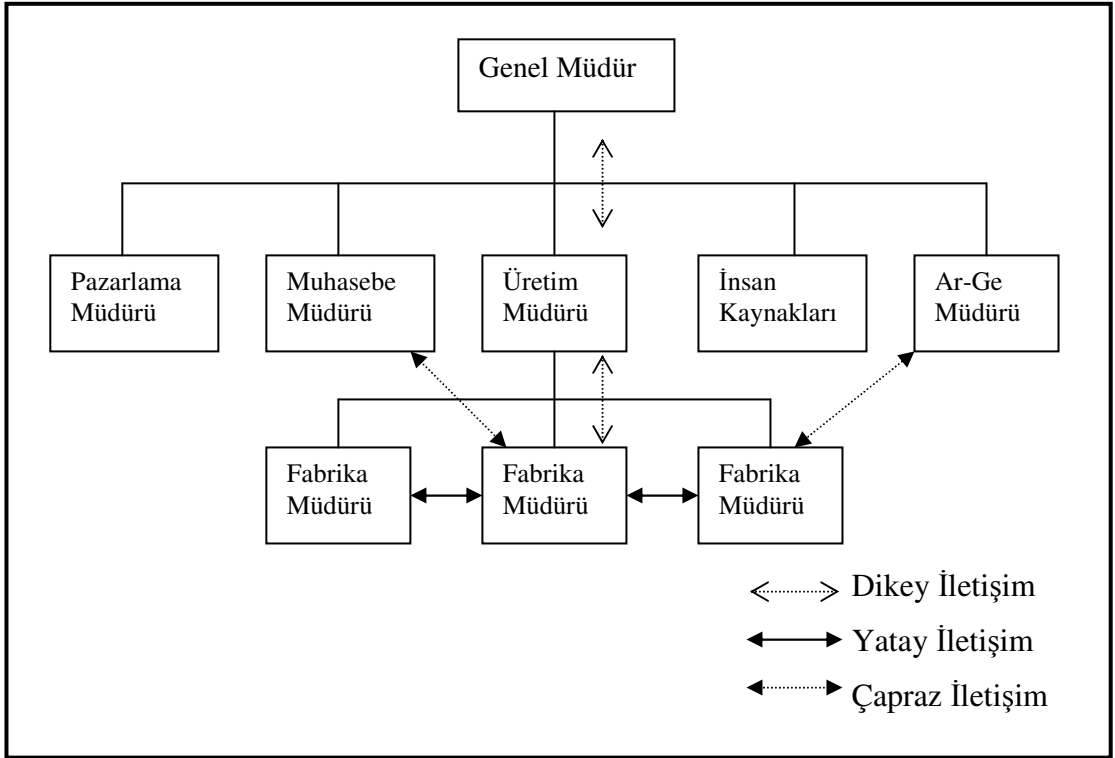
Yönetim ve çalışanlar arasında varolan iletişim kanalıdır. Dikey iletişim, farklı hiyerarşi kademeleri arasında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru yapılan iletişim ve mesaj alışverişidir. Bir başka ifadeyle dikey iletişim, hiyerarşi kademeleri boyunca üstlerle astlar arasında yer alan, yukarıdan aşağıya üstten asta ve aşağıdan yukarıya asttan üste mesaj akımlarını ifade eder<sup>186</sup>.

Yetkiden gelen buyrukların, yönergelerin ve bilgilerin iletilmesi ve çalışanların yönetimi bilgilendirmesi dikey iletişim kapsamı içinde gerçekleşir<sup>187</sup>.

---

<sup>186</sup> Sigband N., Bell A., **Communication For Management and Business**, Fifth Edition Scott Foresman and Company, 1984, s.23

<sup>187</sup> Besim Baykal, **Organizasyonların Yönetimi**, İst. Met/Er Yayınları, 1981, s.303



**Şekil 12.** Kurumun hiyerarşik yapısında iletişim çeşitleri (Donnelly ve diğerleri, 1998; s.381)

### 2.7.3.2. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Kurum içinde iletişimin yönünün üst yetkiden alt yetkiye doğru gerçekleştiği iletişim biçimidir. İş amaçları, buyrukları, buyrukların gerekçeleri, kurum prosedürleri ve politikaları, kurum amaçları, iş başarımı değerlemesi ve amaçları ve kullanıldığı yerlerdir.

Çalışanların kurumta yaşanan gelişmelerle ilgili bilgilendirmedikleri sürece kuruma ve etkinliklere karşı ilgisiz kaldıkları bir gerçektir. Yönetimden gelen bilgi akışının sürekliliği bu yönüyle iş doyumunu ve verimlilik açısından kuruma bağlılığı sağlar, çalışanlar bu bağlılık duygusuyla çevreye kurumun tanıtımını yapan kişiler olurlar.

Kurum içinde yaşanan gelişme ve değişikliklerle ilgili bilgilendirme eksikliği iş güvensizliği doğurur. Bu nedenle iletişim değişim ve değişikliklerin sonunda değil başında gerçekleşmelidir.

Önemli bir başka konu da olumlu iletişim kurma gereğidir. Çalışanlara iş amaçları iletilirken buyruk aldığı duygusunun önüne geçilmeli ve işlerin yapılması için gerekli teknik araçların uygunluğu denetlenmelidir<sup>188</sup>.

Kısaca, çalışanların kurum içi iletişim biçimlerinde en az direnç gösterdikleri yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen iletişimde, yönetimin iletileri her ne kadar çalışanların iletilere açık olması ve onaylaması, koşullara ve durumlara göre değişiklik gösterse de değer yargılarını, tutumlarını ve gereksinimlerini temel alan bir yaklaşımla oluşturulmalıdır.

### 2.7.3.3. Aşağıdan Yukarı Doğru İletişim

Yerçekimi yasasının aksine iletişim kurumlarde aşağıdan yukarıya doğru da akar. Katz ve Kahn'a göre:

- Bireyin kendisi, performansı ve sorunları hakkındaki bilgiler
- Diğer çalışanların sorunları hakkında bilgiler
- Kurumsal politika ve uygulamalar hakkında bilgiler
- Yapılan işlerin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılacağı konusundaki bilgiler,

aşağıdan yukarıya doğru akar. Bunların yanında gayri resmi tartışma ve öneriler, öneri paketleri, anket ve oylamalar, şikayet işlemleri ile ilgili bilgiler aşağıdan yukarıya doğru akar. Bunlar genel olarak astların verdiği raporlar, öneriler ve tepkilerdir<sup>189</sup>.

Yöneticilerin emirlerinin yerine getirilip getirilmediği, aşağıdan gelen haberler vasıtasıyla anlaşılır. Bu tür haberler yöneticilere, işlerin yapılışıyla ilgili sonuçları kontrol etme imkanı verir. Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleştirilen iletişimlerde öneri kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yollar ile alt basamaklarda çalışanların öneri ve şikayetleri ve başarısı hakkında bilgi edinilir. Her ast, görevi ile ilgili bilgileri, üstler tarafından elde edildiğinde, bir kontrol aracı olarak ve yeni kararların alınması ile yeni politikaların belirlenmesi konusunda ölçüt olarak kullanılır.

<sup>188</sup> Baykal Besim, **Organizasyonların Yönetimi**, İstanbul, Met/er Yayınları, 1981, s.303

<sup>189</sup> H. Tutar, Kemal Yılmaz, **Genel İletişim**, Ankara, Nobel Yayınları, 2002, s.157

Yukarıdan aşağıya iletişimin etkili olabilmesi, tek taraflı iletişim olmaktan kurtulup iki taraflı iletişim olmasına bağlıdır, diğer bir ifadeyle aşağıdan yukarıya iletişimle bütünleşmelidir. Gönderilen mesajların geri beslemesi alınmalıdır. Mesajların ne kadar doğrulukla anlaşıldığı ve ne kadar ciddiye alındığı hakkında geri besleme elde edilmelidir. Tek yönlü iletişimde alıcılar korku ve şüphe içindedirler, soru sormazlar, anlaşılmayan yanların açıklığa kavuşturulmasını isteyemezler, düşüncelerini açıklayamazlar ve isteklerini yukarı kademelere iletemezler. Yukarıdan aşağıya iletişimde karşılaşılan üç engel şunlardır. Çalışanların kendini savunma davranışı içine girmesi, hiyerarşik kademelerin fazla olması ve yöneticilerin yeterince dışa açık olmamalarıdır<sup>190</sup>.

#### **2.7.3.4. Yatay İletişim**

Konuma bağlı gerçekleşen bir diğer içi iletişim türü de yatay iletişimdir. Aynı konumda bulunan aynı ya da farklı birimlerdeki çalışanlar arasında gerçekleşir. Sorunsuz bir yatay iletişim işbirliğini güçlendirir. Bunun sonucunda verim ve sunulan hizmetin kalitesi artar. Farklı birimlerin bir araya gelerek bilgi iletme ve bilgilenmesi teknik ve toplumsal konularda çalışanların gelişmesine ve etkinliklerin bütünleşerek gerçekleşmesine olanak sağlar<sup>191</sup>. Yatay iletişimin en önemli özelliği kurumsal birimler ve departmanlar arasında koordinasyonu ve faaliyetlerin eşgüdümünü sağlamasıdır. Ayrıca kurum üyelerine toplumsal ve psikolojik destek sağlar. Aynı kademedekiler sorunlarını, dertlerini paylaşırlar. Bu durum onların birbirlerini daha iyi anlamalarına, morallerinin yükselmesine ve kurumte dayanışma ve birlik ruhunun doğmasına sebep olur.

#### **2.7.3.5. Çapraz İletişim**

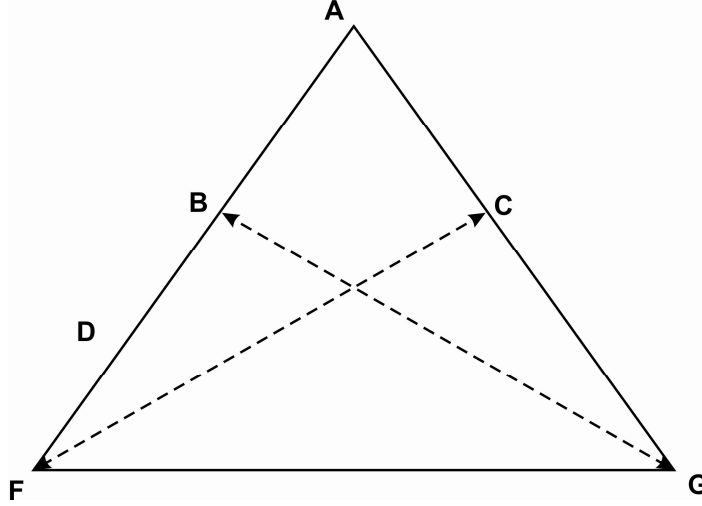
Bazı olağanüstü durumlarda bir yönetici kendi bölümü dışında çalışan diğer iş görenlerle doğrudan doğruya ilişki kurabilir. Örneğin, olağanüstü bir olay, beklenmedik bir kaza durumunda işyerinin güvenlik işleriyle sorumlu müdür yardımcılarında biri, tüm iş görenlere basamaklı kanalları kullanmaksızın doğrudan doğruya emir verebilir. İşte bu durumda çapraz iletişim söz konusu

---

<sup>190</sup> Williams J, **Communication of Management**, 1991, s.41

<sup>191</sup> Baykal, a.g.e., s.303

olmaktadır. Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarını giderme ve olağanüstü durumlarda zaman kazanma olanağı vermesi bakımından önem taşımaktadır<sup>192</sup>.



Şekil 13. Çapraz İletişim Kanalı (Oktay, 1996)

Farklı bir anlatım olarak çapraz iletişim, bilginin standart dikey ve yatay iletilme sırasını takip etmeden direk göndericiden alıcıya iletilmesidir<sup>193</sup>. Örneğin, bir kurumun pazarlama departmanı müdürünün yeni üretilecek bir ürün hakkında direk ar-ge departmanı mühendisleriyle fikir alışverişinde bulunması bir çapraz iletişimdir. Normalde emir komuta zinciriyle genel müdürün ve ar-ge departmanı müdürünün bilgisi dahilinde haberleşmesi gerekir, bu da zaman alır ve bir çok kademeyi meşgul eder. Çapraz iletişimle bir çok kademeler atlanmış ve iletişim sistemi gereksiz mesajlarla meşgul edilmemiş olur<sup>194</sup>.

Çapraz iletişim kanalları bazen olağan durumlarda da kullanılır. Eğer sadece belirli konularda bilgi alış-verişi amacını taşıyorsa bunun sakıncalı yönü yoktur. Fazla zaman alıcı boyutlara varmadıkça çapraz iletişimin etkin bir karar almaya yardımcı olacağı bile kabul edilebilir. Ancak bilgi alışverişisi dışında bir yöneticinin başka bir bölümde bulunan iş görenlere emir vermesi şekline dönüşürse ya da gereksiz yere görüşülürse, kurumsal düzen yerini kurumsal düzensizliğe bırakmak

<sup>192</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.82-83

<sup>193</sup> Mahmut Oktay, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.187

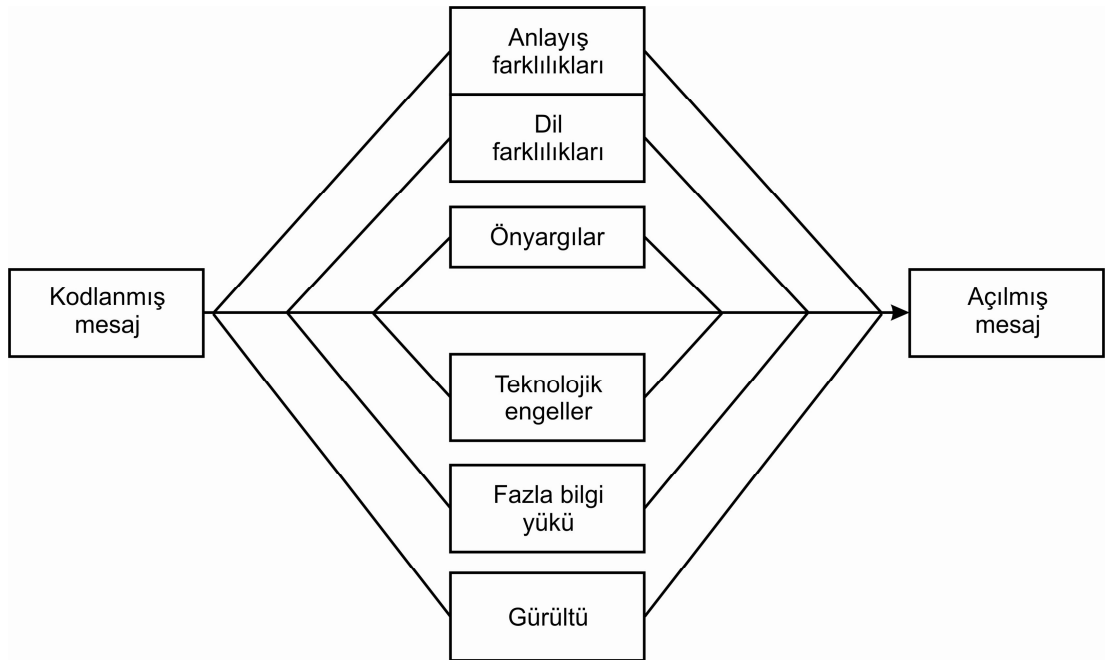
<sup>194</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, H.Ü. İ.İ.B.F Yayınları, 1986, s.251

zorunda kalır. Bu nedenle işletmelerde zorunlu olmadıkça, ilke olarak çapraz iletişime gitmekten kaçınmak gerekir<sup>195</sup>.

#### 2.7.4. Kurumsal İletişimi Engelleyen Faktörler

Uygun iletişim yöntemi benimseme ve bunu doğru olarak kullanma hem kişisel ilişkilerde, hem toplumsal yaşamda çok önemlidir. Etkili iletişim yöntemini benimsemem ve bunu ilişkilerimizde doğru olarak kullanabilmek için iletişim engellerini bilmekte yarar vardır<sup>196</sup>.

Her kurum çeşitli alt sistem ya da bölüm ve öğelerden oluşur. Kurumun bölüm ve öğeleri, karşılıklı dayanışma halinde olup, aralarında devamlı ve dinamik ilişkiler vardır. Bu ilişkilerin doğal bir sonucu olarak, kurumlar uyumsuzlıklardan ve iç gerginliklerden soyutlanamaz. Her kurumda iletişimi engelleyen dolayısıyla kurumun verimliliğini ve etkililiğini düşüren bazı sebepler, engeller vardır. İletişimi engelleyen ve bozan unsurlar şekil-14'de gösterilen kapsamda açıklanabilir.



Şekil 14. İletişim Engelleri (Kurth, 1988:24)

<sup>195</sup> y.a.g.e., s. 299

<sup>196</sup> J. Donnelly ve diğerleri, **Fundamentals of Management**, Irwin/McGraw-Hill Company, USA, 1998, s. 386

#### **2.7.4.1. Amirlerden Kaynaklanan Engeller**

Astların sorunları karşısında üstlerin takındıkları tavırlar da çok önemlidir. Üstlerin astlarını dinlerken sabırsız davranmaları ya da ilgisiz görünmeleri, dinlemek istememeleri, üstlerin astlardan gelen dilek ve şikayetleri hoş karşılamamaları da iletişimi engelleyen hususlardandır.

#### **2.7.4.2. Kurumun Yapısından Kaynaklanan Engeller**

Yönetimde aşırı merkeziyetçilik olursa, gönderilen bütün mesajların bir merkezden çıkması ve gelen bütün mesajların bir merkeze girerek orada değerlendirilmesi, bu merkezin yükünü çok büyük oranda arttırmaktadır. Bunun sonucunda kurumsal iletişim etkililiği de düşmekte, bu merkezin çalışmasıyla doğru orantılı olmaktadır. Ayrıca otoriter tutumun olduğu bir kurumda daha çok biçimsel iletişim hakim olmakta ve astlar sorunlarını üste iletmekten çekinmektedirler.<sup>197</sup>

Hiyerarşik kademelerin çok olduğu kurumlarda, üste iletilmek istenen şikayet, istekler ve diğer her türlü mesajlar, bu kademelerin her birinde incelenmekte ve belli bir süre o kademede tutulmaktadır. Böyle bir durum hem zaman kaybına hem de zorunun anlamını kaybetmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle astlar çoğu zaman problemlerini üst kademelere iletmek yerine kendileri halletmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca yöneticiler bütün mesajların hiyerarşik kademelerden geçmesine büyük önem verirler. Bu da iletişimin yavaşlamasına kırtasiyeciliğin artmasına sebep olur. Mesajların her kademede onaylanması sorunu, bu kademelerdeki yöneticilerin masalarının üzerinde yığılmış onaylanmayı bekleyen evrak sayısını artırır. Bu özellikle kamu kuruluşlarında ortaya çıkan yaygın bir sorundur.

Kurumlar büyüdükçe iletişim sistemi daha da karmaşıklaşır ve iletişim zorlaşır, iletişimde güçlükler meydana gelir. Büyük kurumlarda yüz yüze iletişim gittikçe zayıflar, iletişim daha da formel hale gelir. Böyle kurumlarda bilgilerin üyelere zamanında, tam ve doğru olarak iletilmesi önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorun son zamanlarda teknolojik gelişmelerle merkezi iletişim sistemleriyle aşılmıştır. Bu sistemler, hızlı iletişim, hızlı bilgi aktarını, hızlı karar, hızlı denetim ve eşgüdüm imkanları sağlamaktadırlar.

---

<sup>197</sup> Dicle, 1974, s.119

#### 2.7.4.3. Geri Besleme Eksikliğinden Doğan Engeller

Geri besleme iletişimin etkililiğinin sağlanmasında en etkili hususlardan biridir. Geri besleme, başkalarını nasıl etkilediği hakkında göndericiye verilen bilgidir ve iletişim ile istenen hedefe ne derecede ulaşıldığını kontrol etmek ve gereken düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmak için yapılır<sup>198</sup>.

Geri besleme olmadan mesajın ne derecede yerine ulaştığı, amacına ulaşmış olup olmadığı bilinemez, bir belirsizlik ve güvensizlik ortamı hakim olur ve daha sonra atılacak adımlarda kararsızlık ve tereddüt meydana gelir. İşlerin ve iletişimin ilerlemesi yavaşlar. İletişim bir anlamda paylaşmayı ifade eder. En basit örnekle sözlü iletişimde, alıcının güler yüzle, sizi dinlediğini göstermesi ve baş hareketleriyle sizi onaylaması, sizi daha fazla iletişime ve olumlu tutuma sevk edecektir, aksi takdirde geri besleme eksikliğinde iletişim kötüleşecektir.

#### 2.7.4.4. Teknik Engeller

Günümüzde iş yapılan mesafelerin, şehirlerarası, ülkelerarası ve kıtalararası gibi, uzak olmasından dolayı, iletişim yüz yüze olmaktan çok, telefon, faks, bilgisayar gibi, teknik iletişim araçlarıyla gerçekleştirilmektedir. Teknik engeller daha çok bu araçlarda meydana gelecek arızalar, yetersizlikler ve uyumsuzluklar gibi fiziksel engellerdir.

#### 2.7.4.5. Kişisel Engeller

Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar etkili iletişimi engelleyici rol oynayabilir. İnsanlar arası etkileşim ve olumlu iletişimi engelleyen kişisel etmenleri şöyle sıralanabilir:

- Kişisel düşünce ve fikirleri tek doğru olarak benimsemek, başkalarının fikir, düşünce ve duygularını önemsememek ve saygı göstermemek<sup>199</sup>. İnsanların birbirleriyle yaptıkları iletişimde, televizyondaki tartışma programlarında bunu görmek mümkündür. Bir çok insanın kendi fikirlerini tek doğru olarak anlattığını,

<sup>198</sup> Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakt.**, Yayınları, İstanbul, 1989, s.151

<sup>199</sup> Donnelly, **a.g.e.**, s. 387



karşısındaki insanın fikir ve düşüncelerine değer vermediği saygı, göstermediği görülmektedir. Böyle bir durumda ise kişilerarasında olumlu ve etkili iletişimden söz edilemez.

- Özellikle yoruma açık mesajlarda, bazı kişilerin duyduğunu değerlemek yerine, duymak istediklerini algılamaları, kişisel ve psikolojik boyutta bir iletişim engelidir.

- Karşıdaki kişi ya da kişileri sürekli yargılamak, eleştirmek ve suçlamak da iletişimi engeller. Bunun sonucunda kişiler kendilerini anlaşılmamış, itilmiş, haksızlığa uğramış hissederler ve karşılığında ise iletişimi keserler.

- İfadelerde emir verme, yönlendirme eğiliminde olmak, insan davranışlarının kabul edilmez olduğu tutum ve davranışları benimsemek de iletişimin kesilmesine neden olabilir.

- Karşıdaki insanın iletişim tarzını bilmemek, sürekli konuşmalarımızda ahlak dersi veren, nasihat eden ifadeler kullanmak.

- Sözünden dönmek, oyalamak, alay etmek, konuyu saptırmak da olumlu iletişim sürdürülmesini engeller. Böyle iletiler yüzünden insan onunla ilgilenilmediğine, duygularına saygı gösterilmediğine belki de dışlanıldığı düşüncesine kapılabilir.

- Kendini beğenmişlik iletişimi engelleyen hususlardan birisidir. Kendini beğenen insanlar daima başkaları üzerinde nasıl bir izlenim bırakacaklarını düşünürler.

- Kıskançlık ve haset duygusu olan bir bireyde insanlara karşı düşmanca ve saldırgan bir tutum açığa çıkabilir.

- Kendilerini toplumdan soyutlayan insanlar da etkili iletişim kuramazlar. Bu kişiler az konuşurlar, insanların yüzüne bakmazlar, karşısındakileri dinlemezler ya da söylediklerine pek dikkat etmezler. En yalın ilişkilerinde bile soğukluk hakimdir.

- Dizginlenmemiş içgüdüler, insanlarca terbiyesizlik diye adlandırılan davranışlardır. Böyle kişilerle insanlar iletişim kurmak istemeyebilirler.

#### **2.7.4.6. Dil Güçlükleri**

Dil güçlükleri mesajı kodlarken kullanılan sembollerle ilgilidir. Dil, insanlara mahsus en gelişmiş iletişim aracı olarak kabul edilmektedir. Dili zihnimizdekileri başkalarına aktarmayı sağlayan bir araç olarak tanımlayabiliriz<sup>200</sup>. Bazı sembollerin birden fazla anlamları vardır, bazıları ise belirli kişiler için farklı anlamlar ifade eder. Bu nedenle, göndericinin mesaja verdiği bir anlam ile alıcının anladığı farklı olabilir. Bazen de teknik dilde yazılan yazılarda olduğu gibi hiçbir şey anlaşılmayabilir.

#### **2.7.4.7. Bilgi Eksikliği**

Yetersiz bilgi de gönderici ile alıcı arasında bir engel teşkil eder. Gönderilen mesajı anlamayan biri, duruma göre ya anlamadığı yerleri aklından doldurur ya da ilgisi dağılıp başka şeyler düşünmeye başlar. Artık mesajı alacak durumda değildir. Gönderici olarak, ne hakkında konuştuğumuzu bilme sorumluluğumuz vardır. Konuştuğumuz ya da yazdığımız ifadelerde boşluklar varsa, her şey ne değil ise, alıcılar bu boşlukları kendi varsayımları veya önyargıları ile dolduracaklardır.<sup>201</sup>

#### **2.7.4.8. Zaman Baskısı**

Genelde formel iletişim kanalıyla gönderilmesi gereken mesajlar, uzun zaman almasından ve bazen sürenin kısa olmasından dolayı, arkadaki kademeler atlanılarak informal yollarla direk göndericiden alıcıya gönderilmektedir. Bu da uygulamada bazı kişileri ve makamları devre dışı bıraktığı için bazen karşılıklara sebep olmaktadır<sup>202</sup>.

---

<sup>200</sup> Gökçe, **a.g.e.**, s. 63

<sup>201</sup> Sayers F., Bingaman C., Graham R., **Yönetimde İletişim**,1.B, Rota Yayın,İstanbul, 1993, s. 14

<sup>202</sup> Donnelly , **a.g.e.**, s. 389

#### 2.7.4.9. Gürültü

Gürültü iletişimi etkileyen en önemli engeldir. Gürültülü bir ortamda sağlıklı bir iletişim kurmak mümkün değildir.

Gürültüye neden olan kaynaklar dört grupta incelenebilir<sup>203</sup>. Birincisi fiziksel gürültü kaynakları, konuşma seslerini bastıran her türlü sesler, cızırtılar, okunamayan karışık ya da silik yazılar olabilir. İkincisi fizyo-nörojik gürültü kaynakları, işitme, görme bozuklukları, zihinsel engeller, konuşma bozuklukları, kodlama ve kod açma sistemlerindeki sorunlardır. Üçüncüsü psikolojik gürültü kaynaklarıdır. Bunlar şiddetli heyecan, sevinç, korku gibi ruhsal durumlardan kaynaklanır. Dördüncüsü ise, toplumsal-kültürel gürültü kaynakları diye adlandırılan, tarafların bilgi düzeyleri, kültürel çevre ve yaşantıları arasındaki köklü ayrımlardır.

Bu gürültü kaynakları iletişimlerde göz önünde bulundurulmalı ve etkili iletişim için ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.

#### 2.7.4.10. Mesaj İçerik Bozulması

Mesaj içerik bozulması, çalışanların şahsi beklentilerinden dolayı, üstlerine ilettikleri mesajların içeriğini bilerek değiştirmeleriyle olmaktadır. Böylece çalışanlar ile amirler arasındaki iletişimin doğruluğu azalmakta ve iletişim bozukluğu meydana gelmektedir. Mesajın bu şekilde değiştirilmesi, organizasyon içinde yanlış bilginin dolaşmasına ve bilgide yapılan yanlışlık oranında yanlış yönlendirmelere ve diğer birçok kurumsal problemlere sebep olabilir. Yapılan araştırmalar, aşağıda açıklanan dört çeşit durumun mesaj içerik bozulmasına sebep olabileceğini ortaya koymuştur<sup>204</sup>.

---

<sup>203</sup> Mehmet Zıllıoğlu, **İletişim Nedir?**, 1.B., Cem Yayınevi, İstanbul, 1993, s.240

<sup>204</sup> Kreitner R. and Kinicki A., **Organizational Behavior**, Thrd Edition, Arizona State Univ., 1995, s. 385

- Amirin, üst kademeler üzerinde etkisi varsa, astlarının mesaj içeriğini değiştirme oranları artar. Çünkü astlar üstün hoşuna gidecek bilgiyi gönderir ve faydalı bilgiyi saklar.

- Amirin gücü fazla ise içerik bozulması artar, çünkü astlar kendi rahatlarını bozacak bilgiyi amirlerine iletmek istemezler.

- Astların yükselme isteği fazla ise içerik bozulması artar, çünkü astlar kendi terfilerini sağlayacak mesajları iletmek isterler.

- Astların, amirlerine olan güveni düşük ise mesaj içerik bozulması artar, çünkü çalışanlar elde ettikleri bilginin hepsini üste iletmek istemezler.

Amirler mesaj içerik bozulmasını aşağıdaki yollarla azaltabilirler<sup>205</sup>:

- Yönetici, kendisi ile astları arasındaki güç farklılıklarını astlarına hissettirmeyebilir, bunu bir baskı unsuru olarak kullanmayabilir.

- Gerçek çalışanı, performansı ödüllendiren toplantılar ve değerlendirmeler yapılabilir, böylece güven artırılabilir.

- Yöneticiler, çalışanlardan gelen geri besleme bilgisini arttırmak için daha küçük ve informel toplantılar yapabilirler.

- Çalışanlar için performans hedefleri koyulabilir, böylece çalışanların kişilikler yerine problemler üzerin odaklanmaları sağlanabilir.

- Farklı görüşlü kişiler arasında diyalog sağlanarak mesaj içerik bozulması azaltılabilir.

Yöneticilerin sağlıklı bilgiler alabilmeleri ve işlerinde başarılı olmaları açısından bu hususlara dikkat etmeleri gerekebilir.

---

<sup>205</sup> Kreitner and Kinicki, **a.g.e.**, s. 385

Kurumlarda toplanan bilginin zamanında hedeflerine ulaşması kurumsal iletişim etkililiğini gösteren önemli bir kriterdir. Günümüzün hızla değişen koşullarında kurumlarında yaşabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için çok hızlı karar almaları ve bunları çok hızlı uygulamaya koymaları gerekmektedir. Bu yüzden hızlı iletişim, bilgilerin çabuk iletilmesi kurumsal iletişimin etkili olması ve dolayısıyla kurumların başarıları açısından çok önemlidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### POKA-YOKE

Kurumlar daha önce ki konularda da değinildiği gibi büyüdükçe kurumsal iletişim zorlaşmakta ve farklı çözümler teknikler kullanılması gerekmektedir. İşleyiş sırasında ortaya çıkan bir çok iletişim problemi çok ufak değişikliklerle ortadan kaldırılabilmektedir. Öncelikle problemin tanımlanması ve dikkatle analiz yapılması ortaya çıkan iletişim sorunlarını ortadan kaldırarak daha verimli ve etkin iletişim kurulmasına olanak sağlayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında üretim konusunda sıklıkla uygulanan ve küçük düzeltmelerle hataları (Muda) ya da ortaya çıkan kullanım zorluklarının çözülmesinde Poka-yoke sistemi kullanılmaktadır. Poka-yoke sistemleri kurumsal iletişim alanında uygulanarak daha verimli ve etkin iletişim sağlanması sözkonusu olabilecektir. Konunun devamında Poka-yoke sistemi tanımlamaları ve uygulanabilecek alanlara değinilecektir.

En ileri teknolojiye sahip ve çok iyi planlanmış üretim sistemlerinde bile insan faktörünün etkisiyle bir takım hata ve kusurlar oluşabilir. Üretim sürecinde meydana gelecek hatalar müşterilerin işletme hakkında olumsuz fikirlere sahip olmasına yol açabilir. Müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayacak bir kalite düzeyine ulaşmak için, üretim sürecinin ürünleri hatasız olarak üretmesini sağlamak gereklidir. Shingo tarafından geliştirilen Poka-Yoke, üretim sürecine bazı cihazlar yerleştirilerek üretilen her ürünün hatasız olarak sistemden çıkmasını sağlamaktır. Bu sayede sıfır hatalı ürünler üretilerek, müşterilerden gelebilecek şikayetler en aza indirilmekte ve işletme verimliliği arttırılmaktadır.

Bütün işletmeler için her bir fonksiyonun diğerleriyle ilişki içerisinde yürütülmesi önem taşıyan bir konudur. Kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için bu konuya gereken önem verilmelidir. Ancak, en ileri teknolojilere sahip olsalar bile insan makine sistemleri sürekli olarak değişen ve gelişen tüketici istek ve beklentilerini cevaplandırmada bir takım aksaklıklarla karşılaşmaktadır.

İşletmelerde, üretim başta olmak üzere gerçekleştirilen bütün faaliyetlerde önceliğin müşterilere ait olması için, işe müşteri istek ve beklentilerini dinlemekle

başlamak ve bütün çalışmaların müşteri odaklı olarak gerçekleştirmek gerekir<sup>206</sup>. Üretim ile pazarlama arasındaki bu ilişki bir çok problemleri beraberinde getirir. Ürünlerin fikir halinden geçip fiziksel olarak şekillenmeye başlanmasına kadar bir çok kişi ve bölüm görev üstlenir. Bu fikirlerin, çizimlere, raporlara ve tasarımlara dönüşmesi amacıyla ilgililer ve bölümler arasında hareketi sırasında bir takım tartışmalar, anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıkları ile karşılaşılması, tüketicilerin istek ve beklentilerini cevaplandıracak özelliğin ortaya çıkmasını zorlaştırır. Hatta çoğu kez başlangıçta ortaya atılan fikirle üretilen ürün arasında çok az ilişki kurulabilir. İnsanların yapmayı veya iletmediği hareketler ile karşısındakinin algılaması arasında ortaya çıkan boşluklar (gap) yapılma amacının verimini düşürmektedir. Toplam Kalite Yönetimi prensipleri doğrultusunda amaç işlemler arasında ortaya çıkan boşlukları ortadan kaldırarak fikirler ile üretim arasında tam bir uyum sağlanmasını gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte mal ve hizmet üretimin yapıldığı bölümlerde kendi içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerde de tüketicinin beklediği şeklin, özelliğin, hizmetin, şeklin kısaca beklediği tasarımın oluşmasını engelleyen bir çok önceden kestirilemeyen gelişme meydana gelebilir.

İnsanların memnuniyeti ürünün istediği ve beklediği özelliklere sahip olmasıyla ilişkilidir. Bu memnuniyet, ürünün kalitesi başta olmak üzere birçok kavram etrafında şekillenir. Kişisel tatminin ile olan bu ilişkisi nedeniyle kalitenin, ürünlerin öz, somut ve zenginleştirilmiş boyutlarının oluşturulmasında dikkate alınması gerekir. Üretim süreci öncesi, sırası ve sonrasında olmak üzere bir çok aşamada hata oluşabilmektedir. Hata ve kusurlar istenen ve beklenen kaliteyi olumsuz yönde etkilemektedir. Kişilerin tatmin edilmesi için oluşabilecek hata ve kusurlar tesbit edilmeli ve yok edilmelidir.

Mal ve hizmet üretiminde oluşan hatalar genellikle, üretim işleminde görev alan personele, yeterli eğitim verilmemesinden kaynaklanırlar. Bu tip hataların müşteriye ulaştıktan sonra telafisi zor ve maliyeti yüksektir. Mal ve hizmet üretim işletmelerinde tasarım, imalat ve icraat aşamasında yapılan hatalara karşı alınabilecek bazı önlemler mevcuttur.

---

<sup>206</sup> Vavra Terry G., **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999, s. 26

### 3.1. Poka-yoke Tanımı ve Gelişimi

Kusursuz üretim tüm işletmelerin hedeflediği bir durumdur. Ancak insan faktörünün bulunduğu sistemlerde hataları tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmamaktadır. Hataları en aza indirmek daha rasyonel bir hedef oluşturmaktadır. Üretim sürecinde çeşitli nedenlerle hata ve kusurlar ortaya çıkabilir. Poka-yoke'yi geliştiren Shigeo Shingo hata ile kusurun birbirinden farklı kavramlar olduğu belirtmiştir. Hataların kaçınılmaz olduğunu, kusurların ise engellenebileceği görüşünü savunmuştur<sup>207</sup>.

Ürünün belirli bir kalite düzeyine ulaşabilmesinde üretim bölümünün sorumluluğu oldukça yüksektir. Kalite ile ilgili çalışmalar uzun zamandır üretim bölümlerinde yürütülmüştür. Ancak yakın zamanda geliştirilen Toplam Kalite Yaklaşımı, sorumluluğu tek bir bölümden alarak işletmenin bütün birimlerine paylaştırmaktadır. Kalite işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak açısından çok önem verdikleri bir unsurdur. Sanayi devriminin sonrasında işletmelerin arzı artırabilmek çabalarıyla beraber kaliteye yönelik çalışmalarda da artışlar görülmeye başlanmıştır. 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizinin sonrasında kurulmaya başlanan Tam Zamanında Üretim (JİT) sistemlerinde stok bulunmaması ve bu alanda kontrolün yapılmaması çalışanların kendi ürettikleri malzeme, parça, ya da ürünün kalitesinden sorumlu tutulmasına yol açmıştır. Bu, kalitenin kaynağında yaratılmasına yönelik bir yaklaşımdır. Tam zamanında üretim sistemlerinde otomatik kalite denetim araçları kullanılmaktadır<sup>208</sup>. 5S ve Poka-Yoke, Japonların verimliliği geliştirmek amacıyla kullandıkları iki basit ve temel yaklaşımdır. 5S, aşağıda yer alan 5 kavramın Japoncadaki başharflerinden oluşmaktadır:

- Seiri (Sort): Tertip;
- Seiton (Set in Order): Düzen;
- Seiso (Shine): Temizlik;
- Seiketsu (Standardize): Standartlaştırma;
- Shitsuke (Sustain): Disiplin

---

<sup>207</sup> Cohen, Steven and Ronald Brand, **Total Quality Management in Government**, San Fransisko: Jossey Bass. Publ. 1993, s. 82

<sup>208</sup> Üreten, **a.g.e.**, s. 238



Çalışılan ortamın daha temiz, güvenli ve yapılan işin daha basit, tatmin edici olması için geliştirilmiş güçlü bir metodolojidir. 5S, bize herkesin gurur duyabileceği, düzenli, organize edilmiş, herkesin aradığını bulabildiği, temiz bir iş ortamının nasıl oluşturulabileceğini göstermektedir.

5S, beş adımdan oluşan, amacı “çalışma ortamının organizasyonu ve israfın yokedilmesine yardımcı olmak” olan, son derece basit ve bütün yalınlaştırma / yeniden yapılandırma çalışmalarının merkezinde yer alan bir yöntemdir<sup>209</sup>. Hedef yaşadığınız ve çalıştığınız ortamın temiz, derli toplu, sağlıklı ve güvenli olmasını temin etmek, bu şartları sürekli kılmaktır.

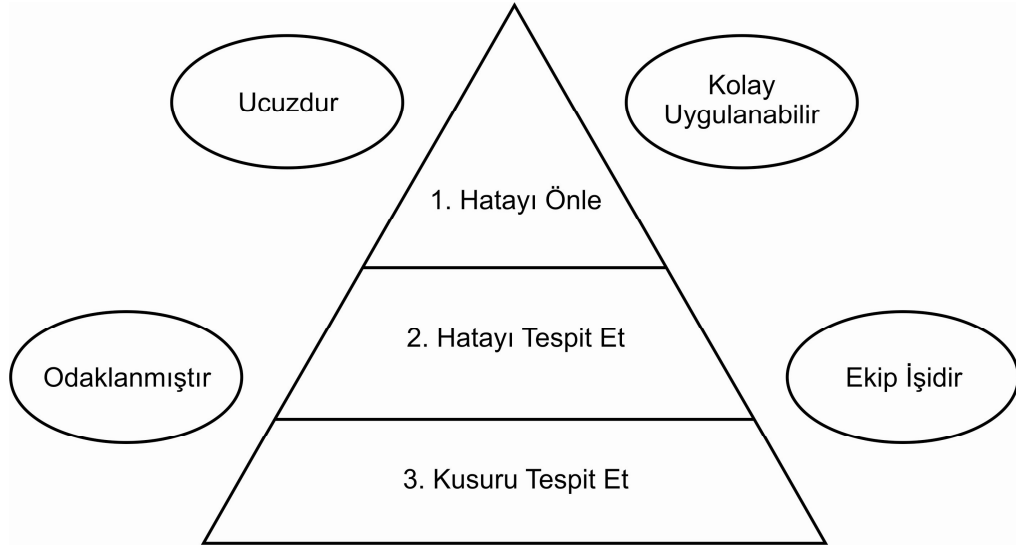
5S, tahmin edildiği gibi 5 adımdan oluşur, orijinali Japonca 5 kelime ile ifade edilmektedir. Tablo 8’ de Japonca, İngilizce ve Türkçe anlamları yer almaktadır.

**Tablo 8,** Yalın Üretim 5 S Karşılaştırma Tablosu

<b>Japonca</b>	<b>İngilizce</b>	<b>Türkçe</b>
Seiri	Sort	Sınıflandır
Seiton	Set in Order / Straighten	Sırala / Düzenle
Seiso	Shine / Sweep	Sil / Temizle
Seiketsu	Standardize	Standartlaştır
Shitsuke	Sustain / Self-discipline	Sahiplen / Sistemi Korumak

5S, iş ortamının iyileştirilmesi yoluyla, diğer iyileştirme çalışmalarına temel oluşturmaktadır. Bu açıdan diğer bir yaklaşım da Japonların Poka-Yoke olarak adlandırdıkları, iş ve donanımın, karşılaşılabilecek olası sorunları dikkate alarak ve ürünlerin hatalı üretilmesini önleyecek şekilde tasarlanmalarıdır. Hatalı ürün üretimine yol açabilecek unsurları daha başlangıçta yok etmeye çalışan bu yaklaşım, iyileştirme çabalarının önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Poka-yoke işletim sistemlerinde oluşabilecek hataları kendiliğinden belirleyip giderme amacıyla kullanılmaktadır.

<sup>209</sup> <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/YALIN%20URETİM%20UZE%20RINE-2.htm> (Güncelleme tarihi 15.04.2005)



**Şekil 15.** Poka-yoke 3 temel adımı (Güngördü, 2000)

Başlangıçta Baka Yoke olarak kullanılan Poka-yoke; Japonca bir kavram olup Poka (tesadüfi hata) ve Yoke (sakınma, azaltma) kelimelerinden oluşur ve hatadan sakınma anlamında bir arada kullanılır<sup>210</sup>. Yöntem ilk olarak 1961 yılında Dr. Shigeo Shingo tarafından düşünülmüş ve zaman içerisinde geliştirilerek 1980'li yıllarda açıklanmıştır. Üretim sisteminin hata oluşabilecek kısımlarına oldukça basit hata önleyiciler yerleştirme esasına dayanır (Şekil 15).

Poka-yoke sisteminde hataların tekrarını ve hatalı ürünün oluşmasını önlemeyi amaçlayan ve süreci sürekli iyileştiren sistemleri kurmak amaçtır. Hata bir süreçtir ve bunun sonucunda kalitesiz bir ürün ortaya çıkar<sup>211</sup>. Poka-yoke işletim sistemlerinde otomatik olarak sürekli kontrol sağlanır ve sistemde bir kısım istenmeyen gelişmeler meydana geldiğinde kişilerin süreci durdurması ya da hatanın tanımlanarak sebebi belirlenmesi neticesinde sebebinin ortadan kaldırılması şeklinde uygulanmaktadır.

<sup>210</sup> [http://www.isixsigma.com/dictionary/Poka\\_Yoke-74.htm](http://www.isixsigma.com/dictionary/Poka_Yoke-74.htm) (güncelleme tarihi 20.05.2006)

<sup>211</sup> Çetin C., Akın, B. ve Erol, V. (2001), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri (ISO 9000-2000 Revizyonu)**, 2. basım, Beta Yayınevi, Ankara

### **3.2. Poka-yoke Sisteminin Kurulmasını Gerektirecek Hatalar**

Mal ve hizmet üretimi sırasında insan temelli bir çok hata oluşabilir. Günlük hayatın çeşitli bölümlerinde karşılaşılabilecek bu hatalardan bir kısmı aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>212</sup> :

#### ***Unutkanlık***

İnsanlar bazı nedenlerle işlerine tam olarak konsantre olamazlar ve bazı önemli noktaları gözden kaçırabilirler. Örneğin yatmadan önce saatin kurulması gerektiğinin unutulmasını önlemek için saatin kurulu olup olmadığını otomatik olarak kontrol edecek bir düzeneğe bu tür bir hatayı ortadan kaldırabilir.

#### ***Alışkanlıklardan Kaynaklanan Hatalar***

Normal otomobil kullanmakta olan insanların otomatik otomobil kullanma sırasında fren ve debriyaj pedallarını karıştırmaları gibi. Çalışma prosedürlerinin standartlaştırılması, ileriye yönelik kontrol ve eğitimle bu çeşit hatalar yok edilebilir.

#### ***Tanımlama ve Teşhis Hataları***

Algılamadan ve genellikle göz yanılmasına dayalı hatalar. Fiyat etiketlerindeki bir sıfır eksik olarak algılanması, sınavlarda cümlelerin sonunda olumsuzluk eklerinin farkedilememesi bu hatalara örnek gösterilebilir. Daha fazla özen ve önem göstermek, aceleci davranmamak ve eğitimle bu tür hatalar giderilebilir.

#### ***Amatör Hatalar***

Genellikle tecrübesizlikten kaynaklanan hatalardır. İşe yeni başlayan bir kişinin sebep olabileceği hatalardır. Eğitim, oryantasyon ve iş standardizasyonu ile önlenebilirler.

---

<sup>212</sup> Bodek N., 1988, **Improving Quality by Preventing Defect**, Edited by Shimbun ,N.K, Ltd./ Factory Magazine, Productivity Press, Portland, Oregon Shimbun, 1988, s. 10-11

### ***Farkında Olunan Hatalar***

Bilerek ve farkında olarak yapılan hatalar. Trafikte kırmızı ışığın yandığını görerek karşıya geçmek, işletmenin yazılı uyarıları olmasına karşın uyulması gerekli kurallara uyulmaması gibi hatalar örnek gösterilebilir.

### ***Kasti Olmayan Dikkatsizliğe Dayalı Hatalar***

Elde olmayan nedenlerden kaynaklanan dikkatsizlik sonucu oluşan hatalar. Örneğin kırmızı ışıkta bekleyen aracın el freni çekilmemesi sonucu arkadan darbe sonucu öndeki araca çarparak zarar vermesi. Önem verme, disiplin ve iş standardizasyonu bu tür hatalara önlem olarak gösterilebilir.

### ***Yavaş Davranma ve Kararsızlığa Dayalı Hatalar***

İnsanların zamanında karar verememelerinden kaynaklanan hatalardır. Otomobil kullanmaya yeni başlayan kişilerin frene geç basmasından kaynaklanan hataya sebep vermeleri gibi. Yetenek geliştirme ve iş standardizasyonu ile bu hatalar giderilebilir.

### ***Standart Eksikliğinden Kaynaklanan Hatalar***<sup>213</sup>

Daha önce yapılamamış, alışılmamış durumlar karşısında yapılan hatalardır. Yeni sistem kurulmasında, yeni uygulamalarda, teknik tecrübenin oluşmadığı ortamlarda ve işin tam olarak tanımlanmadığı gelişmekte olan tecrübe aşamalarında ortaya çıkabilecek hatalardır. Talimatlar ve iş standardizasyonu bu tür hatalara karşı önlem olarak uygulanabilir.

### ***Sürpriz Hatalar***

Bazı durumlarda hiç beklenmeyen hatalar oluşabilir. Mevsim değişikliği sebebi ile ulaşım aksamaları, bir servis elemanının servis sırasında yapabileceği

---

<sup>213</sup> Lemi Ali Güngörlü, 'Poka-yoke Semineri' ,11.09.2000

hatalar bu tür hatalara örnek verilebilir. Toplam verimli bakım ve iş standardizasyonu önlem olarak düşünülebilir.

### ***Kasti Hatalar***

Bazı insanlar kasıtlı olarak hata yapabilirler. Üretim sürecini sabote etmek gibi, işletmeden ayrılmayı düşünen ancak organizasyon kültürü yetersizliği sebebi ile iş feshi öncesi işletmeye zarar verebilecek kusurlar yapılması gibi olaylar örnek verilebilir. Temel eğitim ve iş disiplini, kurum kültürü öneminin daha etkin uygulanması koruyucu önlem olarak alınabilir.

Yukarıda sayılan bu hatalar çeşitli nedenlerden kaynaklanmış olabilirler. Bu hata ve kusurlar için gerekli zamanı ayırarak, nerede ve ne zaman ortaya çıktıklarını belirledikten sonra birçoğu, Poka-yoke araçları tarafından önlenmektedir. Bu çaba Poka-yoke analizi olarak ifade edilmektedir ve amacı hataların kişisel memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilecek bir ayıplı mal ve hizmete dönüşmeden kaynağında kontrol altına almaktır.

### **3.3. Poka-yoke'nin Temel Prensipleri**

Üretim sürecinin hatasız/sıfır hatalı ürünler üretebilmesi için uygulamaya konulabilecek bazı prensipler bulunmaktadır. Bu prensipler aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>214</sup>.

1. Kaliteyi süreçlere yerleştirmek. Bu sayede herhangi bir hata yapılmış olsa da üretilen mal ve hizmet %100 denetimden geçirileceğinden sistemden kusurlu hizmet ve ürünün çıkması engellenmiş olur.

2. Yanlışlıkla yapılan hataları elimine etmek. Hataların kaçınılmaz olmadığı farzedilebilir. Eğer gereken özen gösterilir ve uygun araçlarla sistem desteklenirse bütün hataları elimine edecek bir yol bulunabilir.

---

<sup>214</sup> Bodek, a.g.e., s.24-25

3. Yanlış yapmayı bırakıp, doğru yapmaya şimdi başlamak; Üretim sisteminde doğru olmadığı bilinen hiçbir işlem gerçekleştirilmemelidir. Doğru olmadığı bilinmesine rağmen ancak ifadeleri kesinlikle uygulanmaması gereken ifadelerdir.

4. Mazaretleri değil, nasıl doğru yapılacağını düşünmek. Hatalara yönelik olarak ne gibi mazeretler bulunabileceğini düşünmek yerine yapılanların nasıl daha doğru bir şekilde gerçekleştirileceğini düşünmek ve bulmak gerekir.

5. % 60 lık başarı şansını yeterli görmek. Gelişmelerde, harekete geçmeden mükemmelliği amaçlamak gerekmez. Eğer, çözüm % 50 başarı şansından daha yüksekse hemen yerine getirilmelidir.

6. Hatalar ve kusurlarla ilgili olarak herkes çaba sarfetmelidir. Tek bir çalışanın çabaları sıfır hatanın gerçekleşmesi için yeterli olmaz. Hata ve kusurları yok etmek için işletmenin bütün çalışanları destek vermek zorundadır. Toplam Kalite Yönetimi tüm çalışanların dahil olacağı bir sistemdir.

7. On beyin bir beyinden iyidir mantığı ile hareket edilerek ortak paydalarda buluşmanın faydaları sağlanabilir. Hataların ortadan kaldırılmasında ilgili kişilerin tamamının katılacağı beyin fırtınası çalışmaları daha etkin sonuçlar doğurur. Sinerjik etkisi çözümü hızlandırır. Başka bir ifade ile takım çalışması ilerleme fikirlerinin anahtarıdır.

8. 5 kez neden 1 kez nasıl sorusunu sorarak doğruları bulmak. Eğer bir hata varsa daha fazla denetleyici talep edilmemeli. Problemin kaynağına inilmelidir. Bu hatalar neden ortaya çıktı diye sorularak cevaplarırken de tekrar neden sorusu sorulmalıdır. İlk akla gelen ile yetinilmemeli problemin kaynağına inebilmek için 5 kez neden sorusu sorularak takibinde bu sorunun nasıl tespit edilebileceği irdelenmelidir. Daha sonra çözümler uygulanmaya başlanmalıdır.

### 3.4. Poka-yoke'nin kazandırdıkları

Poka-yoke en iyi proses kontrol metodudur. Bu metodun uygulandığı her yerde kusurlu üretim azalır ve kalite artar<sup>215</sup>.

Poka-yoke metodu uygulandığında boşa harcanan zaman tasarruf edilmiş olur ve verimlilik artarak göstergelere yansır.

Hata önleme hataların ortadan kaldırılmasını ve standartların uygunluğunu sağlayarak, müşteri memnuniyetinin artmasını ve maliyetlerin düşmesini sağlar.

Poka-yoke, genel itibari ile teknik alanda kullanılan ve ortaya çıkan hataların giderilmesine yönelik, tekrarlanan problemlerin sistem içinde yapılan değişiklikler ile ortadan kaldırılarak düşük maliyetlerle yüksek fayda sağlanabilecek uygulamaları içermektedir. Ancak günümüzde hemen her alanda rastlanabilecek uygulamalar ile Poka-yoke etkin olarak hayatı kolaylaştıracak gelişmeler sağlamaktadır. İletişim konusunda da kullanılabilir ve gözden kaçan, küçük ancak iletişimin verimliliğini arttıracak bir çok uygulamalar söz konusu olabilmektedir.

Hızlı yaşanan ve teknolojinin çok daha etkin kullanıldığı, zamanın yetersiz rekabetin yoğun olduğu günümüz yaşantısında uygulamaların çok daha sonuç getirici olması ve kısa zamanda daha etkin sonuçlar alınması alışkanlıkları değiştirme zorunluluğu getirmiştir. Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun bir sistem olduğu fikrinden çıkartılan mantıklı bir gelişmedir. Sistem görüşü çok daha öncesinden literatürde yer almasına rağmen, bu görüşün daha etkin bir yönetim tarzı olduğu uzun zaman anlaşılamamıştır. Ancak W.Edwards Dewing, Joseph M.Juran, Kaoru İshikawa gibi diğer öncülerin ışığında, yönetim gelişim sürecinde bir ışık yanmıştır. Artık günümüzde organizasyonların yaşayabilmesi ve affetmeyen global ekonomide gelişebilmeleri için en iyi yol, organizasyonun müşterilere ve diğer paydaşlara (çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, toplum) hizmet verecek bir sistem şeklinde yönetimidir<sup>216</sup>. Toplam Kalite Yönetim uygulamaları kurum içi çalışmalarında herkes tarafından benimsendiği takdirde iş etkinliği, güvenlik, sonuçları açısından güvenilirlik sağlayacak, kurumsal ilişkilerin niteliği ve tanımlandırılması sayesinde kurumsal üretim ve işleyiş verimliliği de artacaktır.

<sup>215</sup> Lemi Ali Güngördü , 'Poka-yoke semineri', 11.09.2000

<sup>216</sup> Stephen Covey, **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Çev.Gönül Suveren, Osman Deniztekin, İst.Varlık Yay., 1996, s.80

Başarılı bir iletişim planı bir organizasyonun kalite gelişimini sağlayan sürücü güçtür. Genel olarak iki ayrı bölüm halinde incelenir<sup>217</sup>.

### ***Bilgilendirme:***

Kalite iyileştirme çalışmalarının başlaması ile bilgilendirme çabaları da başlamalıdır. Sürecin başında sürekli olarak iletişimi sağlamak özellikle önemlidir. Bu iletişim, medyanın tüm araçlarını kullanabileceği gibi özellikle yüz yüze iletişim üzerinde yoğunlaşmalıdır. İlk bilgilendirme yönetim takımı tarafından yapılmalı ve kalite iyileştirmenin niçin, nasıl ve ne olduğu üzerine yoğunlaşmalıdır. Temel ilkelerin yanı sıra kalitenin çalışanların yaşamına getireceği değişiklikler üzerine yoğunlaşan bir sunuş daha etkili olacaktır. Bu sunuşların 6 ayda, ideali 3 ayda bir, tüm çalışanları toplaması gerekir.

Bu sunuşları takip edici bir program kalite sürecini yazılı olarak tanımlamaktır. Burada şirket dergisi, gazetesi önemli bir araç olacaktır. Kaliteye yönelik yeni bir yayının yerine, süregelen araçlardan yararlanmak kalitenin yaşamımızın bir parçası olmasını istediğimiz anlamına gelecektir.

Kalite iyileştirme sürecinde yapılan tüm çabaların organizasyonda paylaşılmasını sağlayan ve soru işaretlerini ortadan kaldıran bir "Bilgilendirme Komitesi"nin kurulması uygun olacaktır. Bu komitenin üyelerinin organizasyonda etkili iletişimde deneyimli olabilecek özellikle Satış ve Pazarlamadan gelen çalışanlardan oluşması beklenebilir.

Bilgilendirme safhasında şirketin sahip olduğu tüm iletişim araçlarından yararlanması esastır. (Şirket gazetesi, dergisi, iletişim panoları, e-mail, posterler, departman toplantısı vs.)

Çalışanlardan geri-bildirim alınabilen ve bu bilginin dikkate alındığı bir iletişim ağı oluşturmak özellikle önemlidir<sup>218</sup>.

---

<sup>217</sup> Roderick McNealy, **M.Making Quality Happen**, Chapman&Hall, 1993, s.142

<sup>218</sup> J.Mcdonald, S.Tanner, **Başarılı İletişim**, Çeviren. Emel Köymen, İstanbul, 1998, s.152



Bu iletişim ağı özellikle;

- Bilgi, soru, yorum ve fikirlerin organizasyonun bütününde tartışılmasına izin vermelidir.
- Yöneticilerin sorulara cevap vermesini veya bilginin nerden elde edilebileceği konusunda yol göstermesini sağlamalıdır.
- Çalışanların iletişim prosesine el vermelerini sağlayarak dürüst geri bildirim işin bir parçası olmasına çalışmalıdır.
- Farklı bölüm, yer ve birimlerdeki alıcıların mesajı farklı anlamalarına ilişkin iletişim engellerinin üstesinden gelebilmelidir.
- Farklı fonksiyon ve seviyelerde çalışanlar için tartışma ortamı yaratarak organizasyonda farklı rollerin ve işbirliği ihtiyacının anlaşılmasını sağlamalıdır.

***Tanıma***<sup>219</sup>:

”Tanınan şey yapılır, tanınan ve ödüllendirilen şey tekrar edilir” prensibiyle önemi açıklanabilen “Tanıma” genelde organizasyonların ihmal ettiği, sadece geleneksel atamalar ve iş zenginleştirmeleri olarak gerçekleştirdikleri bir olgudur. Etkili ve Tanıma Programı, organizasyonun yeni kültürünün bir parçası olmalıdır. Eğer organizasyonda Tanıma adına hiçbir şey yapılmıyorsa, ilk başta çalışma gerektirecektir. Ancak, standart uygulamalar ile tanıma programı arasındaki mantıklı bağ, çalışanların bu programı yeni, fakat uyumlu ve organizasyonun normal bir parçası olarak algılamalarını sağlayacaktır.

Tanıma sürecini organizasyonda başlatma, hedeflere bağlı olabilir. Hedeflerini aşanlara, hedeflerini açmak için yeni yollar geliştirenlere veya tüm organizasyonun performansına katkıda bulunanlara uygulanabilir. Ayrıca organizasyon için önemli olan ilkelerin vurgulanmasında “Tanıma” sistemi kullanılabilir. Örneğin; takım çalışmasının vurgulandığı bir yönetimde, başarıya ulaşan takımların ödüllendirilmesi gibi, eklenebilecek bir noktada tanımanın organizasyonun tümüne açık olması, birden çok kazanan olmasıdır.

---

<sup>219</sup> McNealy Roderick, **Making Quality Happen**, Chapman and Hall,1993, s.152

Tanıma sisteminin yararları şöyle özetlenebilir:

- Organizasyonun iş hedeflerine bağlıdır ve bu hedefleri pekiştirmeye, geliştirmeye odaklıdır.
- Tüm Çalışanlara açıktır.
- Katılımcılar arkadaşlarının ve yönetimin önünde takdir edilir. Bu değerlendirme organizasyonun bu tip mesajı önemli bulduğu imajını direkt olarak verir.

### **3.5. İletişimde Poka-Yoke Uygulama Sistemleri**

Poka-Yoke teknik alanda kullanılabildiği gibi felsefesinin oluşturduğu gibi hayatı kolaylaştıracak tüm alanlara uygulanabilecek ve günlük hayatta kullanılabilecek bir tekniktir. Kurumsal iletişim alanında uygulanabilecek ve günlük işlerden, yoğunluktan farkına varılamayan ancak çok düşük maliyetli ve daha dikkat edildiği takdirde kolaylıkla uygulanabilecek teknikler mevcuttur. Günlük işlerde içiçe bulunan ve çok küçük uygulamalar ile büyük farklılıklar sağlanabilecek başlıca uygulama sistemleri aşağıda aktarılmaya çalışılmaktadır :

#### **3.5.1. Motivasyon**

Motivasyon katılımın sonucudur. Ne var ki, birlikte çalışmak kolay değildir. İnsanların sosyal bir varlık olması sebebi ile tek başına yaşamaları ve gelişimlerini tek başlarına tamamlamaları mümkün değildir. Bu yüzden tek başına gelişme yeterli değil; sosyal yeterliliği güçlendirmek de aynı derecede önemlidir.

Bütün bu noktalarda alınan sonuçların sürekli olması, uygulamanın sürekli olmasına bağlıdır. Deneyimler göstermiştir ki; bir bireyin önderlik yapması ve grubun onu izlemesi şeklindeki iç düzen, kurumları mümkün olan en iyi sonuçlara ulaştırmaktadır.

Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak, gereksinme karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinmenin bittiği yerde bir diğer gereksinme başlar ve motivasyon süreci her defasında aynı yolu izler. Fakat her bireyin istediği umut, istek ve özlemleri kendine özgü çizgide sürekli değişir<sup>220</sup>. Yöneticiler, çalışanlarının hareketli kalmasını sağlamalı ve bir şekilde ilgi gösterip gösterilen ilgiyi çalışanlara iletebilmesi gereklidir. Böylece kurum çalışanları paylaşma duygusu ile yöneticilerine açık olabilme, ulaşabilme ihtiyacını tatmin etmeleri neticesinde paylaşımlarından bahsetme imkanı bulur ve dedikodular önlenir.

Hiyerarşik yapılar büyüdükçe ve dikey yapı yükseldikçe dinamikliğini kaybetmesi sebebi ile çalışan üreticiliğinin gelişmesine engel olabilmektedir. Bu sebeple gelecekte bütün kurumlar daha esnek yapıları düzenlemelere ihtiyaç duyacaklardır.

Yöneticinin tavrı, kurumun personeline yansır. Eğer yönetici bir şeyler elde etmek istiyorsa, önce kendisi iyi bir örnek olmalıdır; ancak vaat ettiklerini gerçekleştirirse kendisine saygı duyulur. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının odağında insan olması ve duygulardan oluşması nedeniyle çalışanlar ne kadar nitelikliyse, beklentileri de kadar yüksektir ve sadece ücretleriyle değil, çalışma ortamının duygusal havasıyla da ilgilenirler. İnsanlar üstleri tarafından takdir edilmedikleri takdirde, kendilerini farketmeye yönelik hareketler ortaya çıkabilir. Çalışanların kurum deneyimleri gerek kendi iş performansı gerekse kurum içi ilişkileri ile yakından ilgilidir. İşinin ilk günlerinde çoğu insan motive olmuştur. Zaman geçtikçe işyerindeki şartların uygun olmaması onların coşkularını yitirmelerine sebep olabilir. Nitelikli liderlik, personelin motivasyonunu kaybetmemesini sağlamaktır. Bu da yeniden düzenlemelerle sağlanabilir. Bu yeniden düzenleme esnasında çalışanların hoşnutsuzluğa uğraması mümkün olacaktır. Bunun sebeplerinden birkaçı:

Ne olacağını ve niye olacağını kestirememesi; bundan ne kadar etkileneceğini bilememesi, yeni haliyle işin üstesinden gelip gelemeyeceğinden emin olamama gibi

---

<sup>220</sup> Sabuncuoğlu, s.122

sebepler olabilir. Bu sebeple uygulamadaki değişikliklerin çok iyi planlanıp fizibilite sonrası hızla uygulanması, çalışanlarca benimsenmesi ve kabul edilirlilik sonuçlarının yüksek olması değişim sonucu ortaya çıkabilecek motivasyon bozukluğunu en aza indirebilecektir.

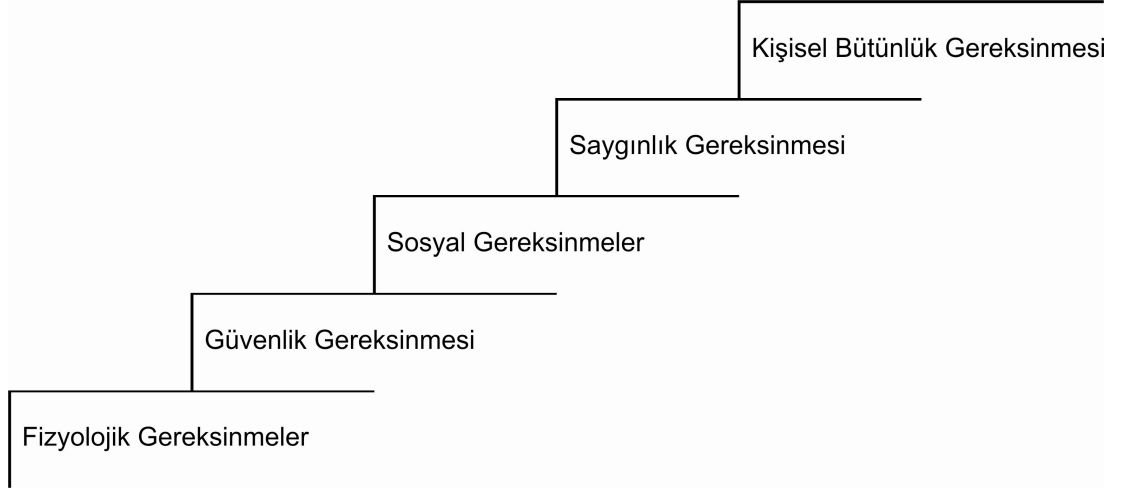
İnsancıl görüşü temsil eden A. Maslow'a göre insanı davranışa iten nedenler onun "ihtiyaçları"dır. Ancak bu ihtiyaçlar hiyerarşi içersindedir(Şekil 16). Bu ihtiyaçların ilki temel ihtiyaçtır, sonraki değer olarak ondan sonra gelir. Bu bağlamda önceki ihtiyaç en azından birazcık karşılanmadan bir sonraki ihtiyaç ortaya çıkmaz. Önceki ihtiyacın giderilmesi için kendisinden sonraki ihtiyaç feda edilebilir ancak kendisinden öncesi feda edilemez<sup>221</sup>.

Maslow'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisi şöyledir:

- 1- Fizyolojik ihtiyaçlar
- 2- Güvenlik
- 3- Sosyal gereksinimler Yakınlık / Sevgi
- 4- Saygınlık
- 5- Estetik ihtiyaçlar, Kişisel Bütünlük gereksinimi

---

<sup>221</sup> H. Bacanlı, **Gelişim ve Öğrenme**, Nobel Yay.Dağ.LTD.ŞTİ, Ankara,2000, s.46



**Şekil 16.** MASLOW'un gereksinme zinciri (Sabuncuoğlu, 2001)

Çalışanların insani duygularla iş gücü ortaya koyduğu düşünülürse Maslow'un sıralaması neticesinde tatmin edilmesi gereken duyguların öncelikleri motivasyonu doğru oranda etkilemektedir. İç güdüsel olarak fizyolojik ihtiyaçlar insanın ilkel boyutta ancak önemli bir boyutunu teşkil etmektedir ve karnını doyurma, ısınma, korunma, takdir edilme gibi ihtiyaçların giderilmesi ve çalışma çabalarının büyük oranda sebebi hayatı devam ettirme çabası ile fizyolojik ihtiyaçların giderilme beklentileridir. Bunlar giderilmedikçe, insan başka şeyler düşünemez, düşleyemez. Kurumsal çalışmalar insan kaynakları ünitesinin bir çok kurumda Genel Müdürlüğe direk bağlı olarak konumlandırılmasını ve daha etkin olarak çalışanların özlük hakları ile ilgilenilme işlevini dinamik hale getirmiştir<sup>222</sup>.

Güvenlik fizyolojik ihtiyaçlara paralel olarak gelecek güvencesi, işyeri çalışma güvencesi, emeklilik dönemine hazırlık olarak yatırım planlamalarını kapsayan ve doğal beklentileri karşılayan ihtiyaçlardır. Geçmişten bugüne gelişim sürecinde kurumların değer yargıları, işleyiş tarzları değiştikçe güvenlik oluşturma yargıları da değişim göstermiş sosyal güvence kapsamı genişletilmiş, sağlık, emeklilik güvencesi gibi sosyal güvence imkanları hak olarak ülke yönetimleri gözetiminde uygulamaya konulmuştur. Günümüzde çalışanlara sağlanan sosyal sigorta uygulamalarının yanı sıra kurumların çalışanlarına özel sağlık sigortaları, bulaşıcı hastalık aşılı, bireysel emeklilik, hayati risklere karşı oluşturulan hayat sigortası gibi yeni yaygınlaşan uygulamalar kurumlara çalışan bağlılığını arttırmakta, üretim

<sup>222</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e. s. 123

performansını yükseltmekte ve iş talebinde bulunan adaylara cazibe sağlayarak kurumun imajını talep eden iş gücünün kişisel yeterlik kalite oranını yükseltmektedir.

Çalışanların insanı duygu olarak güdüsel şekilde takdir edilme, sevilme ve yakınlık duyulmasına karşı sempati beslemeleri doğal bir davranış şeklidir. Bireyin fizyolojik ve güven gereksinimleri giderildikten sonra Maslow'a göre, sıra sosyal gereksinimlere gelir. Bu basamakta başkaları tarafından sevilme, sevmeye, bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimler ön plana geçer. Birey, günün büyük kısmını işyerinde geçirir ve bu süre içinde çalışırken ya da boş zamanlarda belirli kişilerle konuşur, ilişkiler ve arkadaşlıklar kurar. Bu tür ilişkiler onu sosyal yönden belirli bir doyuma sürükler ve çalışma güdüsünü artırır. Kurumda yapılan, işlerin takdiri yöneticilerin motive edici, yüceltici hitapları kurumdan beklentileri olan tüm çalışanlarca beklenen ve emeklerinin fark edilmesi insani boyutta mutlu edilmesi motivasyonu arttıran çalışanların kurumlarına sadakatini artıran davranışlardır.

İnsanların toplum içinde yer edinmeleri, itibar kazanmaları doğal güdülerini tatmin sonrası gelişen ve sosyal bir varlık olarak insanın duygularına hitap etmektedir. İnsan doğasında yarışmacı bir yapı olması ve rekabetin her ortamda var olması sebebiyle sosyal ortamda saygınlık kazanmak, itibar sağlamak insanoğlunun gelişen duygularının başında yer almaktadır. Modanın ortaya çıkması insanların maddi kaynakları ölçüsünde gelişen trendleri takip etmeye gayret göstermeleri insanların iç motivasyonlarını ve kişisel tatminlerini gidermeye yönelik davranışlarıdır. Her davranışın zaman içinde geliştiği şekilde insan duyguları da aynı paralelde kişisel duyguları tatmin sonrası sosyal kaygılar neticesinde toplumsal faydalar ve toplum adına fayda sağlayacak davranışlar ortaya çıkacaktır.

Premack da özellikle eğitimde kullanılabilecek 2 ilke öne sürmüştür<sup>223</sup>;

1- Kişi kendi kendine kalsa öncelikle yapmak isteyeceği ve yapmaktan zevk alacağı bir davranış vardır.

2- İkinci olarak yapmak isteyeceği bir davranış da vardır. Ancak öncelik daha zevkli ve çekici olandadır, diğeri listenin altında ter alır.

---

<sup>223</sup> <http://www.ingilish.com/motivasyon.htm>(güncelleme tarihi 15.07.2005)

Ona göre de bu güdüler hiyerarşi içersindedir ve bir önceki davranış ikincisinin yapılması için “pekiştireç” olarak kullanılabilir.

### 3.5.2. Dinleme

Açık iletişim, haberlerin bir kurumsal yapı içinde hiyerarşik yapıda, en üstten en alta ve en alttan en üst yönetime kadar serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Kurum çalışanları, kendilerinden ne yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek ve bu konuda hedef sahibi olarak kendi çerçevelerini oluşturarak yöntemlerini belirlemek isterler. Bu haber akışının sağlanması yöneticinin sorumluluğudur. Yönetici bir örnek teşkil eder. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir. Yeterli iletişim sağlanamadığı takdirde belirsizlik durumu ortaya çıkar. Bu da söylenti, dedikodu vs. zemini hazırlar ve belirsizlik ne kadar artarsa, verim de o kadar düşer.

Açık iletişim, mesajı veren kişinin kendisini açıklıkla ve tam olarak ifade edebilmesini ve mesajı alan kişinin de dinlemeye hazır olmasını gerektirir. Dinlemek, saygı göstergesidir.

Ancak çoğu insan kötü bir dinleyicidir. İnsanlar dakikada 120-160 kelime konuşabilmesine rağmen, 800 kelimedenden fazlasını dinleyememektedir. Bu büyük farktan dolayı karşıdaki insanın tembel dinleyicilerden olabilme olasılığı yüksektir. Genelde çok fazla dikkat edilmemekte, söylenenlerin %50'si ancak hatırlanabilmektedir. Böyle bir durumun içinde olmamak için “etkin dinleme” becerisi kazanılması ve “kötü dinleme” alışkanlıklarından kurtulmak gerekir<sup>224</sup>. Etkin dinleme, dinlerken aktif biçimde düşünmeyi zorunlu kılar. İletişimi zorlaştıran bazı tipik engeller vardır, bu engelleri şu şekilde sıralanabilir;

1-Bir insanın özümseyebileceği bilgi miktarı oldukça kısıtlıdır. Eğer bir seferde çok fazla bilgiyle karşı karşıya kalırsak algılama kapasitesi sınırlanır. Coşku içinde, karşısındakini aşırı derecede bilgiye boğmaya çalışan kişi, enerjisini ve zamanını boşa harcamak durumunda kalır. Çünkü, anlattıklarının çok az kısmı

---

<sup>224</sup> Odabaşı, a.g.e., s.76

özümsenebilecektir. Heyecanlı ve sinirli, bir konudan diğerine atlayarak konuşulduğu takdirde, anlatılan konunun etkisi azalacaktır. Birilerini bir şeye ikna etmek istiyorsanız, derin bir nefes alarak, engin fikirlerinizi küçük parçalara bölmeniz iyi olacaktır.

2- Kendilerini güvensiz hisseden insanlar genellikle kötü dinleyici olurlar. Çünkü böyle insanlar, sürekli diken üzerinde duruyor gibi, rahat hareket edemezler.

Amerikalı iletişim uzmanı Albert Mehrabian tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, birisiyle ilk defa karşılaştığımızda %55 oranında onun beden diline, % 38 oranında sesine ve sadece %7 oranında da söylediğine konsantre olduğumuzu ortaya çıkarmıştır. Gülümsemeli, soru sormalı ve dinlemelidir. Bu, uzun uzadıya nutuk çekilmesinden daha fazla sempati kazandırır.

3- İnsanlar birbirleriyle görüş ayrılıkları üzerinde tartışırken, sürekli anlaşmazlığa düşerler. Çünkü biri konuşurken diğeri dinleyeceği yerde, ne söyleyeceğini düşünüyor ve hazırlıyordur. Yanlış anlamalardan kaçınmak için, karşıdaki insan konuşurken, kişisel hedeflere doğru yol almadan önce onun dinlenmesi gerekir. Siyasi parti arenalarında muhalif partilere mensup politikacıların televizyonlarda yaptıkları tartışmalar, bu tür iletişim problemlerine iyi bir örnek gösterilebilir.

4- Dinleme yeteneği aynı zamanda kişinin beklentileriyle de ilgilidir. Kişi, söylenen şeyin ilginç, önemli ve yararlı olduğunu düşündüğü zaman dinler. Çoğunlukla neyin söyleneceğini bildiğini düşünür ve tamamını dinleme zahmetine katlanmaz.

Kişilerarası iletişim engellerini kaldırmada önemli bir yöntem “etkili dinleme”dir. Etkili dinleme, karşınızdaki kişinin düşüncelerini, ihtiyaçlarını, kaygılarını işitmek ve anlamaktır<sup>225</sup>. Müşteri ilişkilerinde dinlemekten çok konuşmanın gerekli olduğu gibi yanlış bir inanç vardır. Konuşmayla beraber dinlemenin, iletişimin ikna ediciliğini arttırdığı unutulmamalıdır. Araştırmalara göre, yöneticilerin okumadan, yazmadan ya da konuşmadan daha çok dinlemeye zaman ayırdıkları belirlenmiştir. Etkili bir dinleme dört önemli aşamadan oluşmaktadır:

---

<sup>225</sup> Mac Donald John, Tanner Steve, **Başarılı İletişim**, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 70



- Duyma
- Dikkat
- Anlama
- Hatırlama

Konuşmacının kelimeleri dinleyici tarafından alınmaya başlandığında duyma gerçekleşir. Dinleyicinin duyma bozukluğu varsa, çevre gürültülü ise söylenenler etkili biçimde duyulmayacaktır. Duyma, sesleri farkedebilme yeteneğidir. Dinleme ise, duyulan seslere anlam verilmesidir.

Dikkat, mesajların seçici algılanması ile doğrudan bağlantılıdır. Genellikle dinleyici her söylenen kelimenin yerine, önemli gördüğü ana fikir ya da cümlecikler üzerinde yoğunlaşır. Geri kalan mesajlar çok fazla önemli olarak kabul edilmezler. Dinleyicinin hayallere dalması ya da konuşmanın an fikirlerini yok farz etmesi önemli bir sorun olarak ortaya çıkar. Bunu önlemek için;

Söylenenlere odaklanmak için kişinin kendini zorlaması gerekir.

Hayallere dalmayı önlemek için mücadele etmelidir.

Konuşmacıya karşı sıkılmış, rahatsız olmuş bir tavır sergilememek ve ilgisiz davranıp onun mesajlarını açık biçimde göndermesini engellemek gerekir.

Anlama, mesajın değerlendirilmesini ve doğru biçimde yorumlanmasını içerir. Ne söylendiğinden doğru biçimde emin olabilmek konuşmanın ana konularını tekrar etmek ya da ettirmek etkili yöntemlerdir. Mesajın duygusal içeriğini anlamak için kelimelerin ötesinde etkin dinlemeyi gerçekleştirmek gerekir. Öncelikle göz ilişkisi kurarak mesajın duygusal boyutu anlaşılmasına çalışılır<sup>226</sup>.

Hatırlama, dinleme prosesini tamamlayan adımdır. Post-it kullanma, işaretler kullanma veya özel notlar almak hatırlamanın sonuç getirici uygulamalarıdır. Bu şekilde, konuşmanın ne yönde yoğunlaştığı ve başlıkların hangi konuları ele aldığı işaretlenmiş notlar aracılığı ile doğru biçimde hatırlanabilir.

---

<sup>226</sup> Aysel Usluata, **İletişim**, 1.b., Cep Üniversitesi, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994, s. 7

### 3.5.2.1. Dinleme Yeteneğinin Geliştirilmesi

Dinlemenin olumlu olabilmesi için, güven yaratacak fiziksel atmosferin oluşturulması gerekir. Kapının kapatılması, varsa gürültüyü kesme, diğer kişiye yakın oturma, konuşmanızın bitirilmesi gibi önlemlerin alınması gerekmektedir<sup>227</sup>.

Dinlemede tüm fiziksel ve ruhsal enerji yoğunlaşmalı ve dinleme isteği, dikkat açıkça gösterilmelidir.

Duygular kontrol edilmelidir, söylenenlere sinirlenmemeye özen gösterilmelidir.

Kimin söylediğinden daha çok ne söylendiğinin tutarlılığına ve mantığa yönelerek objektif olmaya çalışılmalı, mesajların arkasındaki duyguların fark edilmesi için gayret gösterilmelidir.

Karşıdaki kişiye dinlediğinin hissettirilmesi için ilgili ve uyanık olduğu gösterilmelidir.

Konuşmanın mantığı ve süresi kaybolmadıkça konuşmacının konuşmasını kesmemeye özen gösterilmeli ve tüm konuşma dinlemeye çalışılmalıdır.

İletişim partneri anlaşıldığını belirten beden hareketleri ile cesaretlendirilmelidir. Benzer şekilde, kurum çalışanlarının sözsüz mesajları almaya ve anlamaya azami şekilde çalışılmalıdır.

Konuşmanın anlamı ve içeriği yakından dinlenmeye çalışılmalıdır. Yanlış kullanılan kelimelere takılı kalınması anlamsız zaman kaybına sebep olacaktır.

Dinlerken bazı sorumluluklar yerine getirilmelidir; nazik, kibar ve ilgili olmak, konuşmaya konsantre olmak, önemli detaylara dikkat çekmek, anlamı açıklamak için sorular sormak gibi uygulamalar faydalı olabilir<sup>228</sup>.

---

<sup>227</sup> Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.156

<sup>228</sup> y.a.g.e., s.157

Sabırlı davranarak kurum çalışanlarının söylemek istediklerini bitirmesine yardımcı olmalıdır.

### 3.5.2.2. Kötü Dinleme Alışkanlıklarından Örnekler

Toplum içinde yaşarken her ortamda geçmişten gelen alışkanlıklar, tavırlar ve karakterler neticesinde bir çok kişide dinlemeye yönelik olarak yanlış uygulamaları mevcuttur. Bu yanlış uygulamalardan bazıları aşağıda ele alınmıştır. Tüm bu uygulamalar kişinin farkında olduğu ve bu uygulamanın farkına vararak düşünüldüğü, üzerine odaklanıldığı takdirde düzeltilebilecek uygulamalardır. Bu tür uygulamaların değiştirilebilmesi kişilerin farkına varması, uygulama anında farklı davranması bilinci ile çözüme ulaşacaktır. Örneğin diş fırçalama işlemi otomatik olarak uygulanan ve genelde aynı yöndeki dişler ile başlanan bir eylemdir. Bu uygulamayı otomatik davranış olmaktan çıkararak bilinçli olarak farklı bir taraftan başlanması değişikliği dolaylı olarak başlatmış olacaktır<sup>229</sup>.

- Tüm konuşmayı ben yaparım.
- İnsanlar konuşurken araya girerim.
- Dinlediğimi göstermek için karşımdakine bakmam.
- Karşı taraf sözünü bitirmeden tartışmaya başlarım.
- Söylenen her şey geçmişteki deneyimleri hatırlatır ve ona göre tavır alırım.
- Karşımdaki çok uzun konuşursa cümlelerini bitiririm.
- Karşımdakinin sözünü bitirmesini sabırsızlıkla beklerim.
- Göz göze temas için çok gayret sarf ederim.
- Karşımdakini değerlendiren bir tutum gösteririm.
- Gereğinden fazla geribesleme ve tepki biçimleri gösteririm (hı, ya, evet, hım vb.)

Etkili dinleme müşteri ilişkilerinde çok önemli rekabetçi özellikler ve üstünlükler sağlayabilmektedir. Çok uluslu bir şirketin yöneticisinin şu açıklaması anlamlı ve yol gösterici olarak kabul edilmelidir.”Bizi rakiplerimizden ayıran en önemli özellik, bizim daha iyi bir dinleyici olmamızdır.” Ancak, her yönetici aynı düşüncede olamamaktadır. Bu konudaki bir çok engelden biri psikolojiktir ve önyargıya dayanır.

---

<sup>229</sup> Odabaşı, a.g.e., s.77

### 3.5.3. Telefon Konuşmaları

Günümüz toplumunda kişiler arası iletişimde en yaygın iletişim biçimi, karşılıklı konuşmalardan daha yoğun olarak sözlü iletişimin önemli türlerinden telefon konuşmaları çok etkin olarak kullanılmaktadır. Sözlü görüşmelerin en yoğun kullanılan ancak en zoru telefon konuşmasıdır. Telefonla iletişimde sadece işitsel iletişim kanalları kullanılmaktadır. Algılama, konuşma biçimine ve ne söylendiğine bağlıdır. Coşku ve ikna edicilik, gönderilen mesajlarda yer alabilmelidir. Telefonda geri besleme yoluyla mesajların ne etkide bulunduğunu anlamak oldukça zordur. Sadece ne söylendiği ve nasıl söylendiği hakkında tam bir dikkat sergilenir. Bu yüzden, cümleler arasında müşterinin yorumlarına, ipuçlarına, ses tonundaki değişimlere itina gösterilmelidir. Yüz yüze görüşme mümkün olmadığından, muhatapın dikkatini sürekli üst düzeyde tutmak oldukça zordur. Bu nedenle, kısa ve öz konuşulmalıdır<sup>230</sup>.

Telefonda kurulan iletişimlerde özellikle dikkat edilecek faktörler; sözel yetenekler, telefon sözcükleri, dinleme yeteneği ve iletişim biçimine uyum olarak belirlenebilir.

Sözel yetenekler: sesin kişiliğini yansıtır. Önemle vurgulamak istenen noktalarda ses tonu değiştirilmelidir. Çok hızlı konuşulmamaya özen gösterilmelidir.

İki önemli yetenek söz konusudur:

Coşku

Olumlu yaklaşım (tutum)

Coşku, rahat ve inandırıcı sunuş yapmanıza olanak sağlar. Olumlu yaklaşım, kendine güven ve karşı tarafa güven vermede etkilidir.

Etkili telefon konuşması gerçekleştirebilmek için şunlar önerilebilir:

Gülümseme muhatap tarafından görülme de, sözcüklere bunu aktarmak mümkün olabilir.

---

<sup>230</sup> Kurum İçi Eğitim Kaynakları, **Zirvede İletişim**, 2002, s. 26

Önemli noktaları vurgulamak için vücut dili kullanılmalıdır. Her ne kadar, hareketler telefonda görülmesi dahi, ses vurgulamalarına mutlaka yansiyacaktır.

Telefon sözcükleri: telefon görüşmelerinde duyguyu göstermek olanaksızdır. Bu yüzden öyle kelimeler seçilmelidir ki karşıdaki, telefonda duyguyu seçebilmelidir.

Dinamik kelimeler: güven, güç

Kişisel kelimeler: Siz, sizin, sizlerin, bizim gibi..

Renkli sıfatlar: rahat, serin, sıcak, harika vb.

Resim olarak göz önüne getirilebilecek kelimeler: yeşil kanepeler, mavi gökyüzü, yünlü pantolon vb.

Teknik kelimelerden mümkün olduğunca kaçınılmalıdır.

Dinleme yeteneği: Tepki alabilmek için en önemli araçtır. Genellikle, dinleme becerisi üzerinde pek durulmamaktadır. Çünkü insanlar telefonda görüşürken hemen sonra ne diyeceklerini düşünmektedirler. Ön hazırlık bu yüzden çok önemlidir. Kişilerin kendi sunumunu kaybetmeden dinleme olanağı sağlar. Dinleme, ayrıca görüşmenin doğru zamanda yapıp yapılmadığını belirleme de yardımcı olur.

Telefonda dinleme, yüz yüze görüşmedeki dinlemeden farklıdır. Telefonda “evet, sizinle aynı fikirdeyim.”, “anlıyorum.”, “bu çok ilgi çekici” gibi yorumlarda bulunmak konuşmanın etkinliğini artırır. Karşı taraf dinlendiğini göremez ama dinlendiğini algılayabilir. Ayrıca, iyi bir dinleyici olarak karşı tarafın telefonu kapatması beklenmelidir<sup>231</sup>.

İletişim biçimine uyum: kimileri, kısa ve tamamen iş konusu üzerinde yoğunlaşan konuşmalar isterken, kimileri uzun ve sohbet türü konuşmaları seçebilir. Telefonda muhatapın ses tonundan ve sorulara verilen cevaplardan hangi tür iletişim biçimini istediği çıkartılabilir. İlk olarak bir kişi arandığında, karşı tarafın

---

<sup>231</sup> y.a.g.e., s. 27

iletişim biçiminin ne olduğunu hemen anlamalı ve konuşma buna uygun şekilde planlanarak uygulanmalıdır.

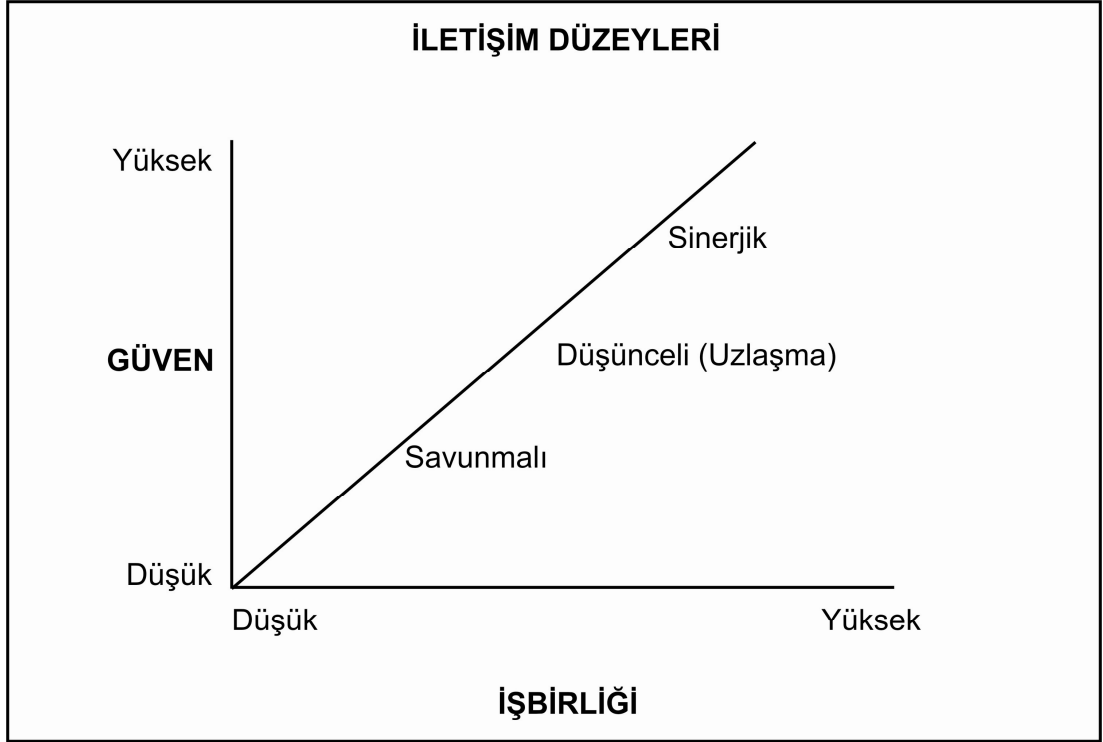
#### 3.5.4. Açık Kapı Politikası

Kurumsal işletmelerde hiyerarşi doğrultusunda ast-üst ilişkileri resmi olması ve ilişkilerin belirli kalıplarda olması gerekliliği çalışanlar arasında belirli sınırları da oluşturmaktadır. Bu durumda psikolojik oluşumlar ve sanal duvarların aşılması da mümkün olamamaktadır. Çalışanların yöneticilerin odalarına herhangi bir konuda konuşmak üzere kolayca girebilmeleri ve çalışma ile ilgili gelişmeleri problemleri rahatlıkla ulaşacağı bir şekilde bildirebileceği ortamlara açık kapı politikası adı verilmektedir. Teorik olarak oldukça başarılı olan bu varsayım, uygulamada kişilerin psikolojik ve sosyolojik sınırlamalarına bağlı olarak bir takım zorlukları içermektedir. Kişisel sınırlar ve ön yargılar, iş görenlerin rahatça kapıdan içeri girmesini engellemektedir. Dolayısıyla, açık kapı uygulamasının başarılı sonuç verebilmesi ve her iş görenin eşit oranda ve düzeyde yöneticiye ulaşması için, yöneticilerin açık kapıdan çıkarak iş görenlerin arasına karışması esastır. Bu durumda yönetici çalışanların ortak paydalarını yaşama imkanı bulabilir ve iletişim daha rahat sağlanabilir. İşletme içerisinde özgür haber akışının sağlanması, bir yöneticinin taşınması gereken önemli sorumluluktur<sup>232</sup>.

Açık kapı politikası pek çok yöneticinin iletişim kanallarını maskelemekte kullandığı bir yöntem olarak bilinmektedir. Önemli olan çalışanların üstleri ile gerektiğinde iletişim kurmakta zorlanmamalarının sağlanmasıdır. Açık kapı gibi açık ofis düzeninde çalışan işletmelerde de orta düzey yöneticileri ve bölümler arasındaki fiziksel engeller kaldırılmış olup ortak bir fikir alışveriş düzlemi oluşturularak verimlilik artışı ve zaman tasarrufu yolunda bir adım atılmış olmaktadır.(Şekil 17)

---

<sup>232</sup> Hagemann Gisela, **Motivasyon El kitabı**, 2.B., Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.50



**Şekil 17** İletişim düzeyleri (Artan, 1997)

Fayol'a göre dikey kanallar aracılığı ile iletilen mesajların çeşitli kanallardan geçmesi halinde bu mesajların gerçek anlam ve amacını yitirmesi kaçınılmaz olmaktadır. Basamaksal akış izlenmesi hem zaman kaybına yol açacak, hem de mesajın maliyetini yükseltecektir. Fayol, bu sorunları ortadan kaldırmak ya da en azından azaltabilmek için "passelle=köprü kurma" yöntemini önermiştir. Bu köprü, düzeyde bulunan iş görenler arasında iletişim kurulmasına yardımcı olmaktadır<sup>233</sup>.

Fayol'un da önerdiği üzere aynı düzeyde ancak farklı üstlere bağlı kişilerin dolaysız ilişki kurabilmeleri konusunda yetkilendirilmeleri gerekmektedir. Ancak, bu yetkinin kullanımı sırasında otorite birliği sarsılmaması ve kurum yapısının sağlıklı işlemesi bakımından ilgili yöneticilere bilgi verilmelidir.

<sup>233</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 64

### 3.5.5. Kurumsal İletişim Etkililiğinin Sağlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

İletişim kurumların etkinlik sağlaması, daha verimli çalışabilmeleri için gerekli koşul olması sebebi ile bu konuda olması gereken dikkat edilmesi gereken belli başlı uygulamaları ele alacak olursak ;

1. Vücudun kan damarları gibi işlev gören iletişim kanallarındaki, tıkanıklıklar ve problemler için telafi edici tedbirler alınmalı ve düzenli, devamlı, hızlı bir şekilde aşağıdan yukarı, yukardan aşağı ve yatay iletişim sistemi kurulmalıdır.

2.İletişimde bulunurken, bilginin gerektiğinden ne az ne de fazla verilmesine dikkat edilmelidir<sup>234</sup>. Çünkü gereğinden fazla bilgi, ilgili kişilerde yönetime katkıda bulunma duygularını azaltabilir, inisiyatif kullanma yeteneğini köreltebilir ve onları gereksiz bilgiler içinde tedirgin edebilir. Kurulan iletişimde verilen bilginin konunun anlaşılması için gereken bilginin yetersiz verilmesi tedirginlik, belirsizlik, zaman ve emek kaybına yol açabilir.

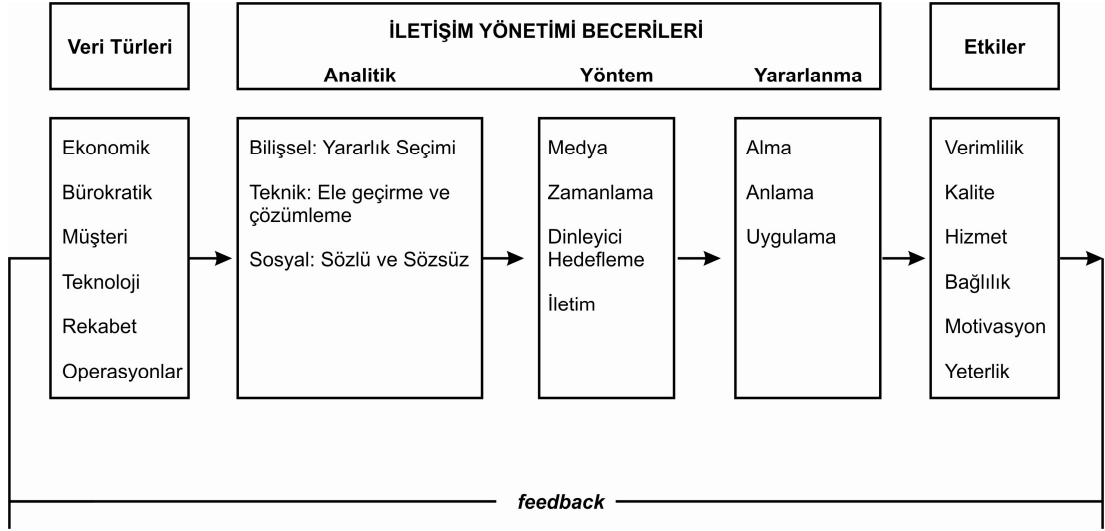
3.Üst kademelere iletilen sorunlar, hangi kademe de çözülebilecekse o kademeye iletilmelidir, daha yukarıya iletilmemelidir. Böylece bir çok kademe sorunla meşgul edilmemelidir.

4.Kurumlarda görev alan yöneticiler olayları değerlendirirken çalışanlarının gözüyle bakabilmeli ve çalışan psikolojisi doğrultusunda empati yapabilmelidir. Gönderici, kendisini alıcı yerine koyup, mesajlarını alıcıya göre ayarlamalıdır. O zaman mesajlar daha rahat iletilebilir, dinleyen de mesajı alma gayreti gösterir. Bir kurum başarıya ulaşabilmek için öncelikle işgücü ile olan ilişkilerini düzenlemelidir. Bunun anlamı yeni elemanlar almak ya da varolanların aktivitelerini kısıtlamak değil onlarla birlikte çalışmayı öğrenmektir<sup>235</sup>.

<sup>234</sup> Ferhan Şenatalar, **Personel Yönetiminde Beşeri İlişkiler**, Doğu Mtb., 1985 s. 255.

<sup>235</sup> Pfeffer Jeffrey, Çev.Sinem Gül, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı:İnsan**, 2.B., Sabah Kitapları Yayınları, İstanbul, 1998., s.13





**Şekil 18.** İletişim Değer Zinciri (Özarallı, 1997)

5. İnsanların daima kendilerini güvende hissetmeleri ve etrafına güven duymaları önemli bir kurumsal gerçektir. Kaynağın inanılır bulunması iletişimin etkisini artırır. İnanırlılığın ise saygınlık ve güvenilirlik olmak üzere iki faktöre bağlı olduğu bilinmektedir. Saygınlık, kaynağın iletişim kurduğu konuda uzman olup olmadığı ve alıcının kaynağa duyduğu saygı ile ilgili bir özelliktir. Yüksek saygınlığa sahip bir kişiden gelen mesajların, alıcılar tarafından kolaylıkla kabullenileceği söylenebilir<sup>236</sup>.

6. Gönderici tarafından iletişimin amacının ortaya konması gerekir.

7. Etkili bir iletişim eyleminin başlatılması için kurum gereksinimleri ve öncelikleri tanımlanmalıdır. İletişim sürekli bir programla ele alınmalıdır, iletişime ilişkin bir motivasyon oluşturulmalıdır. (Tablo 18). İletişim çalışanlar arasında özgürce bağlantıların kurulmasını öngörmelidir, iletişim kanalları mümkün olduğu kadar doğrudan ve açık saptanmalıdır. İletişim, yönetimin günlük politika ve uygulamalarını yansıtmalıdır<sup>237</sup>.

8. İletişimde başarılı olabilmek için tarafların, ne söyleyecekleri hakkında tam bir fikre sahip olmaları, mesajları karşı tarafın kültürel dili içinde sunabilmeleri, karşı

<sup>236</sup> Gürgeç, a.g.e., s. 155

<sup>237</sup> Nurdan Özarallı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 2.b., Türk Psikologlar Der. Ve Kalder Der. Ortak Yayını, 1997, s. 68

tarafın iletişim yeteneğini bilmeleri, sabırlı olmaları, karşı tarafı dinlemeye ve mesajı almaya motive edebilmeleri gerekir.

9.Etkili iletişim için iletilmek istenen konu hakkında göndericinin bilgisinin yeterli olması, göndericinin konuya hakim olması gerekir.

10.Mesajın içeriği alıcı tarafından net olarak anlaşılmalıdır, açık ve sade bir dille, güzel ifade edilmiş olmalıdır. Gerektiğinde yinelenebilir olabilmelidir.

11.Mesajda anlaşılabilmesi önemli olduğu kadar kullanılan dil de, alıcıların seviyesine göre seçilmelidir. Örneğin, bir doktor sıradan bir kişiye bilgi aktarırken seçeceği kelimeler tıp literatüründen olmamalıdır.

12.Mesaj, alıcının dikkatini çekecek şekilde düzenlenmelidir. Alıcının dikkatini çekemeyen, dolayısıyla algılanmayan bir mesaj, hiçbir şekilde bir etkiye yol açamaz, bir gürültü olmaktan ileriye gidemez<sup>238</sup>.

13.İletişimi etkileyen diğer bir husus iletişimde kullanılan kanallar ve araçlardır. İletişimde kanal ve araçların, mesajların doğru, tam ve zamanında iletilmeleri hususlarında büyük etkisi vardır. Bu yüzden kurumlar, iletişim kanal ve araçlarını sürekli denetlemeli ve iyileştirmelidirler. Bu husustaki iletişim teknolojilerindeki gelişmeleri takip etmeliler ve zamanında gerekli değişiklikleri yapmalılardır. Alıcıya aynı anda ne kadar çok iletişim aracı ile ulaşırsa, örneğin, yazılı mesajın sözlü olarak da tekrar edilmesi gibi, iletişim de o derece etkili olur.

14.Alıcının, iletişime katılma isteğinin derecesi, iletişimin etkililiğini yükseltmekte ya da azaltmaktadır. Bu nedenle iletişim tek yönlü değil, alıcının da tepkisini dile getirmesine fırsat verecek şekilde çift yönlü olmalıdır

15.Mesaj alıcının düşüncesine ters düşmeyecek ve özellikle alıcının mesajı kolayca benimseyeceği şekilde sunulduğunda, iletişim çok daha etkili olur.

---

<sup>238</sup> Gürgen, a.g.e , s.156

16.Mesaj, insanın bireysel gereksinimlerine seslenmeli, bu gereksinimlerin farkına vardırmalı, onları giderme isteği oluşturarak, bu doğrultuda davranışa geçmeye güdüleyici olmalıdır.

17.Kurum yapısının büyüklüğünün ve hiyerarşik kademelerin çokluğunun kurumsal iletişim etkililiğini, verimliliğini azalttığı kabul edilmektedir. Burada etkinliği sağlamak için mutlaka hiyerarşik yapıyı değiştirmek gerekmez. Kademeler arasındaki ilişkileri yeniden düzenlemek, mesajların aktığı kanallarda kısaltmalar yapmak, iletişim kanallarındaki tıkanıklıkları gidermek ve formaliteleri mümkün olduğu kadar aza indirmek etkinliği arttıracaktır.

18.Açık ve anlamlı olabilmek için, beden duruşu, yüz ifadesi, göz bakışı, el ve beden hareketleri, ses tonları gibi, her türlü iletişim imkanını kullanmak gerekir. Düzeltmeye yönelik geri iletimlerde açık ve duyarlı olunmalıdır.

19.İnsanlar arası olumlu iletişimin sağlanabilmesi için; karşılıklı saygı, fikirlere tek yönlü değil, çok yönlü bakabilmek ve karşıdaki insana değer vermek gereklidir.

20.İletişimde sakin olmak, duygulara kapılmamak ve aceleci davranmamak çok önemlidir. Her insan kendi sorumluluğunun bilincinde, duygu ve düşüncelerinde samimi, başkalarına karşı da saygılı olduğu müddetçe, insanlar arası iletişim daha sağlıklı bir şekilde sürdürülebilir.

### **3.5.6. Kurumsal İletişimde Elektronik İletişim**

Son yıllarda iletişim alanındaki gelişmeler baş döndürücü bir hıza ulaşmıştır. İnternet ağının tüm dünyayı sarmasıyla insanlar bir bilgi tabanında birleşmişlerdir. Bu gelişmeler işletmelere de yansımış, yöneticinin kullanabileceği iletişim araçları artmıştır. İşletmelerde telekonferans, online, bilgisayar sistemleri, faks gibi bir çok iletişim araç ve teknikleri zaman ve yer kavramını yok etmişlerdir.

Bilgisayarlar, hem bilgi deposu hem sorun çözümlenici ve hem de iletişim aracı olarak ele alınabilir. Bilgisayarı diğer araçlardan farklı ve üstün kılan; genel amaçlı olması, sürati ve bir çok işe programlanabilir olmasıdır<sup>239</sup>.

Eskiden, hangi işletme ülke sınırları dışına çıkıp uzak mesafelere gidebiliyorsa rekabetçi avantaj elde etmekteydi. O zamanlar, işletmelerin rekabetçi avantaj kazanmalarında en önemli faktör mesafe olurken, günümüzde ise iletişim kabiliyetleri olmaktadır. İletişim ve taşıma teknolojilerindeki gelişmelerle, kim hızlı davranabiliyor, hızlı ve düzgün iletişim kurabiliyor ve uzak mesafelere önce ulaşabiliyorsa rekabetçi avantaj elde etmektedir<sup>240</sup>.

Elektronik iletişimin önemi ve kullanımı gün geçtikçe artmaktadır. Bu noktada ülkemizde bilgisayar ağlarının gelişimine bakmak uygun olacaktır. Ülkemizde genel amaçlı kullanım sağlayan geniş alan bilgisayar ağları ilk olarak 1980'li yılların ortalarında üniversitelerin önderliğinde kurulmuş ve geliştirilmiştir. 1993 yılında önemli bir aşama yapılarak Türkiye'nin İnternet bağlantısı sağlanmıştır<sup>241</sup>.

Günümüzde işletmelerin sadece kaliteli mal üretmeleri, onları rekabet ortamında galip duruma getirmeye yetmemektedir. Varlıklarını sürdürebilmek için değişimi ve değişimin getirdiği yenilikleri çok yakından takip etmek ve bu yenilikleri kullanıp, rekabet ortamında avantaja dönüştürebilecek nitelik ve becerilere sahip olmak zorundadırlar. Bu noktalardan hareketle işletmelerin aslında yeni bir kavram olan internetle karşı karşıya gelip, onunla tanışmaları kaçınılmaz bir durum olabilir. İnternet uluslararası bilgi ağı olarak kabul edilmektedir. Kullanıcılara genelde bedelsiz ve çok geniş bir yelpazede bilgi, referans kaynağı sunan internet yoğun olarak "hypertext" teknolojisi kullanmaktadır. Hypertext kullanıcıya bağlandığı konu başlıklarını elektronik olarak tarama ve bilgiyi daha kolay tasnif etme imkanı sağlamaktadır.

İnternet her şeyin birlerle sınırlarla sarmalandığı evrensel bir konferans, dünyanın en büyük kataloğu, herşeyin bulunduğu bir dükkan, bir televizyon, gazete, radyo, postane ve bir telefon olma özelliği ile ortaya çıkmaktadır.<sup>242</sup>

---

<sup>240</sup> Harvey ve diğerleri, a.g.e., s. 2000

<sup>241</sup> Ayhan Özgüt, **İnternet: Türkiye'de Kuruluşu, Kullanımı, ve Yaygınlaştırılması**, Bilişim Yay., 1993

<sup>242</sup> Jeff Chalmers, "İnternet teknoloji ile ilintili bir şey değildir", Mediacat, Yıl 8, sayı.69, Ekim 2000, s.8

Günümüzde sanal öğrenmenin bir parçası olan internet bilgiye en hızlı şekilde ulaşmayı sağlayan rekabet üstünlüğünü kazandıran, iç ve dış müşteri tatminini yaratan, maliyetleri düşüren etkili bir sanal iletişim aracıdır. Önümüzdeki on yıl içerisinde, bir milyar kullanıcıya ulaşması beklenen böyle bir ortamda internet, dünya pazarlarında, yeni bir gücün gelişimini temsil etmektedir. Gelişen bu güç dolaylı bilgidir, anında ve bireysel olarak erişilen bilgiye geçiştir<sup>243</sup>.

Özellikle son 10 yıldır ülkemizin siyasi yaşamında da önemli bir slogan haline gelmiş olan “Bilgi Toplumu”, “Bilgi Çağı” gibi kavramların hayata geçirilmelerinin, temel olarak bilginin yaygınlaştırılmasına bağlı olduğu düşünüldüğünde, bilginin yaygınlaştırılmasının en etkili aracı olan bilgisayar ağlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Ülke içinde yeterince yaygınlaştırılmış bir geniş alan bilgisayar ağının değişik kesimlere sağlayacağı yararlar şöyle özetlenebilir<sup>244</sup>.

Kamu Sektörü için:

- Hızlı bürokratik iletişim,
- Ortak kamu bilgisi paylaşımı ve böylece bilgi tekrarlanmasının ve tutarsızlığının önlenmesi.
- Gerekliğinde kurumlar arası bilgisayar kaynakları paylaşımı (işlemci gücü, yazılım, disk vb.)
- Ülke tanıtımı, kendini duyurma, varlığını kanıtlama.
- Sınırlar ötesinde iletişim ile verilere daha çabuk ulaşma
- İletişim maliyetini ve bilgi edinme maliyetini azaltma
- Elde edilen verilerin daha sağlıklı muhafazası ve daha güvenilir olması

Özel Sektör İçin:

- Hızlı ve ucuz sektörler arası iletişim.
- Kendini daha yaygın duyurabilme şansı.
- Sektörel işbirliği için hazır altyapı.
- Haberleşmenin daha ekonomik temini

<sup>243</sup> Güler Akın, A&B Tanıtım’2000’ler **İnternet ve Pazarlama İletişimi**, Mediacat, yıl.8, sayı.72, Ocak 2001, s.19

<sup>244</sup> Mehmet Akgül, **İnternet: Bilgiye Erişimin Yeni Araç ve Olanakları**, TR-Net Yay.,1.b, 1994

- Veri tabanına daha çabuk ulaşabilme imkanı sebebi ile daha verimli sonuçlar alma

Kişiler İçin:

- Hazır bilgiye erişim.
- Kişisel iletişim.
- Kişisel gelişim için kolay ulaşım kaynağı
- İletişim hızı ile elde edilebilir tüm verilere ulaşma
- Global olarak tüm bilgilere çabuk ve ekonomik temin imkanı

Genel Olarak:

- Bilgi paylaşımı.
- Klasik iletişim yöntemlerine oranla daha hızlı ve ucuz iletişim.
- Tüm insanlığa açıktır
- Kaynak erişimidir.

İşletmelerde özel bilgisayar destekli iletişim ağları gün geçtikçe yaygınlaşmakta ve sağladığı hızlı ve güvenilir iletişim imkanlarıyla önemli bir rekabetçi avantaj olmaktadır. Son yıllarda internet kullanımı iyice yaygınlaşmış ve internet önemli bir ticaret aracı olarak kendini göstermiştir. İşletmelerin %10-25'i çok önemli işlerde interneti kullanmaktadır. Birkaç yıl içinde internetin bütün işletmeler için çok önemli bir iletişim aracı ve iş yapma platformu olacağı tahmin edilmektedir. İnternet aracılığı ile dünyanın öbür ucundaki bilgilere ulaşmak ve kişisel çalışmalar, ürünler, hizmetler hakkında tüm dünyayı ve ilgili hedef kitleleri bilgilendirmek, bu iletişim teknolojisi ile onlarla karşılıklı iletişim kurmak mümkün hale gelmiştir. Kurumsal iletişim alanında kişiler arası iletişimi sağlamak, mail adresi yolu ile uzantılı tüm dosyaları gönderme ve saklama imkanı sağlayan internet hem hızlı hem de ekonomik olarak ideal bir iletişim aracıdır. Kurumsal iletişim alanında gerek çalışanlar arası iletişim gerekse üst üste arasında yazılı iletişimi hızlı, ekonomik ve doğru şekilde aktaran hızlı bir şekilde gelişim gösteren ideal bir iletişim şeklidir.

### **3.5.7. Eğitim**

Mc.Kinsey şirketinin yapmış olduğu çalışmalardan birine göre; 2000'li yıllarda, Avrupa'da mesleklerin %70'i manuel yetenekler yerine, beyinsel ve ussal

yetenekleri tercih edeceklerdir. Bu rakam, ABD’de %80 olarak tahmin edilmektedir. Bir başka deyişle, çalışanların, işlerini geliştirmesini ve yönlendirmesini öğrenmek zorunda kaldıkları yolunda fikir birliğine varılmaktadır.

Hiçbir işletme, eğitim ve öğretim yatırımı yapmadan, çalışanlarını gerekli malzeme ve bilgiyle donatmadan başarılı bir kalite iyileştirme süreci elde edemez. Başarı için iki temel faktör; bilinç ve eğitim-öğretimdir. Bilinç, Toplam Kalite Yönetim (TQM) uygulamalarını harekete geçirmenin, eğitim ve öğretim ise onu hızlandırmanın ve daha etkin kullanmanın yoludur.

Eğitim doğru yapılmak şartıyla, kaliteyi güvence altına almanın yeni bir biçimidir. Eğitimin en büyük faydası yeniyi öğrenmek değildir. Şu anda zaten iyi yapmakta olduğumuz bir işi daha iyi yapmaktır. Eğitimin amacı, yalnızca işle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak değil; ayrıca çalışanların yaşam kalitesini geliştirerek çalışma zevkini artırmaktır. İşini zevkle yapan çalışanların ürettiği ürünlerin, müşteri tatminindeki payı da artacaktır

Kalite eğitimleri çalışanlara, TKY uygulamalarında hata yapmamaları için bir fırsat sağlar. Bu, uygulamadan fazlası ile pay alabilmek için TKY uygulayan diğer işletmeler ile yakın bir bağlantı kurularak onların tecrübeleri, eğitim ortamında değerlendirilmelidir. Tecrübesiz işletmelerin, hatalı uygulamaları öğrenip TKY’ye yeni başlayan işletmelerin aynı veya benzer hataları tekrar etmemeleri sağlanabilir. Çünkü bir uygulamaya diğerlerinden sonra başlamak ve belirli bir seviyeye gelmek için daha önce uygulayanların yaptığı hataların tekrar edilmemesini sağlaması açısından avantaj teşkil eder<sup>245</sup>.

Japonya’nın en önde gelen kalite otoritesi Dr.Kaoru İshikawa, “Kalite kontrol eğitimle başlar ve eğitimle sona erer” demektedir. Kaliteyi iyileştirmek için kalite eğitimi, genel müdürden en alt kademedeki çalışana kadar bütün çalışanlara verilmelidir. TKY felsefesi, yönetim düşüncesinde bir devrimdir. Dolayısıyla bütün çalışanların, düşünce sistemlerini etkileyerek değiştirmelidir. Bunu sağlamak için de gerekirse eğitim, üst üste bıkmadan, ertelenmeden ve vazgeçmeden tekrarlanmalıdır. Eğitimin önemli nitelikleri sürdürülebilir ve tekrar edilebilir olması gerekliliğidir.

---

<sup>245</sup> Kovancı, a.g.e., s. 166

Eğitimin amacı, yalnızca işle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak değil; ayrıca çalışanların yaşam kalitesini geliştirerek çalışma zevkini artırmaktır. İşini zevkle yapan çalışanların ürettiği ürünlerin, müşteri tatminindeki payı da artacaktır. Bir eğitim programı yapılırken, dikkat edilmesi gereken bazı organizasyon yapı özellikleri vardır. Bunlar kültür, temel bilgi ve beceri seviyesi, ürün çeşitliliği, organizasyonun büyüklüğü ve yönetim şeklidir. Bu hususlar dikkate alınarak hazırlanacak bir eğitim programının özellikleri ;

- İşletmeye yeni girenler dahil her seviyedeki çalışanı kapsamaması,
- Kapsam ve içerik açısından yeterli olması,
- Eğitimin eğitilecek kişilerin seviyesine uygun olması,
- Başlangıçta iyi ve kolay öğretilebilecek konularla başlanması,
- Verilen eğitimin ve öğretilenlerin uygulanabilir seviyede olması,
- Eğitimin zamanında verilmesi,
- Eğitim dokümanlarının kolayca anlaşılır olması,
- Bir yatırım yapıldığı hissini yaratabilmesi,
- Eğitim programının gerçekleşeceği tarihten bir hafta önce, eğitim sorumlusu tarafından eğitime katılacak personele telefonla hatırlatma yapılması,
- Herhangi bir nedenle eğitim programının gerçekleşmemesi halinde ilgili kişilere bilgi verilmesi,
- Eğitim planında, planlanan eğitimler içi beyaz, devam eden eğitimler sarı, gerçekleşen eğitimler siyah ve herhangi bir nedenden dolayı gerçekleşemeyen eğitimler de kırmızı daire vb. ile gösterilmesi,
- Başarılı bir eğitimin temelini, tekrara, hatırlamaya ve yenilemeye dayandığının da sık sık vurgulanması gereklidir,

Eğitim programı tek başına yeterli değildir. Uzun dönemde, alınan eğitim bilgilerinin korunması ve sürekli iyileştirebilmek için kendi kendine öğrenen bir çevre yaratılmasını teşvik etmelidir<sup>246</sup>. Toplam Kalite Yönetimi yönüyle bakıldığında da aynı yönde gereklilikler mevcuttur ve devamlılık sağlanmalı, gelişim sağlanarak değerler muhafaza edilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi'nde öncülük yapan gurulardan bir tanesi olan Deming'in 14 kuralı da iletişim açısından önemli veriler verebilecek ve

---

<sup>246</sup> Kovancı, a.g.e., s. 177



yol gösterici olması sebebi ile Poka-yoke uygulamalarına imkan sağlayacak veriler oluşturmaktadır:

### 3.5.7.1. Deming'in 14 Kuralı

1- Ürünü ve hizmeti geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu yaratılması: Asıl hedef rekabet edilebilir hale gelmek, iş yapmak ve yeni işler yaratmak olmalıdır<sup>247</sup>. Geleceğe yönelik olarak çalışanların kabiliyetlerini ortaya çıkartacak ve onları geleceğe yönelik olarak hazırlayacak etkin ve etkili bir eğitim programının hedeflenmesi ve bu konuda tutarlı olunması eğitimin faydalarını arttıracaktır. Örnek olarak teknolojik yeniliklerin izlenmesi ve bunların sağlanması verilebilir. Eğitim konusunda tutarlı davranılmalı ve eğitimin uzun soluklu bir işlem olduğu sonucunda uzun vadeli getiriler olduğu felsefesi ile hareket edilmelidir.

2. Yeni felsefelerin adapte edilmesi: Eğitim prosesi sürekli gelişmenin uygulandığı ve asla sonu olmayan bir döngüdür. Eğitimin kalitesinin artırılabilmesi için planla, uygula, kontrol et ve düzelt kalite çevriminin sürekli olarak uygulanması gerekmektedir. Eğitim devamlı değiştirmeden değil olanın devamı şeklinde sistemleri destekleyen bir süreçtir. Değerlendirmeler ve beklentiler bu yönde olmalıdır.

3-Karşılaştırmalı ve rekabetçi bir sınav sistemine son verilmesi: Bu çalışanların değerlendirilmesine son vermek anlamı taşımamaktadır. Mutlaka eğitim alan çalışanların öğretilmesi istenilen bilgi ve becerilerin ne kadarını öğrendiklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Öğrenme prosesi ölçülmeli, ancak çalışanların notları birbirleri ile karşılaştırmalı olarak ilan edilmemelidir. Kurumsal iletişim konusunda kurumların eğitime verdikleri önem göz önünde bulundurulursa aynı süreç uygulanmalıdır ve eğitimde öğrenmenin ve öğretilenin kullanılmasının önemi algılanmalıdır.

4- İş etiket fiyatı bazında ödüllendirmekten vazgeçilmelidir: Kurumların, eğitimin amacını ve uzun dönemde getirilerini göz önünde tutmaları ve

---

<sup>247</sup> Deming, W.E., **Out of Crisis**, Cambridge, MA. Massachusetts Institute of Technology., 2002, s. 37

değerlendirmelerini bu yönde yapmaları daha rasyonel olacaktır. Eğitim için alınacak ekipman ve bunların ömrünün birim başı maliyeti daha yerinde bir analiz olacaktır.

5-Eğitimin ve hizmetin kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesi: Eğitimde kaliteyi başka bir ürünün kalitesi ile karşılaştırmak imkansızdır. Eğitimciler ve yöneticiler sürekli olarak çalışanlarına, ailelerine ve topluma verdikleri hizmetin kalitesini arttırabilmek için çalışmalı ve son çıktıları olan eğitim alan çalışanların kalitesini arttırmak için çabalamalıdır. Bunun için gerek eğitim sisteminde gerekse teknolojiye meydana gelen yenilikleri yakalamak ve bu değişiklikleri sisteme dahil etmek gerekmektedir. Kalite ve üretkenliği artırmak ve dolayısıyla maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirmek ana amaç olmalıdır.

6-Sürekli bir eğitimin sağlanması: Bu ilke insanların işlerinin ne kadarını doğru yaptıklarını net şekilde analiz edebilmeleri için, üretim sistemine dahil herkesin sürekli eğitilmesi ve bu yöntem hakkında bilgilendirilmesi vurgulanmaktadır. Böyle bir tutum, eğitim sistemine emek verenlerin, işlerinden daha büyük bir tatmin duymalarını sağlamaktadır. Eğitimin kurumsallaştırılması ve kurum kültürünün bir parçası olması sağlanmalıdır.

7. Liderliğin yerleştirilmesi: Güçlü bir liderlik anlayışı ile kurumun vizyonu, misyonu, değerleri ve hedefleri belirlenmelidir. Toplam Kalite Yönetim esasında da yönetimin desteği ve liderlerin etkisi net şekilde ortaya konmuştur. Toplam kalite yönetimi bir proses değildir yalnızca bir yönetim şeklidir. Bu nedenle başarılı bir toplam kalite yönetimi için liderlik çok önemli olmaktadır. Liderliğin kurumsallaştırılması gereklidir. Yönetimin amacı, insanlara, makinalara ve aletlere, daha iyi iş çıkartabilmeleri için yardımcı olmaktır. Kişileri kontrol değil gelişim alanlarını belirleyerek verimli sonuçlar ortaya çıkartmaktır.

8. Açık, iki yönlü ve cezalandırmadan uzak bir iletişim ortamı yaratarak eğitim kurumu içindeki korkunun azaltılması<sup>248</sup>: Soru sorma korkusundan veya rapor hatalarından kaynaklanan maddi kayıplar dehşet verici boyutlara ulaşabilir. Herkesin fikrini korkmadan söylemesi ve beyin fırtınası yolu ile çeşitli fikirlerin ortaya atılması ve tartışılması. İkili üçlü olarak oluşan gruplar arasındaki söylemlerden ziyade, kurum tarafından oluşturulan çalışma gruplarında veya yönetim kurullarında fikirlerin

---

<sup>248</sup> y.a.g.e., s. 38

açıkça söylenmesi ve bu gruplar arasındaki iletişimin çok iyi olarak sağlanması gerekir. Takım çalışmasının gerçekleştirilmesi ile daha verimli bir çalışma ortamı sağlanmış olur. Herkesin organizasyon için etkin bir şekilde çalışabilmesi için cesaretlendirilmesi ve içindeki yaratıcı gücü ortaya koyması için çaba harcanması gereklidir.

9. Bölümler arasındaki bariyerlerin kaldırılması: Farklı bölümler arasında oluşan problemlerin paylaşılması gereklidir. Kurumun her bölümü bütünün bir parçası olarak düşünülmeli ve her bölümün ayrı işlevi olduğu düşüncesiyle bölümler arası saygı duyulması işbirliği esasının algılanması sağlanmalıdır. Araştırma, tasarım, satış ve üretimdeki çalışanlar bir takım olarak çalışmalıdır. Ancak bu şekilde ürün ve hizmette sonradan ortaya çıkabilecek üretim ve kullanım sorunlarını önlenabilir.

10. Sayısal hedeflerin, sloganların ve kotaların kaldırılması: Bu madde ile verimlilik hedeflerinin konmasının faydalı olmadığı vurgulanmaktadır. Bu ilke özellikle eğitim için doğrudur. Kurum çalışanlarının çalışma hırsları ve eğitimi sloganlarla değil istek ve inançları ile oluşur. Kurumlar çalışanlarının kurum inancını ve kültürünü geliştirmelidir. Çalışanların verimliliği bireysel yönde ufak farklılıklar gösterebilir tüm grupta bir verim ve kalitesizlik problemi varsa sistemi yeniden değerlendirmek gereklidir. Sonuç büyük olasılıkla sistemin kendisine bağlı olumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Çalışanları sıfır hata ve artan performans düzeyleri için yönlendirmeye çalışan sloganlardan, öğütlerden, hedeflerden kurtulmak gereklidir. Bu tür öğütler yalnızca düşmanca ilişkiler yaratır, çünkü düşük kalite ve performansın başlıca nedenleri sisteme aittir.

11. Temel istatistik eğitiminin geniş çapta uygulanması: Meşhur bir söz vardır. "Ölçemeyeceğiniz bir şeyi geliştiremezsiniz". Gerek hataları azaltmak, gerekse sistemi geliştirmek, istatistiki analiz ve sayısal düşünmeyi gerektirir. Prosesde meydana gelen değişiklikler kalitenin düşmanıdır. Bu nedenle bu değişiklikleri azaltabilmek için istatistiki metotların etkin bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Çalışanlar için konulan iş standartlarını (kotaları) ortadan kaldırın ve yerine iş liderliğinin koyulması benimsenmesi için çaba gösterilmesi gereklidir.

12. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırmak için yoğun bir eğitim programının uygulanması: Sürekli bir eğitim, çalışanların kendilerine olan güveni ve saygılarını artırır, sorun çözümede daha aktif ve verimli hale getirir. Saat hesabıyla çalışan kişinin yaptığı işten gurur duymasını engelleyen engelleri kaldırır. Yöneticilerin sorumluluğu salt sayılarla değil, kaliteyi geliştirmekle olmalıdır.

13. Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatılması: Eğitim çalışmalarının herkes tarafından çaba gösterilerek hayata geçirilmesi gereklidir. Gelişim içten istek duymak ile yapılmalıdır. Çalışmaların üst yönetim tarafından denetlenmesi ve teşvik edilmesi ile herkesin katılımının sağlanması önemli bir etmendir. Kalite kişisel gelişimin başlaması ile oluşur.

14 Organizasyondaki herkesin, bu dönüşümün gerçekleşmesi için çalışmasının sağlanması<sup>249</sup>: Bu dönüşüm herkesin işidir. Kurumsallaşma kültüründe işi paylaşmak olduğu gibi sorumlulukları da paylaşmak felsefesi mevcuttur. Bu sebeple ortaya çıkacak ürünleride paylaşmak ve tüm programı herkes üstlenerek, başarısı için kurumun tüm çalışanları gönüllü olmalıdır.

### **3.5.8.Soru Sorma (İletişim İlişkileri Geliştirme)**

İletişim, engellerini kaldırmada yardımcı olabilecek ilkeleri benimseyip uygulama, yararlı sonuçlar yaratabilmektedir. Öte yandan, etkili iletişimde başarılı olmada ön plana çıkan iki önemli bireysel beceriden söz edilebilir. Bunlar, “soru sorma” ve “dinleme” dir. Başarılı ve etkili bir iletişimin vazgeçilmez özelliklerinden birisi, karşımızdakinin ihtiyaçlarını ve sorunlarını öğrenmektir. İletişim esnasında; karşımızdaki hakkında daha çok bilgi elde etmek ve onlara bilgi vermek için karşımızdakilerin ikna edilmeleri gerekir. Soru sorarak bu konuda önemli aşamalar elde edilebilir. Karşımızdaki bu yolla konuşmanın içine alınır, katılımı sağlanır ve dikkati sürekli kılınır. Sonuçta iletişim taraftarları, şirket ve ürün hakkında daha çok bilgiye sahip olur. Ayrıca soru sorarak karşımızdakine ilgi gösterildiği de hissettirilir. Soru sorma sanatı: İnsanlarla nasıl konuşulacağını bilmek, doğru soruları nasıl sorulacağını bilmek demektir. Soru sormak, konuya katılım sağlandığını ve diğer insanlarla ilgilenildiğini gösterir. Karşımızdakinin sorulara vereceği cevaplarla ihtiyaç

---

<sup>249</sup> y.a.g.e., s. 38

duyulan bilgilere daha çok ulaşılır ve önceden varsayımlara dayanan bilgiler test edilebilir. Soru sorarken dikkat edilmesi gereken konular kısaca şöyle özetlenebilir:

- Uzun cevaplar verilmesi teşvik edilmelidir.
- Sorular arasında aralıklar bulunmalı ve karşımızdaki kendisinin yargılandığı duygusuna kapılmamalıdır.
- Kısa ve basit sorular sorulmalıdır.
- Belirli cevapları almaya yöneltici sorulardan kaçınılmalıdır. Cevabı çok açık şekilde belirli olan sorular sormak rahatsızlık yaratabilir. Karşımızdakine, doğru sorular doğru biçimde sorulmalıdır.
- İhtiyaçları belirlemek için sorular kullanılmalıdır. Soruya muhatap kişinin kendi durumu hakkında özgürce konuşmasını teşvik edici ne, nerede, niçin ile başlayan sorular tercih edilmelidir.
- Soru sormada önemli konulardan birisi de sorunun türüdür. Genellikle iki tür soru vardır; açık ve kapalı sorular. Kapalı cevaplar gerektiren sorular tercih edilmemeli ve daha çok onay isteyen durumlarda kullanılmalıdır. Evet ve hayır türündeki cevapları gerektiren sorularla karşımızdakinin ihtiyaçlarını belirlemek oldukça zor hatta olanaksızdır. Karşımızdaki kişiye geniş açıklama olanağı veren açık cevaplar her zaman tercih edilmelidir.

### **3.5.9. Etkili Sunuş Teknikleri**

Bir topluluğun önünde konuşma yapmak, insanlara hitap etmek, görüşleri ya da çalışmalarını dinleyenlere etkili biçimde aktarabilmek gerek eğitim hayatı boyunca gerek iş yaşamında büyük önem taşımaktadır. Yapılacak sunum ne kadar etkili olursa, düşünceleri aktarmada bazen de dinleyicileri ikna etmede o kadar başarılı olunacaktır. Görünüş ve giysiye özen gösterilmesi izleyicilere saygının göstergesi olduğunu unutulmamalıdır<sup>250</sup>.

#### **3.5.9.1. Kaygısını Anlama ve Denetleme**

İyi bir sunum yapmanın önünde duruma bakış açısından kaynaklanan bazı engeller vardır. Örneğin; iyi bir konuşmacının hic heyecanlanmaması gerektiğine ilişkin yanlış inanç duyguların, bedeninin ve sonuçta performansın en büyük

---

<sup>250</sup> Kurum İçi 'Eğitim Seminerleri', 2005, s. 36

düşmanıdır. Sunum için insanların karşısına çıktığında kalbin hızla çarpması, ağzın kuruması, soluk alıp vermede güçlük çekilmesi, ellerin bacakların titremesi veya kaskatı kesilmesi, sesin çatallanması, terden sıırsıklam olunması, söyleneceklerin unutulması yani sunum esnasında yaşanan kaygı, performansı sergilemek durumunda olduğunda yaşanan bedensel, duygusal ve zihinsel değişimlerle kendini gösteren bir uyarılmışlık durumudur. Bu tür bir fiziksel ve duygusal reaksiyon normal bir reaksiyondur. Sunum kaygısı bedenin hazırlanması için bireyi uyarma yoludur. Sunum kaygısının konuşma üzerinde olumlu bir etkisi olabilir. Hintli devlet adamı, hitabet ustası Gandhi halk önünde yapacağı ilk konuşmasında, halkın karşısına çıktığı an heyecandan bayılır. Ve Gandhi'nin tekrar kendine gelip konuşmasını yapması o gün için olası olmaz. Görüldüğü gibi tanınmış konuşmacıların bile sunumlarını yapmadan önce bu derece heyecanlanıyor olmaları daha sonra çok iyi konuşmacılar olmalarına engel değildir.

### **3.5.9.2.Sunuma Hazırlık**

İyi bir yemek sofraya gelmeden önce hangi aşamalardan geçiyor, nasıl bir tabakta, nasıl bir masada ve kimlere sunuluyorsa, etkili bir sunum yapmak için de benzeri unsurlara dikkat edilmesi yani işin mutfağına önem verilmesi gerekir. Her işin yapılmadan öncesinde ciddi ve dikkatli hazırlık yapılması bilinen bir gerçektir. İşin mutfağı diye adlandırılan bu hazırlıklar şunlardır<sup>251</sup>

1. sunumun amacının belirlenmesi
2. Sunumun planlamasının yapılması
- 3.Sunum yapılacak yerin ve kullanılacak teknik donanımın tanımlanması
4. Sunum yapılacak dinleyiciler hakkında bilgi edinilmesi

#### **3.5.9.2.1. Sunumun Amacının Belirlenmesi**

Sunumun içeriğini oluşturmadan önce yapılması gereken ilk şey sunumun hangi amaca hizmet edeceğine karar vermektir. Hedef dinleyiciyi bilgilendirmek, ikna etmek, eğlendirmek ya da bu amaçların bir bileşimi olabilir. Sunumun amacına göre, sunumun biçimi değişir. Dinleyiciyi bilgilendirmek, ikna etmek ya da eğlendirmek isteniyorsa sunumun neler içermesi gerektiğine bir göz atmak gerekecektir.

---

<sup>251</sup> Robert B. Nelson & Jennifer B. Wallick, **The Presentation Prime**, Watson, England, 1997, s. 32

Bilgilendiren sunumlar, dinleyicinin konuya ilişkin bilgi düzeyini artırma ya da belli durumlarda kullanabileceği bilgileri vermektedir. Dinleyiciyi bir konu hakkında bilgilendirirken, dinleyicileriniz arasında kaç kişinin bu konu hakkında bilgi sahibi olduğu konusuna hakim olmalı ve buna göre dinleyenlerin bilgilerine katkıda bulunmak gerekmektedir. Sunum konusu ikna etmeyi amaçlıyorsa ileri sürülen tezi destekleyen örnekler ve kanıtlar sunuma dahil edilmelidir.

### **3.5.9.2.2. Sunumun Planlamasını Yapmak**

İyi hazırlanmış bir taslak, sunumu hazırlarken ve sunum sırasında çok faydalı olacaktır. Sunum esnasında kaygı ya da diğer nedenlerle konunun dağılması taslak ile engellenebilir ve belirli bir düzende sunulmasını sağlar. Taslağı hazırlarken sunum ilgili ilk düşünceler kağıda rastgele yazıldıktan sonra bunlar etkili biçimde organize edilmelidir. Sunumla ilgili taslağın uygun bir kopyası dinleyicilere verilebilir, böylelikle dinleyicilerin konuşmacıyı takip edebilmesini kolaylaştırılmış olur. Deneyimli sunucular sürenin bilincindedirler ve süreye saygılıdırlar. Özellikle konuşma için ayrılan süreyi öğrenmek ve sunumun zamanlamasını yapmak önemli bir kriterdir. Taslağı hazırlarken her bir maddeye ne kadar zaman ayrılacağını önceden belirlemek fayda oranını arttıracaktır<sup>252</sup>.

### **3.5.9.2.3. Sunum Yapılacak Yer ve Kullanılacak Teknik Donanımın Tanınması**

Sunum yerindeki imkanların, dinleyici kitlesinin, sunumun ve konuşmacının gereksinimlerini ne kadar karşıladığının belirlenmesi gerekir. Sunum için önceden iyi test edilmiş olan görsel donanımlara gerek duyulabilir. Donanımı konuşmacı oluşturacaksa, nasıl kullanıldığını bilmesi ve tüm işlevlerini araştırması gerekir. Bazen ne kadar iyi bir içeriğe sahip olursa olsun teknik donanım ya da sunum araçlarının kullanımı konusunda yaşanacak problemler sunumun anlatımına gölge düşürebilir.

Dinleyicilerin oturacakları sandalye konusunda dinleyicinin dikkatini toplamadaki sorunların yaşanmaması amacıyla plastik ya da düz sandalyeler daha uygundur. Sandalyelerin çok geniş ve rahat olması dinleyicilerin dikkatinin gereksiz dağılmasına olanak vermesi söz konusu olabilmesi gibi çok dar ve rahatsız

---

<sup>252</sup> Kurum içi, a.g.e., 38

sandalyelerinde dinleyicilerin huzursuz olmasına dinlemekten uzaklaşmasına sebep olabilecektir.

Oda düzeni açısından U ya da dairesel biçimdeki düzen dinleyicileri fikir alışverişine yönlendirir. Masalara kümelenendirilmiş sandalyeler takım çalışmasına özendirir ve hepsi konuşmacıya dönük durumda sıralanmış sandalyeler genel tek yönlü sunum yapma biçimidir.

Aydınlatmanın dinleyicilerin okuyabilmesi için yeterli olup olmadığı gerektiğinde kapatılıp kapatılamayacağı kontrol edilmelidir. Kürsü gereksinimi ve mikrofon gereksinimi kontrol edilmelidir.Yerin ve olanakların değerlendirilmesi, büyük kolaylık sağlayacaktır. Eğer mümkünse, önceden konuşma yapılacak yere gidilmesi ve burada en azından bir kez deneme sunumu yapılması çok faydalı olacaktır.

#### **3.5.9.2.4. Sunum Yapılacak Dinleyiciler Hakkında Bilgi Sahibi Olunması:**

Dinleyicilerin genelde hangi özelliklere sahip olduğunu, ilgileri ve konu hakkındaki bilgi düzeylerini bilmek çok önemlidir.

Her grupta çok değişik bireylerin olmasına karşın, dinleyicilerin genel özellikleri incelenerek mesajın en iyi sunulma yolunu belirlenmelidir.

Dinleyiciler sunulacak konu hakkında fazla bilgi sahibi değillerse, sunumun amacını özetlemeye daha fazla zaman ayrılması faydalı olacaktır.

Dinleyici sayısı az olduğu zaman, sunum tartışmaya daha ağırlık verilen resmîyetten uzak bir sunum haline gelebilir. Bu tür ortamlarda daha rahat soru sorma imkanı bulunması sebebi ile etkileşim daha yüksek olmaktadır.

Küçük gruplarda konuşma ifadelerini düzeltmek ve değiştirmek için bir çok olanağa sahip olunabilir.

Dinleyici sayısı arttıkça iletişim tek yönlü ve daha resmi olur. Daha kalabalık gruplara yapılan sunumların kolay anlaşılır olması gerekir.



### 3.5.9.3. Sunumun Hazırlanması

Etkili bir sunum herkesin dikkatini çeken bir girişten, sunulmak istenilen bilgiye uyan bir yapıdan ve sunumun ana konusunu özetleyen sonuç bölümlerinden oluşmalıdır. Sunumun merkezi gelişme bölümü olduğundan giriş ve sonuç bölümlerini hazırlamadan önce sunumun gelişme bölümünü hazırlamak genellikle daha kolaydır<sup>253</sup>. Gelişme bölümünü hazırlarken, giriş ve sonuç bölümlerine ilişkin farklı fikirler ortaya çıkabilir.

#### 3.5.9.3.1. Giriş Bölümü

Etkileyici bir giriş dinleyicinin dikkatini konuya toplamasını sağlar, dinleyiciyi ve konuşmacıyı rahatlatır, ne anlatılacağını önceden belirler ve mesajın önemini açıklar. Giriş kısmının iyi yapılması konuşmacıya aynı zamanda manevi güç verir ve hitaba alışmasını gerçekleştirir. Giriş kısmı konuşmanın vitrinini oluşturur. Sunumlar kısa olsa dahi giriş kısmının iyi planlanmış olması sunuma kalite katacaktır. Ancak girişteki dikkat toplayıcı ifadenin konuyla bağdaştırılması çok önemlidir. Bazı konuşmacılar sunumuna konuyla ilgili olsa da olmasa da duyduğu bir fıkrayla başlar, bu pek de iyi bir yol olmayabilir. Dikkat çekmenini yanı sıra konunun bütünlüğü içinde girişin bir anlam ifade etmesi gerekir.

**Bir soru sormak:** Kısa cevaplı ya da tepki ölçen bir soru sorulabilir. Dinleyicilerin cevap vermesi isteniyorsa, verilecek cevabın anlaşılabilir ve kolay cevaplanabilir olması sağlanmalıdır. Evet ya da hayırla ya da yalnızca el kaldırmayla cevaplanabilecek sorular sorulabilir.

**Etkileyici bir gerçeği belirtmek:** Etkileyici bir gerçekle, geçmişte yaşanan ilgili bir olayla bağdaştırarak ya da sunumun ana fikrini destekleyen bir istatistikle başlanması da ilgiyi arttırabilir<sup>254</sup>.

Örnek : Bu odadaki her 3 kişiden biri tansiyon ile ilgili bir hastalığa sahiptir!

---

<sup>253</sup> y.a.g.e.,s. 39

<sup>254</sup> Baltaş, a.g.e., s. 13

Örnek: Dünya nüfusu her yıl yüzde on artmaktadır veya her yıl erozyon ile Kıbrıs kadar toprak kayıp olmaktadır gibi örnekler ve istatistikler ilgiyi yüksek tutacaktır.

**Fıkra anlatımı:** Fıkra anlatma konuşmacının dinleyiciyi konuya alıştırmasının geleneksel yoludur. Mizah her zaman insanları konuya ısındırmak için etkili bir yoldur. Ancak fıkranın konu ile bağdaşması önemlidir.

**Öykü anlatımı:** Ele alınan konu hakkında kişisel geçmiş ile ilgili bir öyküyü anlatılarak sunuma başlamak çok etkili bir yoldur. Anlatılan öyküler düşünceleri tasvir etmeye zorlaması açısından dinamik bir dinleyici kitlesi oluşturur.

**Etkileyici vurgularda bulunmak:** Aralarda kullanılacak, anlatımı tamamlayıcı ve çarpıcı olan cümleler sunumun geri kalanına hareketlilik kazandırır. “Sonuca ulaştıracak en etkili yol bu yöntemin kullanılmasıdır!” gibi ibareler vurgulamalar ile oldukça yüksek etki sağlayacaktır.

**Olumsuz olmamak:** Durum gerçekte ne olursa olsun, hazırlanma eksikliğinden ya da konuşma ortamının yetersizliğinden dolayı özür dilememek gerekir. Konuşmaya istekli ve enerjik olunması dinleyen katılımcılarına etkiler. Bu sebeple sıradan başlangıç yapılmamalıdır. Güçlü bir başlangıç yapılması dinleyicileri coşturacaktır aynı zamanda konuşmanın gidişi konusunda konuşmacıya güç verecektir<sup>255</sup>.

### 3.5.9.3.2. Gelişme Bölümü

Sunumun gelişme bölümü iletilmek istenen önemli konuları ve bunları destekleyen verileri içermelidir. Amaca, dinleyiciye ve sunucunun kişisel sunum tarzına en iyi uyan düzenlemeyi seçmek gerekir. Bilgiyi mantıklıca sunmanın birçok yolu vardır. Sunuma uyan bir biçim seçilmelidir. Örneğin dinleyiciyi bir konuya inandırmak isteniyorsa ikna edici bir biçim seçilebilir. İkinci olarak dinleyiciyi özel bir konuda eğitmek için olayı tarihi seyrine göre anlatmak yolu tercih edilebilir. Seçilen biçim çerçevesinde sunumun önemli konuları yazıldıktan sonra bunlar verilerle desteklenmelidir.

---

<sup>255</sup> Baltaş, a.g.e., s. 13

Destekleyici veriler ;

1. İfadelere inandırıcılık kazandırır,
2. Konu karmaşık yada soyut olduğu zaman destekleyici bilgi yada veriler dinleyiciye konuşmacının ne demek istediğini çok daha kolay kavramasına yardım eder,
3. Örnekler ve öyküler sunumu destekler ve dinleyicinin dikkatini bir noktaya toplar.

En genel destekleyici veri çeşitleri ;

**İstatistikler;** Sayılar, oranlar gerçeklerdir. İfadelere inandırıcılık kazandırır ve düşüncelerin gerçek gibi algılanmasını sağlarlar. Bir çok dinleyici, “ yapılan son bir çalışma göstermiştir ki ...” diye başlayan bir ifadeye inanacaktır.

**Örnekler;** Bir olayın ya da nesnenin temsilcileridir. Örnekleri karmaşık bir ifadeyi netleştirmek ya da belirli bir uygulamayı çeşitlendirmek ve başka durumlara genellenebilmesini kolaylaştırmak için kullanılırlar. Örnekleri daha etkileyici yapmanın başka bir yolu kişisel deneyimlerden faydalanmaktır<sup>256</sup>.

**Öyküler;** Belli bir konuyu pekiştirmeye yarayan genişletilmiş örneklerdir. Genellikle dinleyici tarafından hoş karşılanır, çünkü insanlar öykü dinlemeyi severler. Ancak gereğinden fazla uzayan öyküler sıkıcı olmaya başlar.

**Alıntılar ;** Sunuma farklı bir yapı ve resmiyet kazandırır. Sunumda kullanılacak alıntının olduğu gibi okunmasının haricinde referans vererek aktarılan alıntılar etkili olabilecektir.

### 3.5.9.3.3. Sonuç Bölümü

Sonuç bölümü sunumda önemli mesajları ve konu başlıklarını dinleyiciye hatırlatır. Bitiş cümlesi iyi planlanmalıdır. Kısa ve yönlendirici olmaya özen

---

<sup>256</sup> <http://www.tip.hacettepe.edu.tr/diger/etkili.sunum.pdf> (Erişim Tarihi, 10.01.2006)

gösterilmelidir. Kısa olmalıdır, ana noktaları toparlamalıdır, dinleyicilerin de etkin katılımını sağlamalıdır.<sup>257</sup>

### ***Önemli Konuların Özetlenmesi***

Konuşma sırasında gözden kaçabilir düşüncesiyle konuşma içeriğindeki önemli konuları yeniden tekrarlamak ana hatları ile dile getirmek etkiyi arttırmak açısından önemli bir ayrıntıdır.

### ***Çağrı Yapılması***

Düşünceleri değiştirme üzerine planlanmış bir sunum ise savunulan konu hakkında seyirciye ne yapmaları gerektiğiyle ilgili çağrı yapılmalıdır. Örneğin; Satışta müşteri memnuniyetine yönelik bir sunum yapıyorsa bu konu ile ilgili sloganlar ile çağrı yapılabilir.

### ***Sözü Net ve Kısa İfade Etmek***

Sunum bittikten sonra devam etmemek gerekir. “Ayrıca yada başka bir konu” gibi ifadeler farklı bir konu olması açısından dinleyiciyi iter, gereksiz dikkati dağıtır.

### ***Kapanışı Aniden Bitirmek***

Sunum sırasında dinleyenlerin dikkatini gereksiz çekecek kadar ani bitirişlerde sıkıntı doğurabilir. Konuşmacının anlamsız özür dilemesi, bağlantısız bir şekilde konuşmayı sonlandırması dinleyenlerde negatif bir etki yaratacaktır.

---

<sup>257</sup> **Tıp Eğitimcileri İçin Eğitim Becerileri Rehberi**, N.N. Şahin(Çev.), Ş. Bahar Özvarış(Çev. Ed.), Hacettepe Halk Sağlığı Vakfı Yayını, Yayın No.. 99/14, Ankara, 1999 Bölüm. 4

### ***Dinleyicilere olabildiğince sık adlarıyla hitap etmek***

Genel insan özelliği olarak herkes ismi ile hitap edilmesinden hoşlanır bu sebeple kişilerin dikkatini çekmek için isimlerle hitap etmek sonuca yakınlaştıran bir davranıştır<sup>258</sup>.

### **3.6. Görsel ve İşitsel Araçların Seçimi ve Kullanımı**

Görsel araçlar sunumu güçlendirir. İyi bir sunumu, eksiksiz bir sunuma dönüştürür, sunumun özel noktalarına önem ve açıklık kazandırır. Sunumun düzenlenmesini güçlendirir ve dinleyicinin ilgisini çeker. Genellikle görsel gereçlere ilişkin seçim sunum için ne kadar zamanın olduğuna ve sunum yerindeki olanakların çeşitliliğine bağlıdır.

#### **3.6.1. Saydamlar (asetat)**

Kalabalık olan ya da olmayan tüm gruplarda kullanılabilir<sup>259</sup>.

Profesyonel tasarımla ve renkli olarak hazırlanmış saydamlar her zaman daha etkilidir.

Saydamlar yansıtıldıklarında tüm bilgi grafik ve çizimlerin okunaklı olmasına dikkat edilmelidir. Profesyonel bir sunumda kullanılacak yazı genişliği 36 puntodur.

Saydamlara fazla bilgi yüklemeye çalışılmamalıdır, bir saydam yaklaşık iki dakikalık bilgi aktarmak için kullanılmalıdır.

Saydamın sıkıcı olmamasına özen gösterilmelidir, yeterince grafik ya da renk içermeyen saydamların çoğu sıkıcı olur.

Saydamlar dinleyicilerin gözünün önüne yığılmamalıdır. Dinleyiciler ağırlıkla dinlemek yerine saydamlara yoğunlaşacaklardır.

---

<sup>258</sup> <http://www.tip.hacettepe.edu.tr/diger/etkili-sunum.pdf> (Güncelleme tarihi 18.01.2006)

<sup>259</sup> Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, **Sunuş Yapma**, 1999, s. 19

Saydamların okunmamasına dikkat edilmelidir. Dinleyiciler farklı yorumları ve vurgulamaları duymak isteyeceklerdir.

Dinleyiciler için birer kopya hazırlanması yararlı olacaktır.

Saydamları sunum boyunca direk yansıtılmamalı, sırası geldiğinde kullanılmalıdır, işi biter bitmez kapatılması gerekir.

### **3.6.2. Döner Levha (Flip chart)<sup>260</sup>:**

- Eğitimde kullanılmaya ve bir anda akla gelen doğal notları yazmaya elverişlidirler.

- Bilgi toplandığı ve düşünce geliştirildiği takdirde olan sunumlar için uygundur.

- Önceden hazırlanabilirler.
- Aktif katılımlı toplantılarda maddeler halinde olan alternatifler sıralanabilir.
- Renkli kalemler ile yazılabilme imkanı dikkati çekmek için avantajdır.
- En avantajlı yönü spontan bilgileri sergilemek için kullanılmasıdır.

### **3.6.3. Bildiri(Handout):**

- İzleyicilere çoğaltılarak dağıtılan evraklardır.
- Amaca hizmet ettiklerinden emin olunmalıdır.
- Bildirilerin okunmaması uygun olacaktır, dinleyicinin elinde yazılı olan bilginin yeniden tekrar edilmesi can sıkıcı olacaktır.

- Dinleyici sunumun ayrıntılarını ileriki tarihte hatırlayamayacağından dinleyicilerin ilerde okuduklarında anlamaları için gerekli bilgileri, başlıkları, yorumları içermesine önem verilmesi faydalı olacaktır.

- Dağıtıldığında içeriğini kısaca özetlemek faydayı arttıracaktır.
- Çok fazla içerik sıkıcı olacağından genel spot kelimeler kullanmak faydalı olacaktır.

---

<sup>260</sup> Yarmalı, a.g.e., s. 213

### 3.6.4. Post-it

Post-it® Not'un başarı öyküsü, kendiliğinden yapışan not kağıtlarının mucidi olarak bilinen 3M bilimadamlarından Art Fry adı ile kopmaz bir bütün oluşturmaktadır<sup>261</sup>.

Uzun yıllardır sosyal hayatın içine giren post it notlar acil durumlarda karşımızdakine not iletebilmek, hatırlatma yapabilmek amacıyla kullanılan ve pratikliği sayesinde etkin bir iletişim aracıdır. Post it' in arka yüzeyinin yapışkanlı olması Poka-Yoke sistemi olarak düşünülebilir. İletilen notun farklı sebeplerle bırakıldığı yerde durmaması iletişimi bozan bir etmen olabilirdi, ancak yapışkan olması sabitlemek anlamında iletişimin daha sağlıklı şekilde çözümlenmesinin sağlamaktadır. Özellikle kısa önemli hatırlatma notları takip açısından önemli bir iletişim aracıdır.

### 3.7. Slayt Sunumu

Slaytlar toplantı esnasında ilgili objenin çeşitli görüntülerini toplantıya katılanlara tanıtmakta veya bir konuşma sırasında hem objeyi tanıtmak ve hem de konuşmada sözü edilen şemaları, olayları ya da kimseleri izleyicilere göstermek amacı ile etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

Slayt hazırlanırken şu hususlar dikkate alınmalıdır<sup>262</sup>.

- Her bir slayt için sözcük sayısı maksimumu on ile sınırlandırılmalıdır.
- Gösteri sırasında boşluklardan kaçınılmalıdır.
- Monotonluktan sakınılmalıdır.
- Fotoğraf, yazı ve grafikler serpiştirilmelidir.
- Tekrardan kaçınılmalı ve her bir karede yeni bilgiler iletilmelidir.
- Konuşmacının söyledikleri ile görüntü uyumlu olmalıdır.
- Mesajlar açık ve net olmalıdır.
- Kullanılacak slaytın sayısı ve gösterim sırası ise tamamen konunun açıklığa kavuşturulması ve konuşmacıya verilen süre ile ilgilidir.

<sup>261</sup> <http://cms.3m.com/cms/TR/tr/1-18/FFrzcFY/view.html> (guncelleme 05.05.2005)

<sup>262</sup> Filiz Balta Petekoğlu, **Halkla ilişkiler Nedir?**, Beta Yayınları İstanbul, 1998

Bazen kablosuz bir mikrofon, işaret çubuğu, video kaset ya da müzik görsel araçlara eklenebilir. Günümüzde her alanda kullanılan bilgisayar başarılı bir sunum yapmada da etkilidir.

Sunuma yardımcı bu araçları kullanırken nelere dikkat edilmelidir?<sup>263</sup>

- En iyi sunum araçları bile, uygun bir biçimde kullanılmadıklarında, sunuma zarar verebilirler. Bu araçlar sunumu desteklemeli sunumun kendisi olmamalıdır.
- Herşeyi önceden kontrol edilmelidir,
- Dikkati denetlemek için gereçler tam zamanında kullanılmalıdır
- Görsel gereçlere yönelerek değil dinleyici ile konuşulmalıdır
- Görsel gereci kullanırken daha sesli konuşulmalıdır
- Görüşün engellenmemesi, her yerden rahatça izlenebilmesi önemlidir,
- Konuşma sonrası bu yardımcı gereçler ortadan kaldırılmalıdır.

### ***Uygulama Önerileri:***

En önemli uygulama konuşma öncesi sıkça tekrardır. En az beş ya da altı kez sunumun uygulaması yapılmalıdır. Uygulama yaptıkça konuya daha çok hakim olunmakta ve başarı seviyesi artmaktadır. Egzersiz uygulamaları, konuşma dinleyicilerin önünde yapılmış psikolojisi ile gerçekleştirilirse faydası artacaktır.

Uygulamalar gerçek sunuma ne kadar yaklaşırsa sunumun yapılacağı gün başarısızlık olasılığı o kadar azalacaktır. Etkili bir sonuç için, egzersiz uygulamalarının birinde, sunum yapılacak mekanın olanakları ve sunum sırasında yararlanılacak planlanan görsel gereçler kullanılmalıdır.

Uygulama yaparken her yanıfta tekrar başa dönmemelidir. Bu tür uygulamalarda sunumun bazı bölümleri tekrar nedeniyle daha fazla tanidik gelir. Uygulamada hata da yapılırsa sonuna kadar gidilmelidir. Taslakta zorlanılan bölümlere işaret koyulması uygun olacaktır.

Sunumun süresi hesaplanmalıdır. Bu sunumun süre sınırına ve hızına daha duyarlı olunmasını sağlar.

---

<sup>263</sup> Nelson, Wallik, **a.g.e.** s. 38



Ayrıntılara dikkat edilmelidir ve geri bildirim yaptırılmalıdır. Deneme sunumunu dinleyenlerden öneride bulunmalarını istemek yararlı olacaktır.

Ezberlenen sunumlar soğuk, sıkıcı ve doğallıktan uzaktır.

Ses tonu ve vurgulamalar sonucu çok etkileyen faktörler olarak dikkatli kullanılmalıdır, başarıya direkt etkisi olacaktır.

### 3.8. Beden Dili

İnsanlar konuşarak anlaşmayı geliştirmeden önce, beden dilleriyle anlaşılırdı. Beden dili insanların ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuştur. Bedenleri dili aracılığıyla insanlar duygularını, düşüncelerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ve ruhsal zenginliklerini başka insanlarla paylaşmışlardır<sup>264</sup>. İnsanların tümü sözlü iletişim türlerinde kullanılan kelimelerin yanısıra vurgulamalar, mimikler, jestlerle de iletişimi destekler. İletişim esnasında hareketlerle ortaya çıkan bu desteğe beden dili adı verilmektedir. Kişiler arası iletişimde çoğu zaman ne dendiği değil nasıl dendiği önemlidir ibaresi temelinde beden dili ile ifade edilen ve kelimelerin anlamlarından daha ileri ifadeler içeren beden dili karşılığında söylenmiştir. Kullanılan kelimeler ve kişilerin mesajlarının etkisini değiştirebilmek amacıyla oluşturulan iletişimde beden dili sonuç değiştirici anlam karşılığı yer almaktadır. Beden dili duygu ve düşüncelerin yansımasıdır. İnsanların yüz yüze kurdukları ilişkide, kelimeler %10, ses tonu %30, beden dili ise %60 önem taşır. Bu sebeple kelimelere sığdırılan sözel mesajlardan daha çok beden dili etkili olmaktadır.<sup>265</sup>

Günümüzde dünyanın en çok konuşulan dili olan İngilizce’de beden ve ruh ilişkisini açıkça vurgulayan sözcükler vardır. Örneğin, bu dilde “birisi” anlamına gelen “somebody” ve hiçkimse anlamına gelen “nobody” sözcüklerin her ikisinde de bulunan “body” sözcüğü “beden” anlamına gelmektedir. Beden olmaksızın varlık olmaz ve dolayısıyla insanın kendisiyle ilgili bir kavram da söz konusu olamaz

<sup>264</sup> Nikolay Sorokin , **Body language of communication**, New Jersey, 2001, s. 25

<sup>265</sup> <http://www.pozitif bilim enstitüsü.com/beden dili> (Erişim tarihi, 10.08.2005)

### 3.8.1. Beden Dili Hayatımızda Neden Önemlidir?

- Bilinçaltından etkilenir. Rol yapmak zordur, ama imkansız değildir.
- Farklı anlamlar içerebilir, bunun için gerçekleşen ortam ve iletişim durumunun incelenmesi gerekir.
- Beden dili, kültürden etkilenir.
- Bireysel bir etkinliktir.
- Bilinçsiz olarak yapılan beden dili dışavurumları kişinin duygularını açıklar.
- Mimikler jestlere göre, daha evrenseldir. Örneğin; korku, kızgınlık, mutluluk, dikkat, ilgi ve saldırganlık.
- Jestler; el, kol, baş ve bacaklarımızla konuşmalarımızı içerir. Ve herbiriyle çok konuşulmaktadır.
- Eller, insanın kendisini ifade etmede kullandığı en duyarlı organlarıdır. Bunun temelinde ise, insanın elinin becerisinin gelişmesi ile beynin biyolojik gelişmesinin birbirine paralel olması yer alır.
- Kollar, kişisel gücün ifadesidir ve bu nedenle ne kadar rahat hareket ettirilirse, kişinin o kadar kendisine güvendiği düşünülür.
- Bacaklar, gövdemizin, başımızın, ellerimiz ve kollarımızın yetersiz kaldığı yerlerde ise, bacaklarımız devreye girer<sup>266</sup>.

Kişiler arası iletişimi daha etkin hale getirebilmek için beden dilini etkin kullanabilmenin önemli noktaları<sup>267</sup>;

1- Göz İlişkisi: İnsanların yüzüne bakanlar, bakmayanlardan daha etkili iletişim kurabilirler. Göz teması belirli kurallar içerisinde kullanıldığı oranda ve karşısındakini rahatsız etmeyecek ölçüde kullanılırsa iletişimin etkisi artacaktır.

2- Yüz İfadesi: dinamik ve canlı ifade taşımalıdır. Mümkün olduğu kadar sıcak ve dostça tebessüm etmeli ve gülümsemelidir. Yüz ifadesi, çevreye olan ilgiyi yansıtmalıdır. Donuk ve ifadesiz gözükmekten kaçınmak ve daha canlı bir yüz ifadesi iletişimin kalitesini arttıracaktır.

<sup>266</sup> Zuhâl BALTAŞ, Acar BALTAŞ, **Bedenin Dili**, İstanbul, 2000, s. 25

<sup>267</sup> Aylık Dergi, 'Vakıf ve Şirketlerin Aylık Bültenleri', **Vakıf Yayınları**, sayı 7, 2003

3- Baş Hareketleri: Sözlü iletişim esnasında baş sık sık hafifçe aşağı, yukarı hareket ettirilerek karşıdaki kişinin dinlendiği tasdik edilmeli ve anlaşıldığı ifade edilmelidir. Söylenenlerin kabul edilip edilmediği önemli değildir, aktif iletişim kuran kişiye “anlaştım” duygusu yaşatılmalıdır.

4- Jestler: Jestler ve mimikler diğer kişilere görsel sinyaller gönderen hareketlerdir. Yüz kaslarının anlatım amaçlı kullanımı mimikleri; baş, el, kol, ayak, bacak ve bedenin kullanımı da jestleri oluşturur. Jestler, çok aşırıya kaçmadan kullanılmalıdır. Konuşma sırasında ellerin dikkat çekici şekilde hareket ettirilmesi, yüzde ve başta dolaştırılması dikkati farklı yönlere çekebileceği sebebiyle hoş bir görüntü oluşturmayacaktır. Açık ve anlaşılır jestleri tercih edilmeli aşırı hareketli olmaktan kaçınılmalıdır.

5- Postür (Beden duruşu): Ayakta hitap ediliyorsa, dik durulmalıdır. Oturma konumunda ise sandalye veya koltuğu tam olarak doldurmak ve arkaya yaslanmak konuşan açısından rahatlık sağladığı gibi karşıdakine konuşulan konuya hakim görüntüsü verecektir. Konuşma sırasında dinleme konumunda öne eğilmek ve ilgi göstermek olumlu bir jesttir.

6- Yakınlık: İnsanlara daima, onları rahatsız etmeyecek, sosyal yakınlık mesafesi olarak mümkün olan en yakın mesafede durularak etki alanı içinde hareket edilmelidir.

7- Yöneliş: Daima konuşulan veya konuşan kişiye dönük durulmalıdır. İki den fazla insanla bir grup oluşturuluyorsa, mümkün olduğu kadar çok kişiye merkezi açık tutmak iletişimin sürekliliğini sağlayacaktır.

8- Bedensel temas: İnsanları tedirgin etmeden, mümkün olan her durumda bedensel temasın kullanılması iletişim etkinliğini ve samimiyeti sağlayacaktır. Özellikle yaş olarak daha genç yaştakilere, aynı cinsiyetten olanlarla, konuşmacıdan daha alt statüde olanlarla bedensel temas kurmak iletişim etkinliğini ve dikkati arttıracaktır. Ancak bu konuya dikkat edilmelidir; hiyerarşik olarak farklı düzeydeki çalışanların, sınırlamaları koymaları mümkün olmayabilir ve farklı kültürlerde bedensel temas çok sıcak karşılanmayabilir<sup>268</sup>.

---

<sup>268</sup> Kurum içi, 2005, a.g.e., s. 42

9- Dış görünüş: İlk izlenim 30 saniye ve 60 saniye arasında oluşur ve uzunca bir süre bireyi temsil eder bu sebeple grup normlarına, toplumsal rol ve statüye uygun giyim iletişim için önemli bir mesajdır. Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir. Bu etkiyi yaratan faktörler, karşılaşılan kişinin beden dilinden kullandığı kelimelere ve kişinin taşıdığı bütün giysi ve aksesuarlardan içinde bulunduğu fizik ortam nesnelere kadar geniş bir dağılım gösterir. Bütün bu faktörlerin bileşkesi “algılayan kişinin” değerlerinde bir yer bulur ve o çerçevede yorumlanır. Algılayan kişisel özellikleri ve toplumsal normları ile kalıplaşmış olan yargılar, etkileşim verilerine bağlı olarak iletişimin ilk anında bir “karar” verir ve insan karşısındaki kişiye zihninde bir etiket yapıştırır. Bu karar olumlu veya olumsuz olabilir. Bu sebeple iletişim açısından dış görünüş oldukça yüksek oranda önem arz etmektedir.

10-Konuşmanın sözel özellikleri: Çok fazla ve çok hızlı konuşmaktan kaçınmak önemli bir ayrıntıdır. Bir topluluk içinde dinlenen süreye yaklaşık olarak eşit miktarda konuşmaya gayret edilmelidir. Sesin yüksekliğini ve tonunu, bulunulan çevreye göre ayarlamak gerekir. Vurgulamalar ve ses tonu karşıdaki kişiye direkt etki etmesi sebebi ile beklenmedik reaksiyonlar ortaya çıkarabilir. İletişim mekanının fiziksel özelliklerine bağlı olarak mikrofon ile yada çıplak ses ile konuşma da olsa ses yüksekliği iyi belirlenmeli karşıdaki kişilerin duymakta zorluk çekmemeleri iletişimin sağlığı açısından önemli bir kriterdir.

Beden dili, iletişim de gerçekten çok önemli ve iletişimin amacını, sonucunu değiştirebilecek kadar kişilerarası iletişimi etkileyen ana faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal iletişim açısından değerlendirildiğinde psikolojik etmenlerde ortaya çıktığında beden dili bu açıdan da etkin bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin ses tonu, mimikleri, ses tonları çalışanlar tarafından sıkı bir şekilde kontrol edilmesi sebebi ile beden dilinin önemi daha da artmaktadır. Kurumsal iletişimde, yazılı iletişim; ulusal nitelikli kurumlarda daha yoğun kullanımda olmasına karşın hiyerarşik yapıda yapılan sözel iletişimde beden dili etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Bu etkinlik kültürel yapılara göre ağırlığını değiştirmiş olsa da sözel iletişimlerde en etkin mesaj iletme yöntemidir<sup>269</sup>.

---

<sup>269</sup> Dökmen, a.g.e., s.75

### 3.9. Kalite Çemberleri

Toplam Kalite Yönetimi (TQM) anlayışının uygulamasında temel gereklerden biri tüm çalışanların bu sürece katılımının sağlanmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi sürecine katılım demek, çalışanlara yaptıkları işle ilgili gerekli yetki ve sorumluluğun verilmesi, çalışanların iş kararlarının verilmesinde ve sürekli iyileştirme sürecinde yer almasıdır.

Çağımızdaki küresel rekabet ortamında, üretim işletmeleri hem üründe hem de üretim ve hizmette kalite için artan müşteri istekleriyle karşı karşıya kalmışlardır. Bu da üreticiler ve kalite yöneticilerini, toplam kalite yönetimini (TQM) kendi firmalarında uygulamak için büyük çaba harcamak zorunda bırakmıştır; ki bu yöntem, firma işçileri arasında bir takım ruhu oluşturan ve bütün yönleriyle yüksek derecede bir kalite sağlayan anlamlı bir çözüm sunmaktadır. Günümüzde üreticiler ve üretim işletmelerinin kalite yöneticilerinin, kalite çemberi programlarını uygulayarak şirket çalışanları arasında bir takım ruhu oluşturmaya çalışmaları alışıldık bir durumdur.<sup>270</sup>

“Taylorizm” olarak bilinen klasik yönetim felsefesinin aksine, Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında en önemli kaynaklar çalışanların sürekli iyileştirme sürecinde yer almaları, yetenekleri ve yaratıcı katılımlarıdır. Japonlar, çalışanların şirketin en değerli sermayesi olduğunu ilk anlayan ülke olmuş ve tüm çalışanlarını sürekli iyileştirme sürecine katılmaları konusunda cesaretlendirmişlerdir. Çalışanların kalite iyileştirme faaliyetlerine katılımı konusunda en etkin araçlardan biri ‘Kalite Çemberleri’dir. Bir takım çalışması olan kalite çemberleri ilk defa Japonya’da uygulanmaya başlanmış, 70’li yıllarda Amerika ve Avrupa’ya yayılarak günümüzde yaygın bir şekilde kullanılır hale gelmiştir.

Kalite çemberi, çalıştıkları iş alanları ile ilgili kalite, maliyet, verimlilik, çalışma koşulları gibi konulardaki sorunları, problem çözme tekniklerini kullanarak çözmek ve yaptıkları işi geliştirmek amacıyla gönüllü olarak biraraya gelen, düzenli olarak toplanan, aynı veya benzer işi yapan çalışanlardan oluşan bir gruptur. Sayıları 5 ila

---

<sup>270</sup> P. Aravindan And S.R. Devadasan Makine Mühendisliği Bölümü, Psg Teknoloji Okulu, Coimbatore, Hindistan, ‘Üretim İşletmelerinde Başarılı Kalite Çember Programları Uygulamak İçin Kullanılan Gelişmiş Bir Sistem’, 2001

10 kişi arasında değişen çemberler çalışmalarını genellikle mesai saati dışında gerçekleştirirler. emberde, görevi çemberin işini ve faaliyetlerini kolaylaştırmak olan bir de lider yer alır.

### 3.9.1. Kalite emberinin Amacı

- 1-Kaliteyi artırmak, maliyeti dşrmeğ.
- 2-Motivasyonu artırmak.
- 3-Grup alışması anlayışını yerleştirerek sinerji etkisi yapmak.
- 4-İletişimi artırmak.
- 5-Ynetenlerle yönetilenlerin kaynaşmasını sağlamak.
- 6-Yaratıcılığı artırmak.
- 7-İş güvenliği bilincini artırmak<sup>271</sup>.

Kalite emberleri oluşumu itibari ile belirli ilkeler doğrultusunda temellere dayandırılmıştır. Kurumların etkin olarak kullandıkları takdirde çalışanların sahiplenmesi, kurum kültürüne etkisi ve çalışanların birbirleri ile olan iletişimi sebebi ile diyaloglarının gelişmesi sonucunda kalite çemberleri fayda oranını artıran bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır. Kalite çemberlerinin genel oluşum prensiplerine değinilecek olunursa ;

Kalite emberleri,

- 1- Emirle kurulmaz, ihtiyaçtan doğar ve kendiliğinden gelişir.
- 2- Kendini yetiştirme fikri önemlidir.
- 3- Personel, eğitime tabi tutulmalıdır.
- 4-Empati duyarak davranış (kendini karşısındakinin yerine koyma fikri) geliştirilmelidir.
- 5- emberlerin teşkili lider veya yöneticilerin motive kabiliyetine bağlıdır.
- 6- dllendirilmelidir (maddi değil)

---

<sup>271</sup> Ayşe etinkaya, Tufan Gülmez, **Okul Gelişim Modeli, Planlı Okul Gelişimi**, M.E.B., Ankara, 1999, s. 35

### 3.9.2. Kalite Çemberlerinin Getirileri

Kalite çemberlerinin getirileri şöyle sıralanabilir;

- “İşi en iyi bilen o işi yapandır” felsefesinden hareketle, fiziksel gücün yanında çalışanların beyinlerinin ve yaratıcılığının da kullanılması,
- Takım çalışmasını gerçekleştirerek, onun yarattığı sinerjiden faydalanılması,
- Problemlere bir takım teknikler kullanarak, sistematik bir şekilde yaklaşılması, sağlam temelli ve kalıcı çözümler üretilmesi,

Bu getiriler, çalışanlar için motivasyon artışı ve kuruluş içinde kalite, verimlilik artışı ve sürekli iyileştirme gibi kazanımları beraberinde getirecektir.

Kalite çemberleri alt kademedeki çalışanların, üst yönetimin sürekli iyileşme konusundaki taahhüdüne katılımı ve işyerindeki görevlerini ve sorumluluklarını anlamaları açısından önemli bir role sahiptir. Kalite çemberi faaliyetleri aynı zamanda, çalışanların kuruluşlarının başarısında pay sahibi oldukları hissini güçlendirmektedir. Buna alt kademedeki yönetime katılma düşünce ve duygusunun yarattığı motivasyon ve sahiplenme de eklenebilir. Kurumsal iletişim konusunda kalite çemberleri farklı birimlerden katılımı olan kişileri kapsamaması sebebi ile diyalogları arttırıcı, farklı hiyerarşik basamaklardaki katılımcıların aynı platformda olması sebebi ile doğal bir iletişim sağlaması açısından önemli bir uygulamadır. Uygulama çalışmasında da ortaya çıkan doğrular neticesinde kurumsal kültür oluşumu kurumsal iletişimde en önemli etkenlerden bir tanesidir ve kalite çemberleri de kurum kültürünün önemli işlevsel bir parçasıdır<sup>272</sup>.

---

<sup>272</sup> [http://www.maliye.gov.tr/kalite/kykitap/kalite\\_cemberleri.htm](http://www.maliye.gov.tr/kalite/kykitap/kalite_cemberleri.htm) (Erişim tarihi 08.08.2005)

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SÜRECİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİM ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASINA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

#### 4.1. Amaç ve Yöntem

Anket, Kişisel İletişim Becerileri, Kurum İçi İletişim Becerileri, İletişim Araçları ve Demografik özellikler olarak bölümlendirme yapılmıştır. Kişisel İletişim Becerileri verilen önerilerin önem sırasına göre dizilmesi yöntemi ile oluşturulmuş, kurum çalışanlarının kişisel iletişim beklentileri ele alınmıştır. Kurum içi iletişim becerileri 5'li Likert ölçeği değerlendirmesine uygun şekilde hazırlanmıştır ve kurum içi iletişim uygulamalarında analiz edilmiştir. İletişim araçları bölümü, kullanılan teknolojik iletişim araçlarının faydaları ve bunlara olan kullanım yatkınlığı açısından ele alınmıştır. Son bölüm demografik özellikler, katılımcıya ait değişken özellikleri içermektedir.

Anket pilot çalışma ile başlamış olup 7 kişiye önceden uygulanıp, ön testten geçirilmiştir. Alınan sonuçlara göre testin daha anlaşılabilir olması için önerilen değişiklikler yapılmıştır. Anket sorularının bir kısmı Yavuz Odabaşı'nın "Müşteri İlişkileri Yönetimi" kitabından Müşteri ile İlişki Kurma Becerileri Anketi kısmından yararlanılarak oluşturulmuş, bir kısmı anket yapılan kurumun kendi bünyesinde 1999 yılında yaptırmış olduğu pilot çalışmadan alınmıştır. Demografik özellikler ve iletişim araçlarına ilişkin sorular derleme yolu ile oluşturulmuştur.

Bu araştırmanın amacı, kurumsal iletişim konusunda kurum çalışanlarının iletişime etki eden faktörleri değerlendirmelerini belirlemektir. Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması yapıldıktan sonra, ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak çalışmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra ortaya konulan kuramsal çerçeveden hareketle bir alan araştırması planlanmıştır.

Araştırma Türk İlaç Sektörü'nde yeralan bir kurum çalışanları dahilinde yapılmıştır. Kurum uluslararası alanda yayılmış çok uluslu bir şirket olup tüm dünya da 100.000 civarı çalışanı bulunmakta ve Türkiye departmanında 1200 çalışanı ile



geniş ürün çeşitliliği bulunan, sektörün en büyük kuruluşlarından bir tanesidir. Pazarlama ve satış departmanı tüm Türkiye'ye yayılmış teşkilatlanması olan, bölge yöneticilikleri ile lokal yönetim tarzı uygulanan ve kurumsal iletişimin yoğun olarak kullanılmasını gerektiren yapı arzeden; çok yönlü iletişimin uygulandığı bir kurumdur.

Alan araştırması uzak merkez yönetimli satış ve pazarlama kadrolarına uygulanacağından örneklemin ana kitleyi temsili üzerinde durulmuştur. Bu nedenle alan araştırmasına katmanlı tesadüfî örneklem uygulanmıştır. Anket, bölge müdürlüğü lokal yönetimi ile yönetilen bölge satış temsilcilerine uygulanmıştır. Bölge Yönetiminin sınırları, iller bazında olup coğrafi ve sektörel ilişkiler gözönüne alınarak bölümlene yapılmıştır. Aynı zamanda kurumun sahip olduğu ürünler geniş bir alana hitap etmektedir. Bu sebeple aynı bölge yapısı içinde coğrafi sınırları birbirine benzer büyüklükte 8 ayrı grup oluşturulmuş ve bu gruplarda sorumluluk Bölge Müdürlüğü'ne verilmiştir. Her bir grubun ayrı kadroları, ürün çeşitleri mevcuttur.

Anket toplam olarak üç bölümde toplanan 105 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde, **kişisel iletişim becerileri** ile ilgili olarak 8 soru yer almaktadır. İkinci bölümde Kişisel İletişim Becerileri, Kurum İçi İletişim ve İletişim Araçlarına Yönelik olmak üzere geliştirilen 34 soru yer almıştır. Anketin son bölümünde demografik sorularla birlikte iletişimin sıklığını belirlemeye ve iletişim araçlarını kullanmaya yönelik nominal sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde 13 soru yer almaktadır. 150 anket dağıtılmış, 82 anket geri dönmüştür. Buna bağlı olarak geri dönüşüm oranı %55'dir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Program for Social Sciencies) V13.0 programı ile analiz edilmiştir. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır. Bu nedenle nominal ve demografik soruların frekans dağılımları incelenmiş, anlamlı olan veriler üç açıdan değerlendirmeye tutulmuştur. Öncelikle verilerin güvenilirliği (Cronbach's alpha) test edilmiştir. Değişken grupları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü belirlemeye yönelik olarak Korelasyon Analizi , daha sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

## 4.2. Araştırmanın Bulguları

### 4.2.1. Katılımcıların Profilleri ve Kişisel İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırma anketine katılanların demografik dağılımları ve profili Tablo 9'da verilmiştir. Ankete katılanların %12,2'si, 20-25 yaş arasında, %45,1'i 26-30 yaş arasında, %31,7'si 31-35 yaş arasında, %11 pay ise 36 Yaş ve üzeridir. Bu sonuçlara göre kurum çalışanlarının % 76,8'i 26-30 ve 31-35 yaşları arasında kalanlardır. Ankete katılan 82 kişinin %31,7 si kadın, %68,3 ise erkektir. Ankete katılan 82 kişinin %4,9'u lise ve dengi okul, % 90,2 oranında Üniversite, 4 kişide % 4,9 ile lisans üstü eğitim yapmış olduğu görülmektedir. Ankete katılanlardan %91,4'ü satış temsilcisi, % 4,9'u Bölge Yöneticisi olarak kurum organizasyonunda yer almaktadır. Kurum çalışanlarının iş tecrübeleri ile ilgili veriler doğrultusunda da % 47,6 ile 1-3 yıl, % 28 ile 4-6 yıl, %17,1 payı ile 7-9 Yıl ve % 7,3 ise 10 Yıl ve üzeri olarak çıkmıştır. Yine buna benzer bir soru ile sektörel yaş ortalamaları ortaya konmaya çalışılmıştır. Katılımcıların % 35,4 pay ile 1-3 yıl sektörel tecrübeye, %26,8 ile 4-6 yıllık bir tecrübeye, %22 pay ile 7-9 yıllık çalışma yaşına ve % 15,8 oranı ile 10 yıl ve üzeri sektörel çalışma tecrübeleri bulunmaktadır. Bölge ofisi kullanım konusunda yapılan değerlendirmeler neticesinde örneklem kurum aktif satış teşkilatı içeren ve mobil kadroya sahip olması sebebi ile büro kullanım oranı farklı veriler içermektedir. Anket cevapları doğrultusunda bölge bürosunda bulunma süreleri haftalık olarak 1 saatten az olanların sayısı %7,3, % 58,5'i 1-3 saat, 3 saatten fazla %34,2 olarak belirlenmiş olup en yüksek sonuç haftalık büro kullanım süresi olarak 1-3 saat arası bölümde %58,5 oranında belirlenmiştir.

**Tablo 9.** Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

<b><u>YAS</u></b>	<b><u>SAYI</u></b>	<b><u>YÜZDE</u></b>
. 20-25 arası	10	12.2
. 26-30 arası	37	45.1
. 31-35 arası	26	31.7
. 36- ve üzeri	9	11
Toplam	<b>82</b>	<b>100</b>
<b><u>CİNSİYET</u></b>		
. Kadın	26	31.7
. Erkek	56	68.3
Toplam	<b>82</b>	<b>100</b>
<b><u>EĞİTİM</u></b>		
. İlkokul	0	0
. Ortaokul	0	0
. Lise ve dengi	4	4.9
. Üniversite	74	90.2
. Lisans üstü	4	4.9
Toplam	<b>82</b>	<b>100</b>
<b><u>GÖREV</u></b>		
. Satış Temsilcisi	75	91.4
. Yönetici	4	4.9
. Diğer	3	3.7
. Toplam	<b>82</b>	<b>100</b>
<b><u>İŞLETMEDE ÇALIŞILAN SÜRE</u></b>		
. 1-3 Yıl arası	39	47.6
. 4-6 Yıl arası	23	28.0
. 7-9 Yıl arası	14	17.1
. 10 Yıl ve Üzeri	6	7.3
Toplam	<b>82</b>	<b>100</b>
<b><u>SEKTÖRDE ÇALIŞILAN SÜRE</u></b>		
. 1-3 Yıl arası	29	35.4
. 4-6 Yıl arası	22	26.8
. 7-9 Yıl arası	18	22.0
. 10 Yıl ve üzeri	13	15.8
Toplam	<b>82</b>	<b>100</b>
<b><u>BÖLGE OFİSİNDE 1 HAFTADA GEÇİRİLEN SÜRE</u></b>		
. 1 Saatten az	6	7.3
. 1-3 Saat	48	58.5
. 3 Saatten Fazla	28	34.2
. Toplam	<b>82</b>	<b>100</b>

Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle, güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda verilerin genel güvenilirlik katsayısı 0,7603 olarak saptanmıştır. Bu sonuç kabul edilebilir sınırları içindedir<sup>273</sup>

Çalışmanın birinci bölümünde İletişime Yönelik Kurum Desteğinin Belirlenmesine yönelik 8 sorunun değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir.

1) İşletmemizde bölge yöneticileri çalışanların kişisel gelişimi bakımından sağladığı destek:

**Tablo 10.** Bölge Yöneticilerinin Çalışanları Kişisel Gelişim Açısından Değerlendirme Kriterleri

İfadeler	Ortalama	Sıralama
Yararlı Bilgiyi Sağlama Bec.	4,27	1
Otokontrol	3,87	2
Becerilerin Geliştirilmesi	3,55	3
Delegasyon	3,23	4
İnsiyatif Kullanma	3,09	5
Motive eden ortam yaratma	3,00	6

Tablodaki cevaplar analiz edildiğinde anket cevapları, bölge yöneticilerinin çalışanlara “yararlı bilgiyi sağlama” ya yüksek oranda destek verdiği buna karşılık “motive eden ortam yaratma” konusunda düşük oranda destek verdiği görülmektedir.(Tablo, 10)

<sup>273</sup> Nunnally, 1978

2) İşletmede çalışanların kişisel gelişimi için gereken kişisel özellikler;

**Tablo 11.** Çalışanların kişisel gelişimleri için gereken özellikleri değerlendirme tablosu

<b>İfadeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Sıralama</b>
İşinde uzmanlaşma	4,78	1
Dinamizm	4,56	2
Organize olmak	4,46	3
Sözünü tutma	4,30	4
Motivasyon	4,00	5
İletişim becerisi	2,79	6

Tablo 11’ de görüldüğü gibi işletme çalışanlarının kişisel gelişimleri için en önemli özelliğin “işinde uzmanlaşma” seçeneği olduğu ifade edilmektedir.

3) İşletmede çalışanlara sürekli güç ve motivasyon sağlayacak olanaklar

**Tablo 12.** Çalışanlara güç ve motivasyon sağlayacak olanakların değerlendirilme tablosu

<b>İfadeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Sıralama</b>
Şirket içi iyi ilişkiler	3,59	1
Ekip ruhu	3,22	2
Yönetici liderliği	3,16	3
Kariyer planlaması	2,56	4
Güven ve sorumluluk	2,48	5

Bu sorunun değerlendirilmesinde kurum çalışanlarına güç ve motivasyon sağlayacak en önemli kriter 3,59 pay ile” Şirket içi iyi ilişkiler” cevabı olmaktadır. En düşük pay ise 2,48 ile “güven ve sorumluluk” olarak belirlenmiştir.(Tablo,12)

4) İşletmede çalışanların motivasyonunu en çok olumsuz etkileyecek etmenler

**Tablo 13.** Çalışanların Motivasyonunu etkileyecek etmenleri değerlendirme tablosu

İfadeler	Ortalama	Sıralama
Gözönünde tutulmamak	5,20	1
Şirket içi iletişim eksikliği	4,37	2
İyi kurumsallaşmamış ortam	4,35	3
Ekip ruhunun eksikliği	4,30	4
İlgisiz yöneticiler	3,39	5
Kariyer gelişiminin engellenmesi	3,37	6
Takdir edilmemek	3,00	7

Yukarıdaki cevaplara göre kurumda çalışanlarının motivasyon konusunda en çok olumsuz etkilenecekleri kriter yöneticiler tarafından “gözönünde tutulmamak” ifadesinin olduğu, katılımın en düşük olduğu kriter ise “takdir edilmemek” olduğu belirtilmiştir.(Tablo,13)

5) İşletmede çalışanların kariyer gelişiminde hangi kriterler gözönünde tutulan kriterler

**Tablo 14.** Çalışanların kariyer gelişiminde etkin kriterleri değerlendirme tablosu

İfadeler	Ortalama	Sıralama
Zamanı iyi kullanmak	6,52	1
Çalışma ve gayret	5,27	2
İnsiyatif kullanma	5,22	3
Doğal liderlik	5,13	4
Deneyim	5,07	5
İletişim becerisi	5,01	6
Şirket kültürünün benimsenmesi	5,00	7
Olumlu düşünce	4,78	8
Başarı	2,83	9

(Tablo,14),Kariyer gelişimi, açısından değerlendirmede satışın iyi bir planlama sonucu oluşması sebebi ile “zamanı iyi kullanmak” kriteri en yüksek payı almıştır. Başarı kriteri ise en düşük paya sahip kriter olarak ortaya çıkmıştır.

6) İşletmede çalışanların kariyer gelişiminde gözönünde tutulması gereken kriterler (Cevaplayıcıya göre)

**Tablo 15.** Çalışanların düşüncesine göre kariyer gelişimi etkin kriter değerlendirme tablosu

İfadeler	Ortalama	Sıralama
Zamanı iyi kullanmak	6,76	1
Şirket kültürünün benimsenmesi	5,96	2
İnsiyatif kullanma	5,40	3
Olumlu düşünce	5,16	4
Çalışma ve gayret	5,16	5
Deneyim	4,74	6
İletişim becerisi	4,51	7
Doğal liderlik	4,46	8
Başarı	2,79	9

Tablo, 15 de görüldüğü gibi Ankete katılanlar “Zamanı iyi kullanma”yı en yüksek paya sahip kriter, “başarı”yı ise en düşük paya sahip kriter olarak değerlendirilmiştir. Kurum kültürü ile çalışanların değerleri uyumlu olarak birbirini desteklemektedir.

7) İşletme çalışanların yöneticileri ile iletişim kurarken en sık kullandığı araçlar

**Tablo 16.** Çalışanların yöneticileri ile iletişim kurma alternatifleri değerlendirme tablosu

İfadeler	Ortalama	Sıralama
Telefon	4,84	1
Yüzyüze	4,70	2
E posta	4,06	3
Toplantı	3,33	4
Memo (iç yazışma)	2,23	5
Messenger	1,91	6

Yukarıdaki cevaplar dahilinde kurum çalışanlarının yöneticileri ile iletişim kurma şekilleri değerlendirmesinde kurum imkanları dahilinde telefonla iletişim sistemi aktif kullanıldığı ve en yüksek iletişim yolu olarak ortaya çıkmıştır. En düşük iletişim yolu ise messenger olarak gerçekleşmiştir.(Tablo ,16)

8) İşletmede çalışanların birbirleriyle iletişim kurarken en sık kullandığı araçlar

**Tablo 17.** Çalışanların birbirleriyle iletişim kurma alternatifleri değerlendirme tablosu

İfadeler	Ortalama	Sıralama
Telefon	4,15	1
Yüzyüze	3,78	2
E posta	3,43	3
Toplantı	2,29	4
Messenger	1,48	5

Tablo 17' de belirtildiği gibi kurum çalışanlarında birbirleri ile iletişimlerini değerlendirmesinde, yöneticiler ile olan iletişim değerlendirmesine paralel sonuçlar çıkmıştır. Dikey ve yatay iletişim konusunda farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların birbirleri ile iletişimlerinde telefon iletişimini aktif olarak kullanılmaktadır. Messenger sistemi ise en düşük iletişim kriteri olarak cevaplandırılmıştır.



Çalışmada, işletme içindeki iletişim yapısı ve kişisel iletişim kullanma araçlarına ilişkin olarak bazı nominal sorulara yer verilmiştir. Bu sorularla ilgili değerlendirmeler aşağıdadır.

**Tablo 18.** Yöneticiyle Yapılan Toplantıların Sıklığı

Kriter	Frekans	Yüzde
Haftada 3-4 kez	3	3,7
Haftada 1-3 kez	50	58,5
Ayda 1 kez	28	34,1
Yılda 2 ve daha az	1	1,2
Toplam	82	100

Tablo 18. de görüldüğü üzere kurum iletişim şekillerinden bir tanesi olan toplantı formatının % 58,5 ile haftada 1-3 defa yapılmak sureti ile gerçekleştiği görülmektedir.

**Tablo 19.** Yapılan olağan toplantıların süresi

Kriter	Frekans	Yüzde
Haftada 1 saatten az	6	7,4
Haftada 1-3 saat	48	58,5
Haftada 3 saatten fazla	28	34,1
Toplam	82	100

Tablo 19'da, haftalık yapılan toplantıların süresi analiz edildiğinde ortaya çıkan sonuç itibari ile toplantıların % 58,5 oranında ağırlıklı olarak haftada 1-3 saat arası sürdüğü belirtilmektedir.

**Tablo 20.** Günlük iş amaçlı bilgisayar kullanımı

Kriter	Frekans	Yüzde
Haftada 1 saatten az	33	40,2
Haftada 1-3 saat	41	50
Haftada 3 saatten fazla	8	9,8
Toplam	82	100

Tablo 20’de, kurumun çalışanlarının iş amaçlı bilgisayar kullanım oranının bir saatten fazla olma yüzdesinin % 60’a yakın orandadır.

**Tablo 21.** Günlük TV seyretme zamanı

Kriter	Frekans	Yüzde
Haftada 1 saatten az	34	41,5
Haftada 1-3 saat	41	50
Haftada 3 saatten fazla	7	8,5
Toplam	82	100

Günlük televizyon seyretme zamanı olarak; katılımcıların yüzde %50’si, 1-3 saat vakit ayırmak sureti ile en yüksek oranı gerçekleştirmiştir. İş dışında geçirilen vakit anlamında bilgisayar ve televizyon seyretme aktiviteleri yoğun olarak uygulanmaktadır.(Tablo 21)

**Tablo 22.** Günlük gazete takip etme sıklığı

Kriter	Frekans	Yüzde
Yok	2	2,4
Günde 1 adet	69	84,1
Haftada 1 adet	3	3,7
Haftada 2-3 adet	8	9,8
Toplam	82	100

Günlük gazete takip etme alışkanlığı, kurum çalışanları yazılı iletişim araçlarından gazete okuma alışkanlığı değerlendirmesinde günlük okuma oranı; %84 oranında günde 1 adet gazete okumaktadır. Kurum çalışanları yüksek oranda gazete okuma oranına sahiptir. (Tablo, 22)

#### **4.2.2. Korelasyon ve Regresyon Analizi Bulguları**

Anket bağımsız değişkenleri, Kişisel İletişim Becerileri, Kurum İçi İletişim ve İletişim Araçları olarak ayrılmıştır. Kişisel İletişim Becerileri (KİB), bireysel mizaca bağlı özellikleri içeren, kurumun uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanmasını

içeren sorular içermektedir. Kurumsal İletişim Becerileri (Kİİ), kurum ve sektör değişimlerinin çalışanlara iletim başarısı, yaşanan değişimlerin çalışanlar tarafından algılanmasına yöneliktir. İletişim Araçları (İA), kurum çalışanlarının aktif olarak kullandıkları iletişim araçlarının etkinliğine ve faydalanma oranlarına yöneliktir. Anket kurum uygulamalarının çalışanlar tarafından ne oranda algılanabildiği, üst yönetimin planladığı ve uyguladığı, uyguladığı ile çalışanların algıladığı arasındaki açıklıkları (gap) ortaya koymaktadır.

Tablo 23' de, bağımsız değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin yönünü ve derecesini gösteren korelasyon tablosu yer almaktadır.

**Tablo 23.** Korelasyon Analizi

		Kişisel iletişim becerileri	Kurum içi iletişim becerileri	İletişim araçları ve becerileri
<b>Kişisel iletişim becerileri</b>	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)	.		
	N	82		
<b>Kurum içi iletişim becerileri</b>	Pearson Correlation	,281(*)	1	
	Sig. (2-tailed)	,010	.	
	N	82	82	
<b>İletişim araçları ve becerileri</b>	Pearson Correlation	,160	,345(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,151	,001	.
	N	82	82	82

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo incelendiğinde, değişkenlerin birbirleri ile pozitif yönde ve güçlü ilişkileri olduğu görülmektedir. Ancak bu güçlü ilişki geçişkenlik özelliği olmayıp ikili korelasyon olarak orantılı olduğu gözlenmektedir.

Örneğin, Kişisel iletişim becerileri ile Kurum içi iletişim arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p=0,010$  ve  $r=,281$ ). Kişisel iletişim becerileri arttığında, Kurum içi iletişim yeteneği de artacaktır. Çünkü Kurum çalışanlardan oluşması sebebi ile çalışanların kişisel iletişim becerileri arttıkça kurum içi iletişim becerileri de doğal olarak pozitif yönde artış gösterecektir. Diğer bir ikili korelasyon olarak İletişim araçları ile Kurum içi iletişim becerileri arasında da pozitif bir etkileşim mevcuttur ( $p=0,001$  ve  $r=,345$ ). İletişim araçları ve becerileri arttıkça pozitif olarak Kurum içi iletişim becerileri de artmaktadır. Kurum imkanları ölçüsünde iletişim imkanları niteliği ve niceliği arttıkça kurumun dikey ve yatay iletişim imkanları da pozitif yönde gelişmektedir. Ancak Kişisel iletişim becerileri ile İletişim araçları arasında etkileşim mevcut değildir. Kurumsal iletişim temelinde analiz edilecek olursa Kişisel iletişim becerilerinin artması iletişim araçları etkinliğini arttırmamaktadır. Her iki değişkende kurumsal iletişim becerileri ortak noktasında etkinlik kazanmakta ve bu merkezde pozitif etkileşim sağlamaktadır. Kurumsal iletişim ana faktör olarak iki değişken ile pozitif olarak değişim göstermesi doğrultusunda olumlu gelişmelerden ve imkanlardan doğru orantılı olarak faydalanmaktadır.

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 24'te birinci bağımlı değişken olan "Genel olarak, kişisel iletişimde çift yönlü iletişim her zaman daha etkilidir" ifadesine etki eden bağımsız değişkenlerin regresyon analizi yer almaktadır.

**Tablo 24.** Çift Yönlü İletişiminin Etkinliğine Etki Eden Bağımsız Değişkenlerin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	$\beta$	t	Sig T
Kişisel İletişim Becerileri	,632	4,146	0,001
Kurum İçi İletişim	-,166	-1,546	,126
İletişim Araçları	,142	1,753	,084
SABİT	,063	,199	,843

Not: Multiple R= ,464; R Square= ,215; Adjusted R Square= ,185 F= 7,136; Signif F= ,0001

Tablo 24. incelendiğinde F değerinin 7,136; Signif F değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,464; ve R Square= ,215 olarak gerçekleşmiştir. Çift yönlü iletişimin etkinliğine etki eden en etkili bağımsız değişken Kişisel İletişim Becerileri'dir. Bağımsız değişken 0,001 katsayısı derecesi ile etkin olan en güçlü değişken çıkmıştır.

Tablo 25.'de birinci bağımlı değişken olan "Genel olarak, bu işletmede çalışanlara yönelik çalışma politikası ve prensipleri vardır" ifadesine etki eden bağımsız değişkenlerin regresyon analizi yer almaktadır.

**Tablo 25.** İşletmede Çalışma Politika ve Prensiplerinin Varolması Durumunu Etkileyen Bağımsız Değişkenlerin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	$\beta$	t	Sig T
Kişisel İletişim Becerileri	,111	,509	,335
Kurum İçi İletişim	,841	5,473	,612
İletişim Araçları	,053	,457	,0001
SABİT	-,441	-,970	,649

Not: Multiple R= ,585; R Square= ,342; Adjusted R Square= ,317 F= 13,529; Signif F= ,0001

Tablo 25. incelendiğinde F değerinin 13,529; Signif F değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,585; ve R Square= ,342 olarak gerçekleşmiştir. İşletmede çalışma politika ve prensiplerinin varolması durumunu etkileyen bağımsız değişkenlerin analizi yapıldığında en etkili değişken iletişim araçları olarak ortaya çıkmıştır. ( $p=0,001$ ,  $\beta=0,053$ )

Tablo 26'da birinci bağımlı değişken olan "Genel olarak, işletmemiz faaliyet alanı ile ilgili güncel gelişmeleri çalışanlara zamanında doğru olarak aktarmaktadır." ifadesine etki eden Kişisel İletişim Becerileri (KİB), Kurum içi İletişim (Kİİ), İletişim Araçları (İA) bağımsız değişkenlerinin regresyon analizi yer almaktadır.

**Tablo 26.** İşletmede Güncel Gelişmelerin Çalışanlara Aktarılmasını Etkileyen Bağımsız Değişkenlerin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	$\beta$	t	Sig T
Kişisel İletişim Becerileri	,124	,321	,749
Kurum İçi İletişim	1,020	3,756	,0001
İletişim Araçları	,181	,882	,380
SABİT	-,650	-,809	,421

Not: Multiple R= ,466; R Square= ,217; Adjusted R Square= ,187 F= 7,197; Signif F= ,0001

Tablo 26, incelendiğinde F değerinin 7,197; Signif F değerinin değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,466; ve R Square= ,217 olarak gerçekleşmiştir. Güncel gelişmelerin çalışanlara aktarılmasını etkileyen bağımsız değişken regresyon analizinde 0,0001 sig T değeri ile kurum iletişim becerilerini doğrudan etkileyen ve güçlü bir etkileşim ile etkilediği ortaya çıkmıştır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde, özellikle 1980'lerde başlayan bilgi ve iletişim çağı sonrasında insanların gelişimi, kurumların gelişim ve değişimleri için iletişim değişmez bir kural olmuştur. Gelişmeler takip edilmeli, rekabet ile baş edilebilmeli ve bunun yanı sıra iç, dış müşteri beklentilerine cevap verilebilmelidir. Kurumların hızlı bir şekilde gelişim gösterebilmeleri, organize olarak esneklik sağlayabilmeleri için güçlü bir şekilde iletişim sağlayabilmeleri önemli bir gelişim yönü olmaktadır. Günlük yoğunluk sırasında bir çok aksamalar ortaya çıkmakta ve iletişim ile ilgili problemler yaşanabilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi çalışmaları ile Shige Shingo tarafından uygulamaya başlamış olan ve ortaya çıkan problemleri basit uygulamalarla düzeltme yöntemi olan Poka Yoke uygulamaları kurumsal iletişim konusunda da etkili bir yöntem olacaktır. Poka Yoke sistemi genelde üretim alanında kullanılan ancak basit uygulama mantığı ile hizmet sektöründe de etkili sonuçlar sağlayacak olan düşük maliyetli ancak yüksek kazançları olan bir sistemdir.

Kurumsal iletişim alanında yapılacak bir çok Poka Yoke uygulaması ile iletişim daha verimli şekilde uygulanarak, organizasyonlara esneklik kazandırmak mümkün olabilecektir. Kurumsal iletişim alanında somut veriler sağlamak amacıyla yapılmış olan bir anket çalışması net bir şekilde sonuçlar vererek bu alanda faydalı veriler sağlamıştır.

Yapılan araştırmada sektörün kurumsal iletişim açısından değerlendirmeleri elde edilmiştir. Araştırma bir kurumda yapılmış olsa da teknolojik imkanların yeterince sağlanabildiği, kurumsallaşmış ve sistemli bir kurum olması sebebi ile sektöre yol göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları 26-30 yaş grubunda yoğunlaşmıştır ve bu grup teknolojiyi daha iyi takip edebilecek bir grubu oluşturmaktadır. %95 gibi bir oranın öğrenim olarak lisans ve lisans üstü düzeyde eğitim almış olduğu gözlemlenmektedir ve bu katılımcıların % 75 gibi bir oranı sektörde çalışma yaşı 4 yıl ve üzeridir.

Ankete katılan kurum çalışanlarının, yöneticilerinden "yararlı bilgiyi sağlama" becerisi" ni geliştirme yönünde beklentileri mevcuttur. Kurum teknik olarak satış alanında bilgiyi yüksek oranda kullanmaktadır ve teknik terimlerin yoğun kullanıldığı

bir özellik arz etmektedir. Profesyonel satış yöntemlerinin çok yüksek oranda önem verildiği ve bireysel niteliklere öncelik verilen bir kurumdur. Aynı şekilde kurum çalışanları, kişisel gelişim açısından “işinde uzmanlaşma” yeteneklerinin artmasına önem vermekte ve bu sonuç bir önceki sonuç ile paralel bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Kurum çalışanları bireysel uzmanlaşmaya önem vermektedir ve yöneticilerinden de bunu talep etmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin önemli bir uygulama kriteri olan eğitim, amacına ulaştığı oranda yararlı bilgi paylaşılabilir. Bu anlamda yapılan eğitimlerin, sunumların çok daha iyi bir şekilde aktarılması ve uygulanması iletişim verimliliği açısından önem arz etmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda Poka-Yoke sistemlerinden Eğitim konusu bu alanda kullanılarak çalışanların teknik yeterlilikleri geliştirilebilir. Yapılacak eğitimlerde, sunum teknik donanımlarından yararlanılması, sunum özelliklerine dikkat edilmesi, sunum öncesi hazırlık yaparak tekrar edilmesinde bir Poka-Yoke uygulaması olacaktır. Tekrar sırasında bir tablo oluşturularak iyi uygulanan ve gelişmesi gereken noktaların not edilebileceği çetele, sunum yapacak kişiye faydalı olabilecek bir Poka-Yoke faaliyeti olarak uygulanabilir.

Çalışanların kurumda motive olabileceği seçenekler içerisinde en önemli kriter şirket içi iyi ilişkiler kurulması yönündedir, çalışanlar önem verilmek ve kişisel nitelikleri ile değer görmek istemektedirler, bu cevabı olumsuz yönde etkileyecek etmenler sorulduğunda da verilen cevaplar iyi ilişkiler kurulması gerekliliğini desteklemektedir. Olumsuz yönde etkileyen etmenler arasında en yüksek değer “gözönünde tutulmamak” gelmektedir. Açık Kapı uygulaması bu yönde faydalı bir iletişim politikası olabilir. Sektör hızlı gelişim ve değişim gösteren bir sektör olması sebebi ile zaman önemli bir etken olarak iyi değerlendirilmesi gereken bir kriterdir. Aynı şekilde anket sonuçları da bu yönde sonuçlanmış çalışanlar hem kendi değerlendirmelerine göre, hem de kurum değerlendirmelerine göre kariyer gelişiminde “zaman” kriterine öncelik vermişlerdir. Zamanın önemli bir kriter olması sebebi ile Poka-Yoke sistemi olarak işe hazırlık yapmak, iyi analiz yaparak işi tanımlamak ve sonrasında faaliyete başlamak başarı oranını artıracaktır. Kurum iletişim açısından telefon yolu ile iletişim sistemini aktif olarak kullanan bir kurumdur. Ankette sorulan “yöneticiler ile iletişim” ve “kendi aralarında iletişim” soruları analizinde, paralel sonuçlar birbirini desteklemektedir. Kurum çalışanları kendi aralarında ve yönetim ile ilişkilerinde en yoğun telefon ile haberleşmeyi tercih etmektedirler. Telefon iletişimi zamanı değerlendirme ve anında karşılıklı iletişim



sağlaması açısından kişilerarası iletişimin en önemli aracı olmaktadır. Poka-Yoke sistemi olarak telefon ile kurulan iletişimlerde çok iyi dinlemek alınacak notlarda hatırlatma amacı ile post-it kullanımı, ses tonunun iyi ayarlanması ve tonlamaların yapılabilmesi telefon iletişiminin faydasını artıracaktır. Yine Poka-Yoke konusunda belirtildiği gibi telefonda güleryüzlü olmak psikolojik olarak konuşmayı destekleyecektir. Telefonda karşıdaki kişinin konuşmasında ara vermesini beklemek, onay sözleri ile desteklemek ortak nokta bulabilmek ve başarılı sonuca ulaşmak için iyi birer Poka-Yoke uygulamalarıdır.

E posta yolu ile iletişim ise sektörde aktif kullanılan bir iletişim şekli olarak düşünülebilir. Ancak çalışanların sabit bir mekanda çalışmaması bu alternatifin daha az kullanılmasına sebep olmaktadır. Kurumsal İletişim alanında intranet yöntemini kullanmak zaman açısından çok büyük avantajlar sağlayabildiği gibi işin sonuca ulaşmasında yazılı iletişim olarak etkili bir Poka-Yoke uygulamasıdır. Intranet sistemi uzun vadede ekonomik bir iletişim aracı olarak maliyet açısından da avantaj arzedebilir.

Regresyon analizleri doğrultusunda frekans değerleri oldukça güvenilir değerler ile anket sonuçlarını desteklemektedir. Çift Yönlü İletişiminin Etkinliği, kişisel iletişim becerileri ile yüksek oranda etkileşmektedir. Kişisel iletişim becerileri yatay ve dikey iletişim üzerinde etkin bir rol oynamaktadır. Kişisel iletişim bağımsız değişkeni konuşma becerisi, kişisel mizaç, empati, algılama, karşılıklı ilişkilerde baskınlık, dinleme, iş hazırlığı gibi etmenleri içermektedir. Bireylerin kişilerarası olan iletişimlerinde kişisel unsurlar önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu anlamda dikkatle dinlemek, empati sağlamak, karşılıklı görüşleri değerlendirerek karar vermek, kişisel iletişim yetenekleri (konuşma becerisi, algılama, heyecanlanmama, sakinlik...) plan program yapmak etkili iletişim kriterleridir. Kişisel iletişim, iletişim nitelikleri arttıkça kurum içi iletişim de doğru orantılı olarak artacaktır.

Kurumun çalışanlarına yönelik talimat ve prensipleri mevcut olması ve yapılan işe yönelik politika oluşturulması iletişim araçları ile etkileşmektedir. Kurumun kültür yapısı ile şekillenen yazılı talimatlar, tecrübelerle oluşturulmuş prensipler ve politikalar ihtiyaca göre iletişim araçları çeşitliliğini etkilemektedir. İletişim araçları teknolojiye ve kurumun büyüklüğüne göre yapılanma gösterebilmektedir ve anket sonuçları doğrultusunda kurum çalışanları intranet sistemini yoğun olarak kullanmaktadırlar.

Kurum, ulusal çapta dağılım sebebi ile iletişim araçlarını yoğun olarak kullanma gerekliliği duymaktadır, bu sebeple bilgisayar ortamında iletişim öncelikli araçlar konumunda bulunmaktadır. İletişim araçları, teknoloji ile devamlı gelişim gösteren dinamik bir bağımsız değişken özelliğindedir. Bilgisayarlar, internet , büro makinaları, telefon, gazete dergi gibi yazılı basın, televizyon, radyo günlük hayatımızda çok yoğun olarak kullanılan iletişim araçlarıdır. Anket sonuçları iletişim araçlarının kurumsal iletişim konusunda güçlü birer enstrüman olduğunu ve aralarında güçlü istatistik sonuçları olduğunu göstermektedir.

Anket başlıklarından birisi olan kurum içi iletişim bağımsız değişkeni diğer bağımsız değişkenler Kişisel İletişim Becerileri (KİB) ve İletişim Araçları (İA) ile çok yakın etkileşim göstermektedir. Günlük hayatta da aynı yansımalar gözükmemektedir, imkanların çeşitliliği oranında kişilerarası iletişim yoğunlaşmakta, zaman çok iyi kullanılmakta ve mal, hizmet üretimlerinde nitelik, nicelik yönünden artışlar sağlanmaktadır.

Anket analiz sonuçları doğrultusunda kurumsal iletişim niteliklerini geliştirmek daha verimli hale getirmek amacıyla Poka-yoke yöntemleri uygulanabilir. Kişilerarası iletişimin en önemli özelliği karşılıklı diyalog ve etkinliği arttırmak için dinlemektir. Sözlü iletişim günlük yaşantıda en sık ve etkili iletişim aracımızdır. Aktif dinleme bu sebeple kolaylıkla uygulanabilecek Poka-yoke uygulaması olacaktır. Yine aynı şekilde telefon konuşmalarında, dikkatli dinleme, ses tonunun iyi vurgulanması ve kısa, net cümleler kurulması gibi basit Poka-yoke yöntemleri ile çok daha nitelikli iletişim sağlanabilecektir. Kurum içi iletişimde kurulacak iletişim ağırlıklı olarak teknik temele dayanan bir iletişim olması sebebi ile zamanı çok iyi kullanmak ve en az zamanda en yüksek sonucu almak gereklilik arz etmektedir. Zamanı iyi kullanmak, yapılacak işin iyi bir hazırlık devresinden sonra uygulamaya konması, hazırlığın işin tüm yönlerini içeren bir uygulama olarak planlanması, kullanılacak araçların hazırlanması, önemli noktaların özenle belirlenmesi yapılacak işin verimliliğini arttıracaktır. Kurum hiyerarşi yapısında prensiplerin olduğu gibi üstlerin astlara karşı açık ve şeffaf olmaları, çıkabilecek sorunlara karşı üstlerin her zaman yardımcı olabileceklerinin mesajının verilmesi, açık kapı sistemi olarak tüm çalışanlara güven verecektir. Aynı zamanda çalışanların her zaman üstlerinin yanında olabileceğini hissetmelerini cesaretlerini artıracak, motivasyon olarak iş

yapma kabiliyetini artıracaktır. Bu açıdan Açık kapı politikası, kurumsal iletişimde etkili bir Poka-Yoke alternatifi olacaktır.

Çalışanların, Toplam Kalite faaliyetlerine top yekün olarak katılmaları ve kabullenmeleri Kalite çemberi uygulamaları ile problemler konusunda herkesin çözüm önerilerine katılması ve uygulamaları sahiplenmesi etkin çözümler sağlayacaktır. Bu alanda kullanılacak Poka-yoke yöntemleri hayatı kolaylaştırma, yapılan işlerin amacına ulaşmasında sağlayacağı etkiler ile önemli bir yöntem olmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, yapılan işin en az maliyet ile yapılması, en iyi zamanda yapılması ve en verimli sonucun alınması ve hataların sıfırlanması felsefesi ile iletişim konusunda da düzenleyici bir sistemdir. Hızla geçen zamanda amaca kısa zamanda ulaşabilmek, her geçen gün azalan hammadde ve giderek artan rekabet dünyasında en etkin üretimleri yaparak hedeflerin realize edilebilmesi amacına yönelik Toplam Kalite Yönetimi ideal bir felsefedir. Yaşadığımız doğanın daha iyi korunabilmesi, üretimin israf edilmemesi için uygulanabilecek Toplam Kalite uygulamaları, kurumların iç, dış iletişimlerinin çok daha etkin sonuçlanabilmesi için kullanılacak Poka-yoke sistemleri sayesinde yaşanan kolaylıklar insanlığa daha iyi hizmetler sunacaktır.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

ADRIAN J.J, **Total Quality Management The Ilhonis Department of Transportation, Ilhonis**, 1995

AKAT İter, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997

AKARSU Bedia, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, Ankara:Türk Dil Kurumu Yayınları, 1979

AKTAN Coşkun C., **Yönetimde Rönesans ve Yönetim Devrimi**, Tosyöv yayınları, Ankara, 2002

ARMSTRONG Michael, **Management Processes and Functions**, İnstitute of Personal Management, London, 1990

BACANLI H., **Gelişim ve Öğrenme**, Nobel Yay.Dağ.Ltd.Şti, Ankara, 2000

BALTAŞ ZUHAL, Psikolog Dr. Acar BALTAŞ, **Bedenin Dili**, İstanbul, 2000

BARANSEL Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, C.1, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979

BARRY M.Staw, **Psychological Dimensions of Organizational Behavior**, New Jersey,1996

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Yönetmel Davranış, 2.b., Ankara,Gül Yayınevi, 1998

BAYKAL Besim, **Organizasyonların Yönetimi**, İstanbul, Met/er Yayınları, 1981

BODEK, N., **Improving Quality by Preventing Defect**, Edited by Shimbun ,N.K, Ltd./ Factory Magazine, Productivity Press, Portland, Oregon,1988

BOUNDS Greg, Beyond TQM, **Toward The Emerging Paradigma**, Mc Graw - Hill International Edition, New York, 1994

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Adım Yayınları, 1992

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, H.Ü. İ.İ.B.F Yayınları, 1986

- CILGA İ. ve diğeri, **Etkili Yönetim İçin İletişim**, 1. B., Ankara, KHO Basımevi, 2001
- COHEN Steven and Ronald Brand, **Total Quality Management in Government**, San Fransisko, Jossey,1996
- COVEY Stephen, **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Çev:Gönül Suveren, Osman Deniztekin, İst:Varlık Yay., 1996
- CROSBY Phillip P, **The Eternally Successful Organization**, The Art of Corporate Wellnes, New Mcgraw Hill Company, 1988
- CÜCELOĞLU Doğan, **Yeniden İnsan insana**, 20. B., Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999
- ÇETİN C., Akın B. ve Erol V., **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri (ISO 9000-2000 Revizyonu)**, 2. basım, Beta Yayınevi, Ankara, 2001
- ÇETİNKAYA Ayşe, GÜLMEZ Turan, **Okul Gelişimi Modeli, Planlı Okul Gelişimi**, MEB, Ankara, 1999
- DANACIOĞLU N., BURCU E, MULUK F.Z., **Türkiye’de Standartlar ve Kalite Konuları’ nda Gelişmeler**, 1.İstatistik Kongresi Bildiriler Kitabı, 1999
- DAVRANIŞ Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yay., No:75, sınıfı1
- DEMING Edwards, **Out Of Crises**, Cambridge University Press, Cambridge, 1988
- DEMING W.E., **Out of Crisis**, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology., 2002
- DİCLE Ü., **Bir Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Haberleşme**, MPM Yayınları, Ankara 1974
- DOĞAN Elife, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Academyplus Yayınları, 2002
- DOĞAN İ. Özlem, TÜTÜNCÜ Özkan, **Hizmet İşletmeleri’ nde Toplam Kalite Kapsamında ISO 9001:2000**, İzmir, 2003
- DONELLY J. ve diğeri, **Fundamentals of Management**, Irwin/McGraw-Hill Company, USA, 1998

- DÖKMEN Ü., **İletişim çatışmaları ve Empati**, 2. B., İstanbul, Sistem Yayıncılık,2001
- DÜREN A.Zeynep, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Basım Yayım, İstanbul, 1990
- EFİL İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli bir Araç ISO 9000**, 2002
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. B., Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakt., Yayınları, İstanbul, 1989
- ERÖZ Mehmet, **İktisat Sosyolojisine Başlangıç**, 2.baskı, İst.,Fakülteler Matbaası, 1977
- FEINGENBAUM A.Vallin, **Total Quality Control**, Fortieth Anniversary Edition, Mc Graw – Hil Inc.Singapore, 1991
- FRANCIS E.Merrill, **Society and Culture**, Fourth Edition Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Lersey, 1969
- GEÇTAN Engin, **İnsan Olmak**, 18.B., Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997
- GÖKÇE Orhan, **İletişim Bilimine Giriş**, 2. B., Turhan Kitabevi, Ankara, 1998
- GÜNAYDIN Hasan, **Japon Tarzı Yönetim ve Kalite Çemberleri**, Milenyum Yayınları, İstanbul, 2002
- HAGEMANN Gisela, **Motivasyon El kitabı**, 2.B., Rota Yayınları, İstanbul, 1997
- HERBERTS G.Hicks, **Örgütlerin Yönetimi**, Cilt 1, 2.Baskı, Çev: Osman Tekok-Bintuğ Aytek , 2000
- ISHIKAWA K., **Toplam Kalite Kontrol**, KalDer Yayınları, İstanbul, 1998
- Kalite Güvence Sistemi**, Bursa- Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1996
- KAVRAKOĞLU İbrahim,**Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları, İstanbul, 1995
- KAVRAKOĞLU İbrahim, **Değişim ve Yaratıcılık**, KalDer Yayınları, İstanbul, 1997
- KAL-DER, **Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı**, 1998
- KalDer Uzmanlık Grubu, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Temel Eğitimleri El Kitabı**, KalDer Yay, İstanbul, 1999

- KIRCIL Olgun, **Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetmel ve Organizasyonel Altyapı Olarak Z Tipi Organizasyonları**, MPM Yayınları, 1984
- KOÇ Holding A.Ş., **Kalite Çemberleri El Kitabı**, 1999
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8. B., İstanbul, Beta Yayınları, 2001
- KOVANCI Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 2001
- KREITNER R. and Kinicki A., **Organizational Behavior**, Third Edition, Arizona State Univ., 1995
- LAMBERT Tom, **"Kilit Yönetim Çözümleri"**, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998
- LEWIS L.Longness, **The study of Culture, Second Printing**, Printed in United States of America, Chandler and Sharp Publishers inc., San Francisco, 1975
- LUSSIER Robert N., **Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach**, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1990
- IMAI Masaaki, **Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, BRISA Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic.A.Ş. (Yayın Hakkı) İst, 1994
- MAURICE Duverger, **Siyaset Sosyolojisi**, Çev:Şirin Tekeli, 2.Baskı Varlık Yayınları, Mart, 1982
- MC DONALD J., S.Tanner, **Başarılı İletişim**, Çeviren: Emel Köymen, İstanbul, 1998
- MC NEALLY Roderick, **M.Making Quality Happen**, Chapman&Hall, 1993
- MIYAUCHI Ishiro, **Japonya'da Kalite Yönetimi**, MESS Yayınları, Çev:Salim Ataş, İstanbul, 1999
- NELSON Robert B. & WALLICK Jennifer B., **The Presentation Primer, Tıp Eğitimi İçin Eğitim Becerileri Rehberi**, N.N. Şahin(Çev.), Ş. Bahar Özvarış(Çev. Ed.), Hacettepe Halk Sağlığı Vakfı Yayını, Yayın No.: 99/14, Ankara, 1999 Bölüm:4, 1997
- ODABAŞI Yavuz, **Müşteri Hizmetleri Yönetimi**, İstanbul, Sistem yayıncılık, 2000
- OKAY Ayla, **Kurum Kimliği**, Ankara, Mediacat Yayınları, 1999
- OKTAY Mahmut, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul, Der Yayınları, 1996
- ÖZARALLI Nurdan, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2.b., Türk Psikologlar Der. Ve Kalder Der. Ortak Yayını, 1997

- ÖZEVREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997
- ÖZGİT Ayhan, **İnternet, Türkiye’de Kuruluşu,Kullanımı, ve Yaygınlaştırılması**, Bilişim,1993
- ÖZTÜRK Hüseyin, **Eğitim Sosyolojisi**, Ankara, Hatipoğlu Yayınları, 1993
- PETEKÖĞLU Filiz Balta, **Halkla ilişkiler Nedir?**, Beta Yayınları İstanbul, 1998
- PEKDEMİR Hasan, **İnsan Kaynakları Yönetimin Doğuşu ve Gelişimi**, İstanbul, 2002
- PEKDEMİR Işıl M., **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, Evrim Basım Yayım, İstanbul, 1999
- PFEFFER Jeffrey, Çev:Sinem Gül, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı:İnsan**, 2.B., Sabah Kitapları Yayınları, İstanbul, 1998
- ROEBUCK Chris, Çev:Ali Nejat Akkoyunlu, **Kendini Geliştirme Programı, Etkili İletişim**,1.b., Doğan Kitapçılık,2000
- SAYERS F., Bingaman C., Graham R., **Yönetimde İletişim**,1.B, Rota Yayın,İstanbul, 1993
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Kurumsal Psikoloji**, Bursa:Ezgi Kitabevi, 2001
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Çalışma Psikoloji**, 2.b.No.3, Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1984
- ŞENATALAR Ferhan, **Personel Yönetiminde Beşeri İlişkiler**, Doğuş Mtb., 1985
- SHORES Richard A., **Reengineering the Factory**, A Primer for World-Class Manufacturing Milwaukee, ASQC Press, 1994
- SIGBAND N., Bell A., **Communication For Management and Business**, Fifth Edition Scott Foresman and Company, 1984
- ŞİMŞEK Muhittin, NURSOY Mustafa, **Toplam Kalite Yönetimi’ nde Performans Ölçme**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002
- SOROKIN Nikolay, **Body Language of Communication**, New Jersey, 2001
- TAPTIK Yılmaz, KELEŞ Özgül, **Kalite Savaşı**, KalDer Yayını, İstanbul, 1998
- TAŞKIN Erdoğan, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, İst.,Papatya Yayıncılık, 2000



TORTOP Nuri, İŞBİR Eyüp G., AYKAÇ Burhan, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1999

**TSE 1997:1, TS-EN-ISO 9000, Kalite Broşürü**

**TSE-ISO 9005, TSE 1994, 3**

TUCKMAN A., The Yellow Brick Road, **TQM and The Restructuring of Organizational Culture**, Organization Studies, 1994

Türk Standartları Enstitüsü (TSE), **Kalite Notları**, TSE Yayınları, Ankara, 1994

USLUATA Aysel, **İletişim**, 1.b., Cep Üniversitesi, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994

ÜÇOK Tengiz, **Yönetim İlkeleri**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1988

TEVRÜZ Suna, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara 1996

TURHAN Mümtaz, **Kültür Değişimleri**, İstanbul, Milli Eğitim Basımevi, 1969 ve İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, no:272, 1997

TUTAR Hasan, M.Kemal Yılmaz, **Genel İletişim**, Ankara, Nobel Yayınları, 2002

TÜRKMEN İsmail, **Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli**, M.P Yayınları, 1996

VAVRA Terry G., **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999

YARMALI Sabri, Hayat Yayınları, 1999, **Sunuş Yapma**

YILDIZ Gültekin, **İşletmeler' de Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya Üniversitesi Yayınları, 1994

YÜKSEŞ Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İksan Matbaası, Ankara, 1993

ZILLIOĞLU Mehmet, **İletişim Nedir?**, 1.B., Cem Yayınevi, İstanbul, 1993

## **DERGİLER**

AKAL Zuhale, **Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri**, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, 1995

AKGÜL Mehmet, **İnternet: Bilgiye Erişimin Yeni Araç ve Olanakları**, TR-Net 01.1

- AKIN Güler, **A&B Tanıtım”2000’ler İnternet ve Pazarlama İletişimi”Mediacat**, yıl.8, sayı:72, Ocak 2001
- ARKIŞ N., **Kalite Çemberlerinin Amaçları**, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel sayısı, MPM Yayınları, 1996
- ARTAN Sinan, **İşletmelerde İletişim (Haberleşme)**, E.İ.T.İ.A.D., Cilt XIII, Sb2, Haziran 1977
- AŞKUN İ.C., **Kurumsal İletişim ve Küçük Grup Boyutları**, KURGU Dergisi, No.4, Ocak 1992
- BAYRAK Sebahat, **Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi**, Verimlilik Dergisi, Sayı 4, MPM Yayınları, Ankara, 1997
- BİLGİN U.K., **Kamu Yönetiminde Yönetmel İletişim**, TODAİE, Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi, Mart:1996
- BOHAN G.P., **Focus the Strategy to Achieve Results**, Quality progress July, 1995
- BOZKURT Rıdvan, **Hizmet Endüstrisi’ nde Kalite**, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, MPM Yayınları, Ankara
- BOZKURT Tülay, **İşletme Kültürü**, Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar, Psikoloji Dergisi Özel Sayısı, Ankara 1996
- BÜYÜK Ansiklopedi, Cilt 2, Tercüman Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş., İst:1980
- CHALMERS Jeff, **İnternet teknoloji ile ilintili bir şey değildir**, Mediacat, Yıl 8, sayı:69, Ekim 2000
- DİKMEN Çiğdem, **Küçük İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Yönetim Dergisi, Sayı 27, 1979
- DİNÇKÖK Ömer, **Kalite**, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Aralık, 1996
- DOĞAN Özlem İ., **Kalite Uygulamalarının İşletmenin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Ocak Şubat Mart 2000
- DÜREN Zeynep, **Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi**, Yönetim Dergisi, Yıl 10, Sayı.33,1999
- ERDOĞAN İlhan, **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Nisan 1975

- EXTERBİLİE Kaat, **TQM can be DOA without a Proper Communication Plan**, Journal for Quality and Participation, second edition, 1996
- GACHOWETS Helmut, **Kültürlerarası İlişkilerde Yönetimsel İletişim**, Yönetim Dergisi, Yıl:7, Sayı:25, Ekim-1996
- GÜRLEK Bilgehan, **Nasıl Bir Toplam Kalite Yönetimi**, Önce Kalite Dergisi, Sayı 5
- KARCIOĞLU Fatih ve Cafer Yakupoğulları, **Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.Dergisi C.14, 2000
- KAVİ Hüsamettin, **İşletmelerde Kalite Anlayışı**, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, 1996
- KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:3, İstanbul,1998
- KIRTAY Erhan, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Tekstil ve Mühendislik Dergisi, Yıl 7, Sayı 37
- ÖNCE Gönül, **Kalite Faktörü ve Pazarlamadaki Rolü**, Pazarlama Dünyası, Sayı:11, 1998
- PEKER Ömer, **Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları**, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, MPM Yayınları, Ankara, 1993
- POLAT M.H, YILMAZ İ.H, **Şirketler İçin Toplam Kalite Rehberi**, Power Kitap Serisi, Sayı:3
- TINAR Mustafa Yaşar, **“Japon Ekonomik Başarısının Temelleri-Ekonomi ve Sosyokültürel Yapı”**, Yeni İş Dünyası, Metler Matbaası, Sayı:54, Yıl:5, Nisan1984
- YAYLA Nedret, **Kaizen**, Önce Kalite Dergisi, Sayı.1, 1972

## MAKALELER

ARAVINDAN P. and S.R. Devadasan Makine Mühendisliği Bölümü, Psg Teknoloji Okulu, Coimbatore, Hindistan, **Üretim İşletmelerinde Başarılı Kalite Çember Programları Uygulamak İçin Kullanılan Gelişmiş Bir Sistem**

CROFT A.C. **The Case of Missing Corporate Culture in Public Relations Quarterly**, Volume 35, No:1, 1990

DEMİREL Gülşen, **“Kurum Misyonu ve Kültürü”**, Capital Guide 32, İstanbul: 1997

ERERTEM Biçer, **Toplam Kalite Yönetimi**, Türkiye’deki Uygulamasından Örnekler ve Öneriler II.Yönetim Kongresi, İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1994

ERSUN N.Semih, **TKY Nedir? Ne Değildir? Nasıl Oluşturulur?**, 5.Ergonomi Kongresi, MEM Yayınları, Ankara

GROBOVSKI Martha ve Karlene H.Roberts, **“Risk Mitigation in Virtual Organization”**, Organization Science, 1999

İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**

KOCABAĞ Duran, **Toplam Kalite Yönetimi**, 5.Ergonomi Kongresi, Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi, MPM Yayınları, 1995

HODGETTS Richard M., **Yönetim**, İstanbul,Der Yayınları, 1997

ÖZTÜRK Azim, **“Yönetim-Kültür İlişkisi ve Türk İşletmelerinin Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma”**, Yönetim, Yıl:9, Sayı:27, 1997

TOPLAM Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, **“Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü”**, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi Yayınları, İst.1994

**Vakıf ve Şirketlerin Aylık Bültenleri**, Vakıf Yayınları, sayı 7, 2003

WILLIAMS J, **Communication of Management**, London, 1991

## TEZLER

ÖZBEK Hasan, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları' na Halkla İlişkilerin Katkısı**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul ,2000

DOĞAN Özlem İpekçil, ' Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi ';Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2000

DÖKMEN Tuba, **Kalite Çemberleri**, Bitirme tezi, A.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fak., 1995

## SEMİNERLER

AVŞAR Osman **DEÜ Sosyal Bilimler Akademisi TKY ders sunumu**

ERKMEN Turhan,Güven Ordun, **Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, 2.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs 2001

GÜNGÖRLÜ Lemi Ali, **Poka-yoke Semineri** 11.09.2000

KILIÇ Özcan, **Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu' nda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi

KURUM İçi, **Eğitim Seminerleri**, 2005

ÜSTEL İsmail, **Kurumsal Kültürleme**, Gazi Kalite Günleri-II, Ankara: 1999

YAMAÇ Kadri, **"TKY Geçiş:Zor süreçte Japonya'da Dersler"**, Gazi Kalite Günleri-II, Ankara:1999

Kurum İçi Eğitim Kaynakları,**Zirvede İletişim**, 2002, s.20

## İNTERNET SAYFALARI

[http://www.canaktan.org/yönetim/toplam\\_kalite/gurular/deming.htm](http://www.canaktan.org/yönetim/toplam_kalite/gurular/deming.htm)

[http://www.canaktan.org/yönetim/toplam\\_kalite/gurular/ishakawa.htm](http://www.canaktan.org/yönetim/toplam_kalite/gurular/ishakawa.htm)

<http://www.cms.3m.com/cms/TR/tr/1-18/FFrzcFY/view.html>

<http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/YALIN%20URETIM%20UZERIN E-2.htm>

<http://www.euvakif.org/gundem/gundem9.htm>

<http://www.ingilish.com/motivasyon.htm>

[http://www.isixsigma.com/dictionary/Poka\\_Yoke-74.htm](http://www.isixsigma.com/dictionary/Poka_Yoke-74.htm)

[http://www.maliye.gov.tr/kalite/kykitap/kalite\\_cemberleri.htm](http://www.maliye.gov.tr/kalite/kykitap/kalite_cemberleri.htm) (erişim tarihi 08.08.2005)

<http://www.ogretmenlik.com/ky.htm>

<http://www.pozitifbilimenstitusu.com/beden dili.html>

<http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak.html>

<http://www.tip.hacettepe.edu.tr/diger/etkili-sunum.pdf>.

## EKLER

### EK 1. Anket Formu

#### I. KİŞİSEL İLETİŞİM BECERİLERİ' NE YÖNELİK;

Aşağıdaki soruları lütfen en önemliden en önemsize göre sıralayınız.

1) İşletmemizde bölge yöneticileri çalışanların kişisel gelişimi bakımından aşağıdaki konularda destek sağlar:

- ..... Yararlı Bilgiyi Sağlama Becerisi
- ..... Becerilerin Geliştirilmesi
- ..... Delegasyon ( Sorumluluk Verme)
- ..... Motive Eden Ortam Yaratma
- ..... Otokontrol
- ..... İnsiyatif Kullanma

2) İşletmemizde çalışanların kişisel gelişimi için gereken kişisel özellikler nelerdir?

- ..... İletişim Becerisi
- ..... Sözünü Tutma
- ..... Organize Olmak
- ..... Dinamizm
- ..... Kendine Güven
- ..... Motivasyon
- ..... İşinde Uzmanlaşma

3) İşletmemizde çalışanlara sürekli güç ve motivasyon sağlayacak olanaklar nelerdir?

- ..... Kariyer Planlaması
- ..... Şirket İçi İyi İlişkiler
- ..... Güven ve Sorumluluk
- ..... Yönetici Liderliği
- ..... Ekip Ruhu

4) İşletmemizde çalışanların motivasyonunu en çok olumsuz etkileyecek etmenler nelerdir?

- ..... Kariyer Gelişiminin Engellenmesi
- ..... Takdir Edilmemek
- ..... Gözönünde Tutulmamak
- ..... Şirket İçi İletişim Eksikliği
- ..... Ekip Ruhunun Eksikliği
- ..... İyi Kurumsallaşmamış Ortam

..... İlgisiz Yöneticiler

**5) İşletmemizde çalışanların kariyer gelişiminde hangi kriterler gözönünde tutulmaktadır?**

- ..... Başarı
- ..... İletişim Becerisi
- ..... Deneyim
- ..... Zamanı İyi Kullanmak
- ..... Olumlu Düşünce
- ..... Şirket Kültürünün Benimsenmesi
- ..... Çalışma ve Gayret
- ..... Doğal Liderlik
- ..... İnsiyatif Kullanabilme

**6) Sizin düşüncenize göre işletmemizde çalışanların kariyer gelişiminde hangi kriterler gözönünde tutulmalıdır?**

- ..... Başarı
- ..... İletişim Becerisi
- ..... Deneyim
- ..... Zamanı İyi Kullanmak
- ..... Olumlu Düşünce
- ..... Şirket Kültürünün Benimsenmesi
- ..... Çalışma ve Gayret
- ..... Doğal Liderlik
- ..... İnsiyatif Kullanabilme

**7) İşletmemizde çalışanların yöneticileriyle iletişim kurarken en sık kullandığı araçlar nelerdir?**

- ..... Yüz yüze
- ..... Telefon
- ..... Mail
- ..... Messenger
- ..... Memo (iç yazışma)
- ..... Toplantı

**8) İşletmemizde çalışanların birbirleriyle iletişim kurarken en sık kullandığı araçlar nelerdir?**

- ..... Yüz yüze
- ..... Telefon
- ..... Mail
- ..... Messenger
- ..... Toplantı



**Aşağıdaki önermeleri size en uygun olan seçeneği işaretleyerek değerlendiriniz.**

I. KİŞİSEL İLETİŞİM BECERİLERİ'NE YÖNELİK;	katılıyorum	kısmen katılıyorum	fikrim yok	kısmen katılmıyorum	katılmıyorum
9) Başkalarıyla konuşmak oldukça kolay ve rahat bir iştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Fikir ve düşüncelerimi rahatlıkla açıklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Konuşmalar sırasında oldukça sakinimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Çok heyecanlandığımda kendimi kontrol etmem güçtür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Kendimi karşımdakinin yerine koyabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Çift yönlü iletişim her zaman daha etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) Karşımdakinin, mesajlarıma tepkilerini çok iyi fark ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Düşüncelerimi kabullendirebilmek için psikolojik baskı yolunu tercih etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) Fazla konuşmaktan çok, yeterli bilgi vermeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) Konuşma sırasında çok dikkatle dinlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19) Yapılan itirazlara ve şikayetlere sinirlenmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20) Yöneticimle iletişim kuracağım zaman ona karşı önyargılı olmamaya çalışırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21) Karşılıklı görüşmelerde uygun sorular sorarak bilgiler elde ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22) Karşılıklı görüşmelerden önce hazırlık ve plan yapmama gerek yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23) Ses tonumun nasıl etkiler yaratacağını bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24) İletişimimde amaçlarıma ulaşamadığımda da oldukça rahat ve sakinimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. KURUM İÇİ İLETİSİME YONELİK	katılıyorum	kısmen katılıyorum	fikrim yok	kısmen katılmıyorum	katılmıyorum
25) İşletmemizde tutarlı ve etkin bir müşteri hizmeti sunmak için çalışanlara özel eğitim sağlanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26) İşletmemizde tüm çalışanlar gerektiğinde müşteri sorunlarını çözümü ve harekete geçme konusunda yetkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27) İşletmemizde çalışanlara yönelik çalışma politika ve prensipleri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28) İşletmemizin dönemsel faaliyetleri tüm çalışanlara iletilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29) İşletmemizin içyapısı, yenilikleri izleyip haberdar olmak ve gerekli düzenlemeleri yapmak için esnekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30) İşletmemizde çalışanlar, gelişmelere ilişkin yorumlarda ve önerilerde bulunmaları için teşvik edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31) İşletmemiz sürekli değişimi hedefleyen, öğreten bir örgüttür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32) İşletmemizde çalışanlar değişim konusunda istekli değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33) İşletmemizde yaşanacak değişim sonucunda çok şey elde edebileceğiniz açık biçimde gösterilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34) İşletmemiz çalışanlarca benimsenmiş güçlü bir kurum kültürüne sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35) İşletmemizde çalışanların değişim için örgütlenmesi başarılı değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36) İşletmemizde gelişmeler tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37) İşletmemiz, faaliyet alanı ile ilgili yaşanan güncel faktörleri (yasal kısıtlamalar, fiyat değişiklikleri, ürünün pazar sıkıntıları vb.) çalışanlara zamanında doğru olarak aktarmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38) İşletmemizde çalışanların raporlama sisteminde bilgisayarın kullanılması, manuel sisteme göre tercih edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. İLETİŞİM ARAÇLARI VE BECERİLERİ	katılıyorum	kısmen katılıyorum	fikrim yok	kısmen katılmıyorum	katılmıyorum
39) Elektronik ortamda iletişim verimli değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40) Intranet sistemi ile verilere daha kolay ulaşabiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41) Elektronik ortamda raporlama zaman tasarrufu sağlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42) Intranet sistemi ile günlük çalışma programlarını daha iyi analiz yapabiliyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43) Intranet sistemi ile yöneticim ve iş arkadaşlarım ile daha iyi iletişim kurabiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44) Intranet sistemi ile iletişim maliyeti daha azalmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45) Intranet sistemi ile manuel sisteme göre kendime daha fazla zaman ayırabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. CEVAPLAYICIYA YÖNELİK;

46) Yaş :

47) Cinsiyet : a) Kadın b) Erkek

48) Öğrenim Durumu :

a) İlköğretim b) Lise c) Üniversite d) Diğer

49) İşletmedeki Görev :

a) Satış Temsilcisi b) Yönetici c) Diğer

50) İşletmede Çalışılan Süre :

a) 1-3 Yıl b) 4-6 Yıl c) 7-9 Yıl d) 10 ≥ Yıl

51) Sektörde Çalışılan Süre :

a) 1-3 Yıl b) 4-6 Yıl c) 7-9 Yıl d) 10 ≥ Yıl

**52) Bölge Ofisi' nde Bir Haftada Geçirilen Süre :**

- a) 1 saatten az b) 1-3 saat c) 3 saatten fazla

**53) Yöneticinizle Yapılan Olağan Toplantıların Sıklığı ( adet):**

- a) haftada 3-4 kez b) haftada 1-3 kez c) ayda 1 kez d) yılda 2 ve daha az

**54) Yapılan Olağan Toplantıların Süresi:**

- a) 1 saat'ten az b) 1-3 saat c) 3 saat'ten fazla

**55) Günlük İş Amaçlı Bilgisayar Kullanma Zamanı:**

- a) 1 saatten az b) 1-3 saat c) 3 saatten fazla

**56) Günlük TV Seyretme Zamanı:**

- a) 1 saatten az b) 1-3 saat c) 3 saatten fazla

**57) Günlük Gazete Takip Etme Sıklığı:**

- a) yok b) günde 1 c) haftada 1 d) haftada 2-3 e) ayda 1