

148248

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

148248

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ETKİN  
İLETİŞİMİN ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Nilgün UĞUR EFE**

**Enstitü Anabilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ  
İLİŞKİLERİ**

**Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE  
ENDÜSTRİİLİŞKİLERİ**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN**

**HAZİRAN 2004**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ETKİN  
İLETİŞİMİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nilgün UĞUR EFE

Enstitü Ana Bilim Dalı: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ  
İLİŞKİLERİ

Enstitü Bilim Dalı: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE  
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Bu tez 29/06/2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Adem UĞUR  
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN  
Jüri Üyesi

Yard. Doç. Dr. Cemal SEZER  
Jüri Üyesi

## ÖNSÖZ

Günümüzde, değişen koşullara uyum sağlayamayan işletmeler yok olmaya mahkumdurlar. Değişen ve gelişen dünya şartlarına uyum göstermek, tüm işletmeler için bir zorunluluk halini almıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkan bir yönetim sistemidir. Japonlar, bu sistemi uygulamış ve başarıyı yakalamıştır. Ancak kültürel özellikler, bazı sistemlerin kullanımını güçleştirebilmektedir. Kültürel etkilerin olumsuz yönleri etkin iletişim sayesinde yok edildiği bilinmektedir.

Ayrıca etkin iletişimin, hem Toplam Kalite Yönetimi'nde hem de hayatımızın her alanında bir ihtiyaç olduğu açıktır.

Tezimin hazırlanmasında değerli destek ve katkılarından dolayı tez danışmanım Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisansa başladığım günden, tezimi hazırladığım bugüne kadar gerek, kaynak yönünden, gerekse değerli görüş ve önerileri ile daima beni destekleyen ve yardımcı olan Prof. Dr. Adem UĞUR'a en samimi teşekkürlerimi sunarım.

Nilgün UĞUR EFE

Haziran-2004 SAKARYA

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>v</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1. TOPLAM KALİTE .....</b>	<b>3</b>
1.1. Toplam Kalite Yönetimi .....	3
1.1.1. Kalite Kavramı.....	6
1.1.2. Sürekli İyileştirme (Kaizen).....	7
1.1.2.1. Mevcut Durumu Yetersiz Bulmak .....	8
1.1.2.2. İnsan Faktörünü Geliştirmek.....	8
1.1.2.3. Problem Çözme Tekniklerini Yaygın Biçimde Kullanmak .....	9
1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi .....	9
1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları .....	10
1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminde Karar Alma ve Kalite Çemberleri .....	11
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Rekabete Etkisi .....	11
1.4. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörünün Önemi .....	13
1.4.1. Örgütlerde İnsan Faktörünün Önemi .....	15
1.4.2. Toplam Kalite ve Eğitim İlişkisi.....	16
1.4.3. Toplam Kalite Yönetiminde Yöneticiler İçin Eğitim ve Geliştirme Programları .....	18
1.4.4. Toplam Kalite Uygulamasının Bir İşletmeye Getireceği Yararlar .....	18
<b>2. İLETİŞİM .....</b>	<b>20</b>
2.1. İletişim ve İletişim Sürecinin Yapısal Nitelikleri .....	20
2.1.1. Gönderici.....	22
2.1.2. Algı (Filtre) .....	22
2.1.3. Mesaj.....	22
2.1.4. Kanal .....	22

2.1.5. Çevre Koşulları .....	24
2.1.6. Alıcı.....	24
2.1.7. Geriye Bilgi Akışı (Feedback) .....	25
2.2. İletişim Sistemleri.....	25
2.2.1. Tek Yönlü İletişim .....	26
2.2.2. İki Yönlü İletişim .....	27
2.3. İletişimde Yansıma Sürecinin Etkinliği .....	27
2.4. İletişimde Mesajın Algılanmasına Engel Yaratan Durumlar .....	28
2.4.1. Algılama Yeteneğinin Düşük Olması .....	28
2.4.2. Seçici Algılama ve Yorum .....	28
2.4.3. Güdülenmiş Seçicilik .....	28
2.4.4. Mesajın Çarpıtılması.....	28
2.5. İletişimde Etkinliğin Sağlanması .....	29
2.5.1. Etkin İletişimde Geri Beslemenin Önemi .....	31
2.5.2. Etkin İletişimde İknanın Önemi .....	32
2.5.2.1. Güvenilirlik Sağlama .....	34
2.5.2.2. Ortak Zemini Saptamak .....	34
2.5.2.3. Kanıtlar Sağlamak.....	34
2.5.2.4. Duygusal Bağlantı Kurmak.....	35
2.6. İletişimde Etkinliği Arttıran Etkenler .....	36
2.6.1. Kaynağın Uzmanlık ve Güvenilirlik Taşınması.....	36
2.6.2. Zeka ve İkna Edilebilirlik Düzeyi.....	36
2.6.3. Kaynak ya da Taşıyıcının Yararına Olmayan Bilgi .....	36
2.6.4. Pekiştirme .....	37
2.6.5. Sevgi .....	37
2.6.6. Özdeşleşme .....	37
2.6.7. Korku .....	38
2.6.8. Tekrar .....	38
2.6.9. Örgütsel İletişimin Güçlü Olması.....	38
2.6.10. Sonucu İzleme.....	39
2.6.11. Haber Akışının Yönetimi.....	39
2.6.12. Empati .....	39

2.6.13. Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi .....	40
2.6.14. Haberleşme Kanallarının Arttırılması .....	40
2.6.15. Haberleşme Teknolojisi ve Bilgisayar Kullanımı .....	40
2.7. Kişiler Arası Etkin İletişim .....	40
<b>3. TOPLAM KALİTE VE ETKİN İLETİŞİM .....</b>	<b>43</b>
3.1. Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimin Rolü.....	43
3.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Unsurlarına Etkin İletişimin Etkisi .....	43
3.1.2. Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler .....	46
3.1.2.1. Kişisel Faktörler .....	46
3.1.2.2. Fiziksel Faktörler .....	47
3.1.2.3. Semantik Faktörler .....	47
3.1.2.4. Zaman Baskısı.....	47
3.1.2.5. Algılamadaki Seçicilik.....	48
3.1.2.6. Manevi yada Psikolojik Nedenler .....	48
3.1.2.7. Teknik Engeller.....	48
3.1.2.8. Dil Güçlükleri .....	49
3.2. Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimi Engelleyen Ve Kolaylaştıran Bazı Yaklaşımlar.....	50
3.2.1. Yargılama.....	50
3.2.2. Çözümleme .....	50
3.2.3. Rahatlatma .....	51
3.2.4. Soru Sorma.....	51
3.2.5. Açılımlı Yaklaşım .....	51
3.3. Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimi Geliştirme Yöntemleri .....	52
3.3.1. Geri Bildirim .....	52
3.3.2. Alıcının Dünyasına Karşı Duyarlılık .....	52
3.3.3. Etkili Dinleme, Çok Okuma ve Gözlemde Bulunma.....	52
3.3.4. Sözle Anlatımın Yanında Eylemle Açıklama .....	53
3.3.5. Yeterince Tekrarlama.....	53
3.3.6. Tehdit Edici Olmayan İş Ortamı Yaratma .....	53
3.3.7. Uyuşmazlık Yönetimi .....	53

3.4. Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişim Yöntemleri .....	53
3.4.1. Zaman Yönetimi .....	54
3.4.2. Takım Ruhu .....	54
3.4.3. Problem Çözmek.....	54
3.4.4. Toplantılar Yapmak .....	54
3.4.5. Liderlik.....	54
3.4.6. Hayat ve Kariyer Planı Yapma Sanatları .....	55
3.5. Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimin Sağlanması .....	55
3.5.1. Toplam Kalite ve Etkin İletişimdeki Etkenler .....	56
3.5.2. Kurum İçi İletişim.....	58
3.5.3. Yöneticinin Sorumluluğu.....	61
3.5.4. Katılım .....	62
3.5.5. Kurum İmajı.....	63
3.5.6. Beden Dili .....	64
3.5.7. Kültür Farklılıkları .....	65
3.5.8. Hoşgörü.....	66
3.5.9. Yönetimde Başarı.....	66
3.5.10. Renklerin Katkısı.....	67
3.5.11. Müşteri Memnuniyeti.....	68
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>70</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>72</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>78</b>

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ASQC</b>	: ABD Kalite Kontrol Derneği
<b>Diğ.</b>	: Diğerleri
<b>EOQC</b>	: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi





## ÖZET

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, Yönetici, Etkili İletişim, İşletme, Toplam Kalite Yönetimi.

Toplam Kalite Yönetimi'nin, işletmelerin topyekün harekete geçirilmesini sağlamak amacıyla, çalışanların en alt kademedен, en üst kademeye kadar kendilerini sorumlu hissedebilmesi amacını benimseyen stratejik bir yönetim yaklaşımı olduğuna, tezin ilk bölümünde değinilmiştir.

İkinci bölümde ise; iletişimin simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine, bilginin fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimi olduğundan ve etkin iletişimden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; Toplam Kalite Yönetimi'nde etkin iletişimin rolünden bahsedilmiştir. Etkin iletişim günümüzün en önemli fonksiyonlarından biridir. İletişimin tartışmasız her alanda gerekli olduğu gerçektir. Etkili iletişim, iletmek istediğimizi karşımızdakine istediğimiz gibi iletebilmek, istenileni elde etmek ve beklenen tepkiyi uyandırmaktır.

Toplam kalite yönetim, anlaşılma ve başarılı olmak için etkili iletişimden yararlanmak zorundadır. İç ve dış müşteri tatmini ancak etkili iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Ne kadar doğru kararlar alınırsa alınsın, doğru aktarılmazsa, istenilen yarar sağlanamamaktadır. Toplam kalite için etkin iletişim, son derece gereklidir.

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi'nin, anlaşılmasında ve uygulanmasında etkin iletişimden yararlanılmaktadır. Etkin iletişim sayesinde kurum içi ve kurum dışı verimlilik artmış. Doğru zamanda, doğru işin yapılabilmesi sağlanabilmektedir. Ortak düşünce ve hedefler daha kolay benimsenmekte ve uygulanabilmektedir. Yanlış anlaşılma ve tatsızlıklarda azaldığı için iş tatmini ve motivasyon yükselmektedir.

## SUMMARY

### THE ROLE OF EFFECTIVE COMMUNICATION IN THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT

**Keywords:** Quality, management, effective communication, company, total quality management.

In the first part of the thesis, Total Quality Management which aims to make administrations work altogether was mentioned as a strategycal management approach assuming that all the workers from the lowest to the upper degree can feel responsibility in the light of common goals.

In the second part, it was mentioned that communication is the translation of emotions and attitudes from a person or a group to the others and in addition to effective communication.

As for the third part of the thesis, the role of effective communication was mentioned. Effective communication is one of the most important functions of our lives. It is a fact that communication is a necessity in every field. Effective communication is to be able to translate what we want to say in a way that we want, to get the demands and to revive the expected reaction.

Total Quality Management has to get benefit from effective management to be understood and to be successful. Effective communication is the unique way of satisfying customers not in the domestic market but also in foreign ones. Unless we communicate in an effective way, aimed benefits can never be obtained even if we make the right decisions. Effective communication is inevitable for the Total Quality Management.

We benefit from effective communication to understand and apply Total Quality Management philosophy. With the help of effective communication an increase in the profit of institutions and the right work can be obtained. Common decisions and goals can be accepted and applied more easily. Satisfaction in any job and motivation increase due to the decrease in misunderstandings and disorders.

## GİRİŞ

Günümüz şartları, olumlu yönde değişimi ve gelişimi zorunlu kılmaktadır. Artan rekabet koşulları işletmeleri ve yöneticileri başarılı olmak için, yeni yöntemler bulmaya zorlamıştır. Toplam kalite de, bu yöntemlerden bir tanesidir.

Toplam Kalite Yönetimi, son yıllarda en çok üzerinde durulan konulardan biridir. Yönetim anlayışı, etkililiği yıllarca araştırmalara konu olmuştur.

Etkin iletişim; duygu, düşünce ve fikirlerin karşı tarafa doğru ve eksiksiz olarak aktarılmasıdır. Etkin iletişim iki yönlü olmalıdır. Yüksek kalite, işe ve işletmeye bağlılık duyguları buna bağlıdır. Toplam Kalite Yönetimi de bunu arar. Etkin iletişim, Toplam Kalite Yönetimi'nin olmazsa olmazıdır. Etkin iletişim olmazsa Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı olması güçleşir. Bilginin doğru ulaştırılması, zamanında ve tam olarak aktarılması, işin kalitesini arttırmaktadır.

Alt ve üst kademedeki rahat iletişim ortamı çalışanların iş yerini bir aile ortamı gibi görmelerini sağlar. Dolayısı ile işletme kültürü oluşmasına neden olur. Bu da iş yerine bağlılığa ve iş sevgisine yol açar ki, bunun sonucu kısaca tatminidir. Tatmin de insan kaynakları ve toplam kalitenin en önemli ayağıdır.

Doğru bilgiyi, zamanında çalışanlara iletebilmek kaliteyi artırır. Çalışanların da iletişime katılmasını sağlar. Bunun olumlu sonuçları iç müşteri tatminini sağlar. Bu da iletişimle olur. İletişim olmazsa müşteri tatmin olmaz. Toplam kalitenin bir ayağı eksik kalır.

Etkin iletişim, her alanda gereklidir. Doğru zamanda, doğru şeylerin yapılmasına neden olur. Başarıyı daimi kılar. Motivasyonu ve verimliliği artırır. Birlik ve beraberlik düşüncesini aşılır. Teknoloji elbette ki gereklidir. Ancak işletmeler insanlarla vardır ve büyür. O teknolojiyi kullanacak, sermayeyi değerlendirecek olan insandır. İnsanlara yaklaşmanın en iyi yolu da etkin iletişimdir. Etkin iletişim Toplam Kalite Yönetimi'nde başarıya giden yoldur.

## **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışma Toplam Kalite Yönetimini daha iyi anlayabilmek ve Toplam Kalite Yönetimi içinde etkin iletişimin ne kadar önemli olduğunu vurgulamak için yapılmıştır.

## **Çalışmanın Önemi**

Toplam Kalite Yönetimi işletmelerin teknik, ekonomik ve insan kaynaklarının topyekün harekete geçirilmesini amaçlamaktadır. Bu amacına etkin iletişim sayesinde daha kısa sürede ve başarıyla ulaşabilmektedir. İşletmeler için etkin iletişim bir gerekliliktir. TKY'de etkin iletişim uyguladığında daha etkili ve başarılı olmaktadır.

## **Çalışmanın Metodolojisi**

Bu çalışma esnasında literatür araştırması yapılmıştır. Çeşitli kitap, dergi, tez, makale, ders notu ve internetteki bilgilerden yararlanılmıştır.

## **Tezin İçeriği ve Kapsamı**

Çalışmanın birinci bölümünde Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi'nden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde iletişim ve iletişim sürecinin yapısal niteliklerinden söz edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Toplam Kalite ve Etkin İletişimden bahsedilmiştir. Toplam Kalite ve Etkin İletişimin unsurları, engelleyen ve geliştiren faktörler ve TKY'de etkin iletişimin sağlanmasına değinilmiştir.

## 1. TOPLAM KALİTE

### 1.1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi(TKY), işletmelerin teknik, ekonomik ve insan kaynaklarının topyekün harekete geçirilmesini sağlamak amacıyla, çalışanların en alt kademedan en üst kademeye kadar kendilerini sorumlu hissedebilmesi anlayışını benimseyen stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. Müşterinin tatmin olmasını kendisine odak noktası olarak alan Toplam Kalite Yönetimi, sıfır hata anlayışına dayanmaktadır. Hata ve kusurları kaynağında tespit ederek yok etmeye çalışan Toplam Kalite Yönetimi kaliteyi, kalite kontrol faaliyetlerinin kapsamını ve sıklığını artırarak değil, hatalı üretimin önlenmesi ile elde etmeyi öngörmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi ile örgütün yapılanmasından, personelin anlayış ve davranışını değiştirilmesine kadar köklü bir değişim yaşanmaktadır. Bireysel çalışma düzeni yerini grup çalışmasına bırakmaktadır [Yıldız, 1994: 2].

Firmaların günümüz rekabetçi koşullarında sadece teknoloji ile rekabet etmeye çalışmaları onları başarıya götürmemektedir. Farklılaşma ve yaratıcı olma çabaları etkin strateji seçimini ön plana koymaktadır. İş yaşamında başarılı olabilmek için gereken tek şey, belirlenen hedefe ulaşılmasını sağlayacak doğru bir strateji belirlemek ve bu stratejiyi geliştirerek adım adım uygulamaktır [Göksel ve diğ, 1997:85].

Toplam Kalite Yönetimi, “Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir.” Dinamik pazarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olabilmektedir [Erol, 1994:18].

Japon ürünleri 1970’li yıllara kadar dünya pazarında ucuz ve düşük kalite ile anılırken, izleyen dönemlerde bu anlayış değişmiş ve uluslararası rekabet piyasasındaki Japon işletmeleri süper kaliteli mal üreten işletmeler haline gelebilmiştir. Uluslararası rekabet

piyasasındaki Japon kalite devrimi olarak anılan bu olay sihirli bir formüle dayanmamaktadır. Japonlar İstatistiksel Kalite Kontrolü, Kalite Teşhisi, Kalite Eğitim Programları, Sıfır Felsefesi, yasal düzenlemeler ve diğer uygulamalarla “Kalite Yönetimi” kavramına ulaşmışlardır. Japon işletmelerinin 1970’li yıllardan sonra dünya pazarındaki sergiledikleri yüksek satış ve performansın temelinde “Toplam Kalite” ve “Kalite Yönetimi” anlayışının önemli bir payı olmuştur [Kavrakoğlu, 1990: 263-264].

Toplam Kalitenin bir yönetim sistemi olarak gelişmesi bu yüzyılın başından bu yana yapılmakta olan çalışmaların bir birikimi neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu yeni ve önemli yaklaşımın bir iş örgütünün yönetimine uygulanması, geliştirilmesi ve yayılmasında, pek çok araştırmacı teorisyen ve pratisyenin bireysel çabaları da anahtar rol oynamıştır [Çelik ve diğ., 1997: 3].

Toplam Kalite Yönetimi, ya da Toplam Kalite Kontrol Yönetimi, bir işletmede her işin bir defa da sıfır hata ile yapılması ve müşterinin %100 tatmin edilmesidir.

Toplam Kalite Yönetimi, salt iş dünyasında veya sanayi şirketlerinde kullanılabilir, onlara özgü bir şey değildir. Bir yönetimin söz konusu olduğu her yerde kullanılabilir [www.tanjuargun.com].

Toplam Kalite Yönetimi, sıfır hata ilkesini temel aldığı için hammadde aşamasından başlayan, işletmeye girdi sağlayan, yan sanayileri de kapsamına alan ve müşteri şikayetleri ile birlikte satış sonrası hizmetleri içeren bir süreç niteliğindedir.

Başlangıçta Toplam Kalite Yönetimi’nin kapsamı, şirket genel müdürü, müdür, personel, ustabaşılar, işçiler ve satış elemanlarını içine alırken son yıllarda yan sanayileri, dağıtım sistemlerini ve ortak firmaları da içine alarak genişletildi [TSE.EN.ISO.9000 Kalite Broşürü, 1996: 7].

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyetini kardan önce gören bir sistemdir. Müşteri memnuniyeti, uzun vadeli karlar getirir fakat, sadece karlara öncelik vermek ancak kısa vadede kazandırır. Toplam Kalite Yönetimi: İşin hedeflerine memnun

müşteriler ve mutlu çalışanlar oluşturarak ulaşmak için kullanılan felsefe, takım ve süreçlerin entegre bir setini kapsayan bir sistemdir [Şimşek, 1998: 88-89].

Kaliteye ve onun sağladığı sürece bütünsellik içinde bakan Toplam Kalite Yönetimi kavramındaki “toplam” sözcüğü kalitenin, “tüm süreçlerde”, “tüm işlerde” ve “herkesin katılımı” ile sağlanabilir olmasına işaret etmektedir [Peşkircioğlu, 1997: 35].

Toplam Kalite Yönetimi, ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde başarıya ulaşacaktır. Bu öğeler;

- Üst yönetimin isteği, katılımı ve örnek olması,
- Bütün personelin katılması,
- Hataların önlenmesi sureti ile kalitenin iyileştirilmesi,
- Kalitenin ölçülmesi,
- İsrafın önlenmesini ifade eden Beş Olimpiyat Sıfırı ( sıfır hata, sıfır, stok, sıfır kağıt, sıfır süre, sıfır arıza) dır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkartmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılım sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimini başarmanın en önemli adımı, Toplam Kalite Yönetimi'nin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktır. Çoğu şirketin bu konuda başarısız olması bu iki yaklaşım arasında bocalaması sebebiyledir. Toplam Kalite anlayışının en temel özelliği, insana bakış açısıdır. Yüzyılların Kapitalist ve Marksist anlayışları değişmeye başlamış, Materyalist temelli beyinler “insana değer veren” yaklaşıma muhtaç olur hale gelmişlerdir. Bu yaklaşım, bizim kültürümüzde asırlardır zaten mevcut idi. İnsan, olmadan hiçbir yönetim anlayışı ve ideoloji uzun süre varlığını sürdüremez.

Toplam kalite, değişim demektir. İşletmenin uzun dönemli planları yapılmalı, vizyon, misyon ve değerlerini belirlemeli, bu konudaki kararlılığını ortaya koymalıdır. Daha sonra şirket toplam kalite çalışmalarını kendi belirlediği vizyona ulaşmak için bir araç olarak kullanacaktır [www.tusiad.org].

Toplam Kalite Yönetimi, daha katı yönetimden daha esnek yönetime geçilmesini sağlamıştır. Bilgi kaynağının niteliğini değiştirmiştir. Uzmanlık ve güvenilirlik ön plana çıkmıştır. Yöneticinin sorumluluğu artmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, doğru bir liderlik yaklaşımını getirmektedir. Doğru bir liderlik yaklaşımı ile politika ve stratejilerin belirlenmesi, çalışanların kaynakların ve süreçlerin etkin yönetimi sonucu müşteri ve çalışan tatmininin sağlanmasıdır. Başarılı bir performans sergileyerek iş mükemmelliğine ulaşılmaktadır.

### **1.1.1. Kalite Kavramı**

Kalite kavramı için, “ihtiyaçları karşılama derecesi” şeklinde bir tanım yapmak mümkündür. Kaliteyi “en iyi”, “en mükemmel” şeklinde değil, ihtiyacı karşılama derecesi şeklinde düşünmek daha doğru olacaktır. Bir ürünün kalitesinden bahsederken, onun ihtiyaçlara ne ölçüde cevap verdiği ve fiyatının ne olduğu önem kazanır. Bu nedenle, müşterinin üründen ne beklediği, hangi özellikleri ile ilgilendiği ve ne kadar ödeme yapmaya razı olduğu konuları üzerinde olayı yoğunlaştırmak daha doğru olacaktır. O halde, bir malın kalitesini amaca uygunluk derecesi ve fiyatı belirler şeklinde bir tanım yapılabilir [Özkan, 2000: 2].

Şurası unutulmamalıdır ki, kalite sadece ürünle ilgili olmayıp, hizmet için de geçerli bir kavramdır.

Kalite konusunda ileri sürülen tanımları herhangi bir sınıflamaya tabi tutmadan şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Kalite, kullanıma uygunluktur (J. M. Juran).
- Kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir (P Crosby).
- Kalite, ürünün sevkıyattan sonra topluma neden olduğu minimal zarardır (G. Taguchi).



- Kalite, ürünün veya hizmetin tüketiciyi tatmin etmek için sahip olduğu özelliklerdir (K. Ishikawa).
- Bir ürünün kalitesi, tüketici istek ve ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan mühendislik ve imalat karakteristiklerinin oluşur (A. V. Feigenbaum).
- Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerini uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu – EOQC).
- Kalite, bir malın ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür (ABD Kalite Kontrol Derneği – ASQC).
- Kalite, bir ürünün veya hizmetin, belirlenmiş veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetlerine dayanan özelliklerin toplamıdır (TS-ISO 9005).
- Kalite, mal ya da hizmeti en ekonomik şekilde üreten ve tüketici isteklerine cevap veren sistemdir (JIS).

Kısaca “amaca uygunluk derecesi” şekilde tanımlanabilen kalite, tüketici istek ve beklentilerinin zamanla değişim göstermesiyle “kullanıma uygunluk” olarak algılanmaya başlamıştır. Tüketici istek ve ihtiyaçları, açık ve gizli kalmış ihtiyaçlar olarak iki grupta toplanacak olursa, müşterilerin gizli kalmış istek ve beklentilerine de cevap verme anlayışı kalite kavramı içinde yer almaya başlamıştır [Özkan, 2000:3-4].

### **1.1.2. Sürekli İyileştirme (Kaizen)**

Japon ve Uzakdoğu felsefesine göre hiçbir şey mükemmel değildir. Her şeyi daha ileriye götürmek mümkündür. Bu anlayış her şeyi daha ileriye götürecek bir taraf aranmasını gerektirir. Bu da iki önemli ilkeyi gerekli kılar: İsrafi azaltmak ve sorunları gizlemek yerine ortaya çıkartmak [Yamak, 1998:148]. İsrâf; Japon tarzı üretim anlayışında hiç arzu edilmeyen bir şeydir. Bir işi yaparken gereksiz yere kullanılan herhangi bir kaynak (makine, malzeme, iş gücü, enerji, vb.) israftır. İsrafi azaltan her önlem projesi iyileştirmede ileriye doğru atılmış bir adım sayılır. Sorunların üzerine gitmek; sorunların gizlenmesi yerine ortaya çıkarılması Japon tarzı üretim ve yönetim anlayışında önemli bir hedeftir. Her ortaya çıkan sorun, iyileştirme yapılacak bir alanı ve konuyu gösterir. Sorunları çözmek için geliştirilen teknikler KAIZEN felsefesinde

önemli bir yer tutar. Kaizen; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen'in baş sloganı şudur: "En iyi, iyinin düşmanıdır." Sorunları saklamamak, örtmemek ilk koşuldur. Batı toplumları dikkatlerini hep buluşlara, büyük atılımlara ve sonuçlara yöneltmiş iken, Japonya ilgisini daha çok küçük adımlar yoluyla ilerlemeye ve süreçlere yöneltmek önemli sonuçlar almışlardır [İmai, 1997:3].

Japon yönetim anlayışı, tek bir kuralla özetlenebilir: "Standartları korumak ve iyileştirmek." İyileştirme Kaizen ve yenilik olarak algılanır. Kaizen; sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda görülen küçük çapta gelişmeleri işaret eder. Yenilik ise yeni teknolojiye ve/veya araçlara yapılan yatırımlar sonucu mevcut durumun köklü olarak değiştirilmesidir. İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. Fark edilen bir problem yoksa iyileştirmeye ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek ise, Kaizen'in baş düşmanıdır [İmai, 1997:6]. Bir kere belirlendikten sonra sorun çözülmelidir. Sorunun çözülmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha ileri bir düzeye ulaşır. Ulaşılan yeni düzeyi pekiştirmek için, sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için 3 temel koşulu sağlamak gerekir:

#### **1.1.2.1. Mevcut Durumu Yetersiz Bulmak**

Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, geliştirecek yöntemler mutlaka bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler ile müşteri beklentileri, her gün "verimlilik" ölçütünü ileriye taşımaktadır.

#### **1.1.2.2. İnsan Faktörünü Geliştirmek**

Her şeyi yapan "insan" dır. İnsan kaynağı bir kuruluş için en değerli varlıktır. Aşılagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın kullanımını oldukça yetersizdir. Oysa her

çalışanı bu geliştirim etkinliklerinin bir üyesi haline getirmek gerekir [Kavrakoğlu, 1998:13].

### **1.1.2.3. Problem Çözme Tekniklerini Yaygın Biçimde Kullanmak**

Problemleri çözmekte düşülen en büyük hata, belirtiler üzerinde yoğunlaşıp, sorunların altında yatan nedenleri görememektir. Sorunları iyi bir biçimde çözmek için, her sorunu en uç sebebe kadar izlemek ve temeldeki sorunu bir daha ortaya çıkmayacak biçimde çözmek gerekir. Sorunun nedeni araştırılırken beş kez neden diye sormak genellikle iyi sonuç vermekte ve sorunun görünür nedeni değil de, gerçek nedeni ortaya konulabilmektedir. Süreli gelişmenin yararlarını sağlayacak olursak; kuruluşun tüm etkinliklerinde bir canlılık meydana gelir. Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır. Bölümler kendi işlerini daha etkili ve verimli biçimde yürütürler. Etkileşim içinde olan bölümlerin sorunları kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenir. Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar. Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

## **1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi**

Toplam Kalite Yönetimi'nin başlangıç ilkesini, Toplam Kalite Yönetimi'nin ortaya çıkışını sağlayan ve hatta zorunlu hale getiren koşullarda ve olaylarda aramak gerekir. Bu koşul; rekabetin ölümcül sıfatını kazanmasıyla ortaya çıkan varlığını sürdürmek veya hayatta kalmak savaşımıdır [Yenersoy, 1997: 35]. Kendisini bu savaş ortamında bulan firmalar ölmek ile yaşamak arasında bir tercih yapmak zorunda kalmışlardır. Önce kar etmek düşüncesinden vazgeçmek zorunda kalmışlardır. Amaçları önce varlıklarını sürdürebilmek olmuştur. İşte bu düşünce Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi'nin temellerini oluşturmuştur. Felsefi düşünme, sorulara, özgür akla ve mantığa dayanarak çözüm bulma yolunu açmaktadır [Açıkalm, 1996: 7]. Bu şekilde düşüncüyü sistemli hale getirip uygulayan işletmeler, daha sonra koşullara ve rakiplere göre işletmeler kendi şekillerini oluşturmuşlardır.

### 1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Toplam Kalite Yönetimi'nde amaç, herkesin katılımının sağlanması suretiyle kalitenin devamlı iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır. Kalitenin iyileştirilmesi ile uzun vadede maliyetlerin azaldığı bilinen bir gerçektir. Kalitenin artırılması ile ikinci işlemlerin, yani kalitesiz ürünlerin, ıskartaların hurdaların azalması sağlanmaktadır. Bu durum maliyetlerde düşüşe sebep olmaktadır. Dolayısıyla maliyetlerin düşürülmesi amacı kendiliğinden gerçekleşmektedir.

Kaynakların sınırlı ve kıt olduğu bir durumda, Toplam Kalite Yönetimi, bu kaynakları optimum kullanarak etkin ve güvenilir kullanma imkanı verir [Halis, 2000: 90]. Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli tarafı kalite değerlerini sistem yapısının içine yerleştirmesidir. Kalitenin sistemin içine yerleştirilmesi ile müşterilerin tatmini ve sürekli gelişme artarak başarı sağlanmış olur. Ürün kalitesi artar ve tüm maliyetlerde düşüş meydana gelir. Problemlerin kaynağında çözümlenmesi imkanı doğar.

Toplam Kalite Yönetimi'nde hem süreç hem de beşeri unsurların temel misyonu, değişimi yönetebilmek ve kaliteye ulaşabilmektir [Halis, 2000: 91]. Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeye dayanan bir yönetim modelidir. Üst kademe yöneticilerin, işin içine sürekli ve etkili bir şekilde girmesi, tüm personelin genel ve sürekli eğitiminin sağlanması bu modelin gerçekleşmesinin şartlarından biridir [Halis, 2000: 91].

Toplam Kalite Yönetimi'nin piyasanın ihtiyaçlarına yoğunlaşma, sadece üretim ve hizmete değil tüm alanlarda en iyi kalite ve performansı yakalama, kalite performansı için basit prosedürler oluşturma, israfı ortadan kaldırmak için süreci gözden geçirme, başarı ölçümünü gerçekleştirme, rekabeti anlama ve rekabetçi stratejiyi geliştirme, etkin bir haberleşme ağı kurmak ve asla sona ermeyen bir gelişme için çabalamak, gibi kendine özgü amaçları vardır [Halis, 2000: 92].

### **1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminde Karar Alma ve Kalite Çemberleri**

Toplam Kalite Yönetimi'nin karar alma sürecinde, yaygın bir katılım vardır. Bu süreçte, objektif ve gerçekçi verilerin kullanımı ve sorunların elden geldiğince somut bilgilere dayalı olarak, ölçülebilir kriterlerle, birlik içinde ortaya konması ve çözümlenmesi fikri hakimdir. Böylelikle, alınan kararların kişisel öngörü, deneyim ve alışkanlıklara bağlı olarak alınma durumundan uzaklaşarak isabetsizlik riski en aza indirilmektedir.

İşletme kararlarının alınmasına yeni bir bakış açısı getiren kalite çemberleri, "aynı mesleki faaliyet alanı içerisinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan, sayıları beş ila on arasında değişen, gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük çalışma gruplarıdır." [Efil, 1994: 5].

Kalite çemberlerinin temel amacı, işin yapılma yöntemini incelemek ve geliştirmektir. İşletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem kalite çemberleridir. Bu tür çalışmalarla kişilerde teknik bilgiler ve olaylara bütünsel bakabilme gelişir. Yaratıcılığı teşvik eder, sorun çözme yeteneğini geliştirir. Katılımcı karar verme alışkanlığının, yaşanan bir gerçek olarak gösterip, yerleşmesini sağlar. Böylece kalite çemberlerinin getirmiş olduğu sosyo-ekonomik yeniliklerle güçlendirilen personel, zekasını kullanma, düşüncelerini gerçekleştirme fırsatı bulur. Bu sayede motivasyon da artmış olur.

Kalite çemberlerinin kendisinden beklenen faydaları sağlayabilmesi için, çemberin faydasına inanmış etkin bir yönetime ve alt kademelerden gelen fikirlere kulak verilmesine ihtiyaç vardır. Kendi fikirlerinin önemli olmadığını düşünen gruplardan bir yarar beklemek imkansızdır. Çemberler konularını seçerken dikkatli olmalıdırlar. İçinden çıkılamayacak kadar geniş ve karmaşık yapıya sahip konuları seçmemelidirler.

### **1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Rekabete Etkisi**

Toplam Kalite Yönetimi, yalnızca ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüz çağdaş yönetim anlayışıdır. Bir taraftan kaliteyi yükseltirken diğer taraftan verimliliği

arttırmaktadır. Yüksek kalite ile birlikte maliyetler düşürülmekte ve daha ucuza üretim yapılabilir. Bu da rekabet gücünü arttırmada ve ürünün piyasa arzında yüksek hız sağlamaktadır. Bu yeni yaklaşıma göre –klasik sistem yaklaşımının aksine –kaliteli üretim için yapılan çalışmalar israfi önlemekte, verimliliği arttırmada ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli ürünlerin düşük maliyetten pazara sürülmesi pazar payı ve rekabet gücünü arttırmaktadır. Rekabet gücü yüksek olan bir firma da rakiplerine oranla daha başarılı olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi Sistemi, kullanılmayan bir firmada belirli bir kalite düzeyinde üretim yapabilmek için yapılan masrafların (kalite maliyetleri ) çok büyük boyutlarda olduğu bilinmektedir. Değişik sektörlerde yapılan hesaplamalar bu rakamın tipik olarak maliyetlerin %25 civarında olduğunu göstermiştir. Ayrıca hatalı mamulün müşteriye ulaşmasıyla oluşan imaj kaybından dolayı ortaya çıkan kayıplar bu hesaba dahil değildir. Oluşan bu kayıplarda hesaba katıldığında maliyetler daha büyük boyutlara ulaşmaktadır. Bu tür hataların minimuma indirilmesi Toplam Kalite Yönetimi'nin hedefleri arasındadır. Firmalar yüksek kalite düzeyine ulaşabilmek için hedef ve politikalarını uzun vadeli yapmalıdırlar. Bu hedeflere ulaşmak için çalışmalarını küçük fakat sürekli ve düzenli gelişmelerle sürdürmeleri gerekir. Unutulmamalıdır ki, daha öncede belirtildiği gibi globalleşen dünya pazarında rekabet edebilmenin yolu bu anlayışı benimsemekten geçmektedir [Şimşek, 1998: 123-125].

Örgütlerde, rekabet üstünlüğü stratejileri için, kalitenin önemli bir araç olduğunu iddia eden Edward Deming, 14 temel ilke şart koşturmaktadır. Hizmet sanayiinden üretim sektörüne kadar, küçük veya büyük bütün şirketler için ve bir şirketin alt bölümleri için geçerli olan bu ilkeler şunlardır [Dinçer, 1998: 114]:

- Mal ve hizmeti geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu yaratılmalıdır.
- Kaliteye ulaşmak için toplu kontrole güvenmekten vazgeçilmelidir.
- İş etiket fiyatı bazında ödüllendirilmemelidir.
- Kalite ve üretkenliği arttırmak, dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemi sürekli olarak geliştirilmelidir.
- İş başında eğitim kurumsallaştırılmalıdır.

- Liderlik benimsenmeli ve kurumsallaştırılmalıdır.
- Korku yok edilmeli ki herkes etkin bir şekilde çalışsın. Korku yerine güven ve yaratıcılık esas alınmalıdır.
- Departmanlar arası engeller ortadan kaldırılmalıdır.
- Çalışanları sıfır kusur ve yeni üretkenlik düzeylerine yönelten sloganlardan, öğütlerden ve hedeflerden kurtarmak gerekir.
- İş gücü ve tüm çalışan insanlar için konulan sayısal kotalar kaldırılmalıdır.
- Yönetim ve mühendislikteki insanların, saat hesabıyla çalışan işçilerin yaptığı işten gurur duymasını engelleyen faktörler ortadan kaldırılmalıdır.
- Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatılmalıdır.
- Şirketteki herkes, bu dönüşümün gerçekleşmesi için çalışmalıdır. Herkesin bunu yapabilmesi için gerekli ortamın yaratılması yönetimin görevidir.
- Bu 14 maddelik felsefe benimsenmelidir.

#### **1.4. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörünün Önemi**

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonla da kalitenin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Toplam Kalite Felsefesi'nde kalite, verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışlıkların kaldırılması, ekip çalışmasına önem verilmesi, başarılı organizasyonlarda kıyaslama yapılarak bu organizasyondaki "en iyi uygulamalar"ın tespit edilmesi ve bunlardan yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır [Can, 1997: 8]. Toplam kalite, öncelikle sanayi sektöründe ve özellikle imalat sektöründe uygulandığı için bir mühendislik yaklaşımı olarak algılanır. Oysa gerçek toplam kalite, çağdaş yönetim tekniklerinden biri olması nedeniyle mühendislik yaklaşımları yanında insanla ilgili sosyoloji ve psikoloji gibi bilim dalları ile de yakından bağlantılıdır. Bu nedenle teknik, mekanik konular ve çözümler yanında sosyal ve psikolojik faktörlerin incelenmesini de gerektirmektedir.



Bu yeni felsefe; müşteri ihtiyaçları ve beklentilerinin hızlı, sürekli ve hatasız olarak tüm çalışanların katkılarıyla uygun bir maliyetle karşılanmasını amaçlamaktadır.

İnsanı en önemli öge olarak kabul eden bu yaklaşımın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için söz konusu örgütte tüm çalışanlar tarafından anlaşılması için eğitime ağırlık verilmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetimi ile örgütlerin daha ileriye yakalamasını ve kurumsallaşmasını sağlayan toplam kalite, çalışanların kendi kendisini kontrolünü ve yönetmesini vurgulayarak çalışanların daha aktif olmasını ister. Toplam Kalite Felsefesi'ne bu açıdan bakıldığında, toplam kalitenin demokratik bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Amaç muayeneye ve uzman bir birimin kontrolüne dayalı bir kalite değil, tüm çalışanların sorumlu olduğu bir kalite sistemine sahip olmaktır. Çünkü kalite bir örgüt organizasyonunun bütününe ilgilendiren bir konudur. Örgütün tüm üyeleri üretilen mal ve hizmetlerin müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamasından sorumludur [Ersen, 1997: 22].

Toplam Kalite Felsefesinin uygulandığı Japon örgütlerinde yapılan araştırmalarda, verimli örgütlerin çalışanlara ilişkin politikalarının temelinde saygının olduğu ve çalışanların kaynaklarının ortaya çıkarıldığı görülmüştür. Bu ülkede yöneticilerin astlarına karşı davranış tarzları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Yöneticiler çalışanlara yetişkin olarak davranmaktadırlar.
- Çalışanların bir çok konuda yönetime katılmalarını sağlamaktadırlar.
- Alt kademelerde çalışanların işlerini iyi bildiklerine inanmaktadırlar.
- Gelişimin ve yeniliğin alt kademelerden geldiğini çalışanlara sezdirmektedirler.
- Astlar örgüte ortakmış gibi davranmaktadırlar.
- Çalışanların örgütsel gelişimin temel kaynağı olarak görmektedirler.
- Çalışanların yaratıcı önerilerini anında tam olarak değerlendirmektedirler.

Bu bağlamda, örgütün çalışanlarına güvenmesi, kendi oto kontrolü için gerekli ortamı yaratması, çalışanların fikirlerine ve görüşlerine saygı göstermesi, yetki ve sorumluluk vermesi, insan kaynakları sistemini etkin bir şekilde uygulaması, başarılı çalışanları ödüllendirmesi ve takdir etmesi çalışanların daha verimli olmalarını sağlayabileceği gibi



toplam kalitenin örgütlenmesine de yardımcı olabilecektir. Verimlilik ile kalite arasındaki ayrılmaz bağı düşündüğümüzde, örgütlerin bu konuda çalışmalar yapmaları ve çalışanlara karşı olan tutumlarını bir örgüt politikası haline getirmeleri gerekmektedir [Ersen, 1997: 47-49].

Toplam kaliteyi uygulamak isteyen işletmelerin müşteri odaklı oldukları kadar çalışan odaklı olması da gerekmektedir. Örgütler toplam kalite de politikaları hazırlarken mutlaka insan kaynakları birimi ile koordineli çalışmalı ve birlikte bu politikaları belirlemelidirler.

#### **1.4.1. Örgütlerde İnsan Faktörünün Önemi**

Artan küresel rekabet ortamında, üretim faktörlerini en etkin bir şekilde kullanabilmek ve ayakta kalabilmek için örgütlerin insan kaynaklarını maliyet unsuru olarak değil de bir varlık olarak algılamak ve bundan sınırsız fayda sağlamanın yollarını bulmak zorunda oldukları gerçeğini ortaya çıkmıştır. Bu da örgüt içerisinde insana bakışı değiştirmiş, yepyeni örgüt yapıları ve örgüt kütleleri oluşmasına sebep olmuştur [Coşkun, 1998: 27]. Klasik yönetimin vasıfsız işgücü kaynağından beklenen, itaatkar, emirleri kusursuz uygulayan, uzun saatler çalışan, işgücü yerine, aşağıdaki özelliklere sahip kişiler aranmaktadır [Özveren, 1997: 48].

- Akıyla çalışan, düşünen, analiz ve sentez yapabilen,
- Yenilikçi, yaratıcı,
- Eğitimli,
- Katılımcı ve takım çalışmasına yatkın,
- Kendine güvenen,
- Kendi kendini kontrol edebilen ve sürekli geliştiren,
- Çalışkan,
- İşletmeye önerileriyle katkıda bulunan,
- İnisiyatif kullanabilen,
- Bilgi üreten ve bilgisini paylaşan.

Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini ve temellerini benimsemiş insanlara gereksinim duyacaktır. Uluslararası rekabete açılma ve globalleşme; çalışma normlarını, yönetim ve insan faktörünü, yeni hedef ve politikalara doğru yönlendirmektedir. Tüm bu ilişkiler örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir. Örgüt içerisindeki en tepe yöneticiden en alt unvanında çalışanlara kadar işi, iş arkadaşları, çalışma ortamı, sektörler arası karşılaştırmalar, uluslararası normlar statüler ve simgeler çalışan insanı yönlendirmekte örgütlerde çalışanlardan yeni iş profilleri istenmektedir. Bu etki ve istekler mal ve hizmet üretimindeki verimliliği, kaliteyi, yaratılması istenen katma değeri ve örgütün geleceğe taşınmasını etkilemektedir [Ersen, 1997: 101].

Şirketlerin hedefi uzun vadeli verimliliği ve karlılığı sağlamak ve güvence altına almaktır. Bunu sağlayabilmek için rekabet avantajını ele geçirmeleri gerekmektedir. Ülkemizde birçok sanayi şirketinin başarılı olmasının arkasında bu şirketlerin sahip oldukları ürün ve üretim teknolojilerini, korunan piyasaları, mali kaynakların gücünü görüyoruz. Ancak sürekli değişen koşullara göre şirketler kendilerin yenilemek zorundadırlar.

#### **1.4.2. Toplam Kalite ve Eğitim İlişkisi**

Toplam kalitenin örgütlenmesi ve kalite performansının istenilen düzeye ulaşması bakımından eğitim ve geliştirme önemli faktörlerdir. Kaliteye önem veren örgütlerin, her kademedede yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ayırmaları ve maddi destek vermeleri gerekmektedir. Zira çalışanların nitelikli olması ancak eğitim ve geliştirme programlarıyla temin edilir. Eğitim en alt kademededen en üst kademeye kadar yaygınlaştırılmalı ve toplam kalite felsefesinin tesiri içi eğitim, örgütün birleştirici bir unsuru olması gerekmektedir. Bu birleştirici unsur, çalışanların gelişmesi ve örgüte olan katkıları bakımından çok önemlidir [Ersen, 1997: 53]. Çünkü eğitim deneme – yanılma yoluyla beceri ve mezyet kazanma işlemi değildir. Çalışanın kısa sürede işletmeye uyumunu ve katkısını sağlayacak olan eğitimidir. Eğitimin, toplam kalite ile ilişkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir [Ören, 2000: 73].

Eğitim faaliyetleriyle:

- Kalite açısından işletme standartlarına uygun bir üretim gerçekleşmesi,
- Sürekli iyileştirme çabası,
- Kalite düşüncesinde sınırsızlık,
- Kusurlu retim ve hizmeti azaltma,
- İş yöntemlerini geliştirme,
- İş görenin iş gücü devrini asgariye indirme,
- İş birliği ve uyumlu çalışmayı kolaylaştırma,
- Aşırn mesai giderlerini azaltma,
- Bakım ve tamir giderlerinde tasarruf,
- İş kazalarında azalma,
- Moral düzeninde olumlu etkiler,
- Kısa sürede ortama uyum sağlama, gibi toplam kalite açısından ilişkiler elde edilmiş olur.

Kalitenin optimum düzeyde elde edilmesinin yönetimin üstün politika anlayışıyla ve iş görenleri bu konuda eğitime tabi tutmasıyla elde edileceği açık bir gerçektir. Bazı yöneticiler, kötü kaliteyi kötü işçiliğin bir neticesi olarak empoze ederler. Aslında, hataların %85'i kötü yönetimden kaynaklanmaktadır. %15'lik bir kısmına ise iş görenler sebep olmaktadır. Eğer iş görenlere iyi bir eğitim ve sistem verilmemişse, kaliteli ürün elde etmek imkansızdır. Daha açık bir ifade ile kaliteyi eğitim ve sistemin kalitesi belirler. Diğer taraftan, iş görenleri daha iyi ürün üretmeye ve değişen kalite anlayışına adapte etmek için "Biz neredeyiz, diğer benzer kuruluşlar hangi konumdalar, nerede olmamız gerekir" gibi motive edici ve bilinçlendirici sorularla tatminsizlik duygusu empoze etmek ve onları değişime yöneltmek gerekir [ren, 2000: 78].

### **1.4.3. Toplam Kalite Yönetiminde Yöneticiler İçin Eğitim ve Geliştirme Programları**

Eğitim faaliyetleri en üst yönetim kademesinde başlayarak, en alt kademeye kadar sürdürülmelidir. Çünkü “Bir zincirin en kuvvetli noktası, en zayıf halkasının gücü kadardır” [Bilginer, 1998: 7].

İnsan faktöründen dolayı bazı faaliyetler aksıyor ve bunun sonucu olarak da kalite problemleri çıkıyorsa, bunları çözecek olan üst yönetimdir. Üst yönetimin görevlerinden birisi mevcut durumu korumaksa, daha da önemli olan bir görevi geliştirmektir. Geliştirme çalışanların üretkenlik, sorun çözme kar verme potansiyellerini ortaya koyacak ortamı oluşturmak sureti ile yapılacak küçük sürekli değişiklikler sağlanabilir. “Temel şart, mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileri götürmektir” [Kavrakoğlu, 1992: 12].

### **1.4.4. Toplam Kalite Uygulanmasının Bir İşletmeye Getireceği Yararlar**

- Tüm düzeylerde, hedeflere göre çalışma anlayışının gelişmesi,
- Rekabet edebilirlik düzeyinde artış,
- Karlılık düzeyinde artış,
- Pazar payında artış,
- Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşabilme becerisini geliştirme,
- Müşteri odaklı tasarım yapılması,
- Ekip çalışması ve işbirliğinin geliştirilmesi,
- Yatırımların geri dönüşümünün hızlanması,
- Müşteri şikayetlerinde azalma,
- Müşteri bağlılığında artış,
- Tedarikçilerle olan ilişkilerin iyileşmesi,
- Tedarikçilerden temin edilen ürün/hizmet kalitesinde iyileşme,
- Tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi,
- İş gören motivasyonunun artırılması,

- Anahtar hedefler üzerine odaklanmanın sağlanması,
- İşgücü verimliliğinde artış,
- Maliyetlerde azalma,
- İş gören katılımıcılığın güçlendirilmesi,
- Teslimat zamanlarına uygunluk,
- Tasarım sürelerinin kısaltılması,
- Ortam koşullarının iyileştirilmesi,
- Ortak bir dil ve güçlü bir şekilde müşteri odaklı olunması ile iletişimin geliştirilmesi,
- İşgücü devrinin azaltılması,
- Enerji verimliliğinde artış,
- İlk madde ve malzeme, yarı ürün ve bitmiş ürün stoklarının azaltılması,
- Kapasite kullanımının artırılması,
- Tezgah verimliliğinde artış,
- Garanti nedeniyle yapılan değişme ve onarım ödemelerinde azalma,
- Üretim faaliyetlerinde azalma,
- Üretim hazırlık sürelerinin azaltılması,
- Bakım-onarım giderlerinin azaltılması,
- Üretim sırasında oluşan fire, hurda, yeniden işleme, onarım faaliyetlerinde azalma.

Ancak, Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini uygulayan pek çok firmanın, başarısız, oldukları da gözlenmiştir. Başarısızlığın ana sebepleri ise şöyle sıralanabilir.

- Üst yönetimin ilgisizliği,
- Gerçekçi olmayan beklentiler,
- İstatistiksel yöntemlere aşırı güven veya güvensizlik,
- Kalite kültürünün oluşturulmaması.

Pek çok firma, Toplam Kalite Yönetimi'ni, bütün dertlerin dermanı olarak görmekte ve bu sisteme, firmaların uzun vadeli yönetim uygulamalarına etkisini tam olarak anlamadan dört elle sarılmaktadırlar [Şimşek ve Nursoy, 2002: 23-23].

## 2. İLETİŞİM

### 2.1. İletişim ve İletişim Sürecinin Yapısal Nitelikleri

İletişimin tanımı üzerinde, tam bir görüş birliği yoktur. İşletme bilim adamlarına göre iletişim, “göndericiden alıcıya; gerek gönderici gerekse alıcı tarafından anlaşılır bir şekilde bilginin aktarılması” olarak tanımlanmaktadır [Akıncı, 1998: 111].

Bir tanıma göre, “İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine (veya diğerlerine) bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir” [Mutlu, 1994: 98]. Bir diğer tanıma göre ise, “İletişim katılanların bilgi yaratıp, karşılıklı bir anlamaya ulaşmak amacıyla bu bilgiyi birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir” [Mutlu, 1994: 68].

İletişim sözcüğü, latince kökenli communication sözcüğünün karşılığıdır. Birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimlerine iletişim diyoruz [Oskay, 1994: 15].

Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, bireyler gruplar ve örgütler arası ilişkileri kurmayı amaçlayan bir olgudur. Her geçen gün gelişen ve değişen bir toplumda yaşayan birey, ister istemez başkalarıyla az ya da çok her gün her an iletişim kurmak zorundadır.

Geniş anlamda iletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir. Bu yapıyla iletişim işletmenin bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur [Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 44].

Dar anlamda iletişim ise, bireyler arası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Bu karşılıklı ilişkilerden oluşan iletişim düzeni, bir bakıma bir bireyler arası anlaşma köprüsü işlevini üstlenir [ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 45].

Oysa insanlar çok konuşur, az anlaşırlar. Bu anlaşmayı sağlayabilmek için iletişimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gereklidir. İletişimi etkili olarak gerçekleştirebilmek için önce onun ne olduğunu bilmemiz gerekir. Ancak daha sonra onu etkili bir şekilde kullanabilmek mümkün olacaktır.

İletişime bu şekilde baktığımızda onu bir sanat olarak da görmek mümkündür. Başkalarını tanıma ve kendimizi tanıtabilme sanatı.

Bir örgütte başarılı bir iletişim düzeninin olması demek o işletmede işlerin sağlıklı yürüdüğü ve başarılı olduğu söylenebilir.

Düzen (sistem), öğeler arası bilinçli ilişkileri belirler. İletişim düzeni denildiğinde, işletmede görev alan kişiler, gruplar ve organlar gibi çeşitli öğeler arası bilinçli ilişkilerin belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilmesi anlaşılır. İletişim süreci ise iletişim düzeninin yapısı içinde karşılıklı ilişkilerin kurulma biçimini anlatır. Bu süreç en az iki kişinin varlığını gerekli kılar. Bunlardan birisi mesajı gönderen (gönderici), diğeri ise mesajı alan (alıcı) kişidir [Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 47 ].

İletişim en yalın anlamda, düşüncelerini belli simgelerle anlatan bir gönderici ile bu sembeleri çözümleyip algılayan bir alıcıyı gerekli kılar. Bu sürecin amacı, göndericinin düşüncelerini alıcıda oluşturmaktır.

Çoğu kez bilgi gereksinmesini gidermek amacıyla bireyler arasında oluşan iletişim sürecinde önemli öğeler vardır.

Gönderici → Mesaj → Kanal → Alıcı

### **2.1.1. Gönderici**

Mesajı ileten insan ya da gruplardır. Göndericinin işlevi, gönderilecek mesajın önce saptanması, sonra anlaşılır nitelikte olmasına zen göstermektir. Göndericinin ilettiği mesajın sağlıklı olması için her Şeyden önce kendi bilinçli varlığı ile bilinçaltı varlığı arasında bir dengenin bulunması gerekir. Öte yandan gönderici, iletteği mesajın önemine inanmalı ve bunu belirli bir amaç için yaptığının bilincinde olmalıdır [Sabuncuoğlu ve Tz, 1998: 48].

### **2.1.2. Algı (Filtre)**

Bizim burada “filtre” olarak nitelediğimiz ve hem gönderici hem de alıcı için söz konusu olan bu unsur, kişilerin kendilerine ulaşan mesajları değerlendirme tarzları ile, kısacası kişilerin algıları ile ilgilidir [Koçel, 2001: 419].

### **2.1.3. Mesaj**

Burada iki nokta önem taşır; mesajın dili ve mesajın içeriği. Mesajın dili, alıcı tarafından zorlanmaksızın anlaşılabilir, açık, net ve kesin nitelik taşımını ifade eder. Mesajın içeriği ise, iletmek istenen bilgi ve düşüncenin ele alınış biçimidir. Bu bilgi ve düşüncelerin hiçbir yanlış yoruma yol amayacak sistematik bir Şekilde aktarılması gerekir. Özellikle alıcının eğitsel ve sosyal düzeyi ve diğer özelliklerine uygun içerikte bir mesaj hazırlanmasına zen gösterilmelidir.

### **2.1.4. 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 bir 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.

Haberleşme kanalları formal (resmi) veya informal (gayri resmi) olabilir.

Formal haberleşme kanallarından kasıt, şekli, zamanı, yeri, kapsamı ve mekanizması belli ve tarif edilmiş yollardan mesajların alınıp verilmesidir. Bunlara örnek olarak şunlar sayılabilir:

- İşletme içi dahili yazışma ,
- Prosedürler,
- İlan tahtası,
- Öneri / şikayet sistemi,
- Koordinasyon toplantıları,
- Raporlama sistemi,
- Şirket gazetesi / dergisi,
- Emir – talimat verme sistemi
- Bilgisayara dayalı iletişim (e – mail gibi),
- Performans değerlendirme toplantıları.

İnformal haberleşme kanalları ise, özellikleri tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan ve iletişimi sağlayan yollar olarak tanımlanabilir. Bu tür kanallara örnek olarak da şunlar sayılabilir:

- İşletme içindeki informal gruplaşmalar,
- İşletme dışındaki sosyal birliktelikler,
- İşin özelliği nedeniyle değişik departman ve kişilerle kurulan ilişkiler,
- İnformal bire bir görüşmeler,
- Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştıрма ve uydurma haberlerin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler,

- Liyezon (iki tarafı birbirine bağlayan) elemanlar (örneğin dedikoducu, laf getirip götüreren kişiler),
- Arada bir personelin arasına karışarak direkt olarak kendileri ile konuşmak (MBWA – Management By Walkink Around uygulamaları).

### 2.1.5. Çevre Koşulları

Çevre koşulları mesajın haberleşme kanalı içinden akışını etkileyen koşulları ifade eder. Örneğin gürültü bir çevre koşuludur. Gürültülü bir ortamda sözlü haberleşme imkanları az olacaktır. Aynı şekilde hava şartlarının radyo dalgaları üzerindeki etkisi de çevre koşullarına bir örnek olarak verilebilir [Koçel, 2001: 425].

### 2.1.6. Alıcı

Alıcı bir kişi ya da bir grup olabilir. 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 kaynağına (göndericiye) dönme durumu söz konusu değildir. Alıcının başarı sansı önyargılardan uzak ve objektif biçimde mesajı değerlemesine bağlıdır. Öte yandan görüşme varsa iyi bir dinleyici olması gerekir.

İletişim 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 [Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 49].

### 2.1.7. Geriye Bilgi Akışı (Feedback)

Temel haberleşme sürecinin son unsuru geriye bilgi akışı (geribesleme, feedback)dır. Bu, alıcının, göndericinin mesajına bir çeşit cevabıdır. Bu tür bir cevap sayesinde gönderici, mesajının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir.

Geriye bilgi akışı yani feedback'i olmayan bir haberleşme "tek yönlü haberleşme"dir; feedback sayesinde bir haberleşme "çift yönlü haberleşme" olur. Burada önemli olan, göndericinin mesajına karşılık alıcının bir karşılık vermesidir. Bu karşılık sözlü, yazılı veya sözsüz – yazısız haberleşme (beden dili) şeklinde olabilir [Koçel, 2001: 425].

## 2.2. İletişim Sistemleri

İnsanlarda iletişim sistemleri, büyüklüklerine göre dört çeşide ayrılabilir:

- Birey içi iletişim (duyma, algılama, yorumlama, düşünme vb.),
- Bireyler arası iletişim,
- Örgüt içi iletişim,
- Kitle iletişimi,

İnsan, gelişmesi sırasında çeşitli etmenlerin etkisi altındadır. Bunlar:

1. Kalıtsal (genetik) etmenler; insanın ana ve babasından aldığı bir takım potansiyellerdir.
2. Çevresel etmenler; insanın getirdiği genetik potansiyellerin çeşitli derecede gelişmesini sağlayan biyolojik ve sosyal etmenlerdir. Her ikisi de kişinin iletişiminde etkilidir [Ergin; 1995: 41].

İletişim süreci mesajın tek yönlü ya da çift yönlü gönderilme durumuna bağlı olarak iki açıdan incelenebilir:

### 2.2.1. Tek Yönlü İletişim

İletişim sürecinin tek yönlü işleyişi, “bir verici-bir alıcı” ya da “bir verici-çok alıcı” şeklinde olabilir. İletişim süreci tek yönlüdür. Amaç sadece mesajı iletmektir. Alıcının mesajı istenilen biçimde ve özde algılayıp algılamadığı ve ne ölçüde etkilendiği araştırılmaz. Bu durumda mesajın iletilmesiyle doğacak sonuçların anında değerlendirilmesi ya da denetlenmesi söz konusu olamaz.

---

En basit anlamıyla A’dan B’ye ya da sadece B’den A’ya şeklinde gösterilebilen bu tek yönlü iletişim olayı bir kaynakta “kör iletişim” olarak tanımlanır. İletişim tek yönlü olmasıyla, alıcının bilinç alanında oluşan etki ya da tepkileri izleme olanağı da kalkmış olmaktadır. Kaldı ki, tek yönlü bir sürecin işleyişi ile iletişimde amaç olarak güdülen anlaşmanın sağlanması oldukça güçtür.

Bütün bu sakıncalara karşın tek yönlü iletişim sürecinin bir çok işletmede ısrarla uygulandığı bilinmektedir. Bu uygulamayı haklı gösteren bazı nedenler ve düşünceler vardır. Örneğin:

- İletişimin tek yönlü oluşu uygulamaya hız kazandırır, zamandan artırım sağlar.
- İki yönlü iletişim giderleri artırır. Kırtasiyecilik gibi.
- Mesajın açık ve anlaşılabilir nitelik taşıması halinde çift yönlü işlemesine gerek yoktur.
- Normal ölçüde anlayış ve kavrama yeteneğine sahip olan kişiler, gönderilen mesajı kolaylıkla algılar.

Bireyler birbirine güvenmelidir. Gönderilen her mesajın sonuçlarını araştırmak ve denetlemek, çalışanlar arasında güvensizlik ve huzursuzluk yaratır [Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 56].

### **2.2.2. İki Yönlü İletişim**

Tek yönlü iletişim tek başına kullanıldığı sürece çoğu kez etkisiz ya da yetersiz kalmasına karşın çift yönlü iletişim teknik açıdan olduğu kadar yönetsel açıdan da en etkin ve en geçerli bir süreçtir. Bu nedenle iki yönlü iletişime etkin iletişim süreci denebilir. En kısa anlatımla yansıma süreci, gönderilen mesajın olumlu ya da olumsuz yanıt biçimde kaynağa dönüşüdür. Burada bir benzetme yapmak gerekirse yansıma süreci iki perdelik bir oyun gibidir. Birinci perdesi tek yönlü (kör) iletişim, ikinci perdesi mesajın dönüşü (yansıma) olayıdır [ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:5 6].

### **2.3. İletişimde Yansıma Sürecinin Etkinliği**

Mesajı ileten sorumlu kişi mesajın nasıl algılandığını veya en azından mesajın alınıp alınmadığını bilmek zorundadır. Çoğu kez alıcının teknik hataları yüzünden yani iyi dinlememe, yazmama nedeniyle mesajın yanlış anlaşılmasını yansıma sistemi engeller. Bu durumda yansıma sürecinin denetim işleviyle özleştiği söylenebilir. Bir bakıma mesajı gönderen yöneticiye, alıcı durumunda bulunan iş görenin verdiği bilgi ve yaptığı işleri denetleme şansını yansıma süreciyle elinde bulundurur. Yansıma sürecinin bir önemli yönü de mesajın özünde ve gerçek amacından sapmaksızın iletilmesini sağlamaktır.

İşletmede bireyler arası ilişkilerin olumlu düzeyde gelişmesi isteniyorsa, dar boyutlar içinde sıkışan iletişim alanının genişletilerek tek yönlü iletişim yerine olanaklar içinde iki yönlü yansımali iletişime geçmek gerekir [Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 59].

## **2.4. İletişimde Mesajın Algılanmasına Engel Yaratan Durumlar**

### **2.4.1. Algılama Yeteneğinin Düşük Olması**

Kitle iletişimi araçlarından yayılan enformasyonun eğitim ve bilgi düzeyi yüksek bireyler tarafından algılanma oranı daha yüksektir. Berkman ve Kitch'in özellikle politik bilginin hitap ettiği üst eğitim düzeyindeki grupların politik haberleşmeyi çok sayıda ve farklı kaynaklardan elde edilebileceği varsayımı, kitle iletişimi araçlarının etki gücünü sınırlamaktadır. Mesajın kodlanması ve sunum biçiminin, hedef alıcının kod çözme ve algılama düzeyiyle uygunluk göstermesi gerekir. Kamuoyu liderleri de hedeflenen iletişimin alıcıya ulaştırılması için bir kanaldır; ancak gene de mesajın tamamı ulaşmaz [Özerkan ve İnceoğlu, 1997:9].

### **2.4.2. Seçici Algılama ve Yorum**

İletişim sürecinde alıcıya ulaşan ikna amaçlı mesajların büyük kısmı, kaynakla aynı görüşü paylaşan alıcılara ulaşmaktadır. Kişiler, görüşlerine uygun olan iletişim araçlarını takip etmektedirler [Özerkan ve İnceoğlu, 1997:9].

### **2.4.3. GÜdülenmiş Seçicilik**

Var olan tutumları destekleyici bilgilerde, alıcının algılama yeteneği daha yüksektir. Aynı şekilde reyin beklentilerine ve ihtiyaçlarına uyan iletiler de mesaj ortamından süzülerek algılanırlar.

### **2.4.4. Mesajın Çarpıtılması**

Gelen mesajın içeriği ile bireyin görüşleri arasındaki çelişkinin çeşitli oranlarda azaltılacak biçimde algılanması, çarpıtma davranışıdır. Hovland, iletişimin bireyin

görüşüne yakın olması durumunda, bunun daha da yakın algılanması “benzeştirme etkisi” olarak algılanmıştır. Mesaj içeriğinin, benzeştirme ya da çarpıtılma yoluyla alıcının görüşüne yakınlaştırılmasının mümkün olmadığı durumlarda ise algılama, tersine “zıtlştırma” eğilimini abartılı olarak gerçekleştirir. Böylece, alıcının algıladığı mesaj içeriğiyle kendi görüşü arasındaki farkın yaratacağı karasızlık ya da çelişkiye yer bırakmaz.

Bireyin, görüşüne aykırı mesaja direnmesinin zorlaşması, **tümden reddetme** sonucu da taratabilir. Çelişkiyi yumuşatma yollarından biri de, mesajda değişiklik yaratma arayışıdır [Özerkan ve İnceoğlu, 1997:10]

## 2.5. İletişimde Etkinliğin Sağlanması

Etkin iletişimi, iletmek istediğimizi, kaşımızdakine amaçladığımız gibi iletebilmek, istenileni elde etmek ve beklenen tepkiyi uyandırmak diye aldığımızda, yaşam boyu sürdürdüğümüz iletişimimiz de başarı oranımız pek de yüksek sayılmaz [Gümüş, 1995:113]. Çoğu kez umursamazlık içinde, “Ne istediğini anlayamadım; düşündüğümü iletemedim yada yanlış anlaşıldım” diye yakınırız. İletişimde karşılaşılan engeller bir anlamda, kişilerin duygusal özelliklerinden, kısıtlılıklardan, bir anlamda da iletişim sürecinin yeterince bilinmemesinden kaynaklanmaktadır.

Kendimizi ne kadar iyi ifade edebilirsek, o kadar anlaşılıyor; bize kendimizi ifade edebilmemiz için ne kadar iyi bir ortam sunuluyorsa, biz de o ortama o kadar katkıda bulunabiliyoruz. Böyle bir ortamın yaratılmasında hem yıllar boyunca oluşmuş kurum kültürü, hem de o kültürü özümsemiş yöneticilere büyük görevler düşüyor [www.insankaynakları.com].

Eğer iletişim etkili ise bir kimseden diğer bir kimseye iletilen duygular bozulmadan ve diğer kişi tarafından da olduğu gibi anlaşılır. Burada anlamları yaratılması, ortaklaştırılması ve paylaşılması süreci vurgulanmaktadır. Toplum içinde yaşayan bireyler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Ve iletişimi kolaylaştıran unsurlar yerine,

iletişimi zorlaştıran unsurları kullanıyorlar ise aralarında gerginlik ve çatışmalar yaşarlar. Sağlıklı bir toplumun oluşmasında temel olan etkili iletişim kullanıldığında gereksiz gerginlik ve çatışmalar azaldığı gibi zaman kaybı da azalır.

Etkili iletişim öğrenme sonucu oluşur. İletişimin etkili ve sağlıklı olabilmesi için bireylerin benimseyip kullanmaları gereken bazı ilişki ilkeleri vardır. Bu ilkeler şu şekilde özetlenebilir:

- 
- Her bireyin kendine has özellikleri ile değerli olduğuna inanması ve ona iletişim sürecinde koşulsuz olumlu ilgi göstermesi,
  - Karşısındaki bireyi koşulsuz kabul etmesi,
  - Her bireyin kendi problemini kendisinin çözebilme gücüne inanması,
  - Maske takmadan kendini olduğu gibi gösterebilmesi,
  - Duygu, düşünce ve davranışların tutarlı olması,
  - Kendini karşısındakinin yerine koyup nesnelliğinden yitirmeden onun sorunlarına onun gibi bakabilmesi, onun hissettiklerini yaşayabilmesi,
  - Yukarıda sözü geçen tüm ilkelerin, herhangi bir iletişim durumunda bir arada olması ve karşısındaki kişiye iletebilmesidir [Ersever, 2003:1].

Böylece iyi bir iletişim ortamı hazırlanmış olur. İletişim kuracak olan birey rahatlar, kendini ifade etmesi kolaylaşır, kendini daha iyi tanıma olanağı bulur ve sağlıklı ilişki kurmak için temel atılmış olur.

İletişim sürecinin anlaşılması başkalarını anlamakta kullanılacak bir yoldur. Bilerek dinleyip ya da izleyip değerlendirmek iletişim engelini kaldırabilecek önemli bir etkidir.

İletişimdeki bir eksiklik, zaman israfına yol açmakta ve etkinliği olumsuz olarak etkilemektedir [Gümüş, 1995:115]. Etkili iletişimin temel araçları, bir dizi yöntemle yararlı bir model haline getirebilir. Bu modelin birinci parçası, kendini ifadedir. İkincisi, etkin dinleme, üçüncüsü, tanıma, dördüncüsü anlama, beşincisi tamlık, altıncısı ise sonuçlandırmadır. Birçok kişi işyerinde ortaya çıkan sorun ya da konuları tartışırken,



mesajını nasıl ifade ettiğine dikkat etmez. İyi iletişimciler, kendilerini iyi ifade etmenin yanında, başkalarının kendilerine söylediği her şeyi de dikkatle dinlerler. Etkin dinleme denen beceriyi kullanırlar. Etkin dinleme, çevremizde ve zihnimizde dikkatimizi dağıtacak hiçbir şey olmadan, bütün dikkatimizi vererek dinleme anlamına gelmektedir. Bu beceri ayrıca, diğer kişiye sorular sorarak ve bazı şeyleri daha iyi açıklamasını isteyerek, anlatılanı iyice anladığımızdan emin olmak demektir [Gümü, 1995:115].

İletişim güçtür. İletişimi etkili kullanabilenler, kendilerinin dünya deneyimlerini ve dünyanın onlar üzerindeki deneyimlerini değiştirebilirler. Tüm davranış ve düşüncelerin asıl kaynağı iletişimin bir türüdür. Dünyada köklü değişiklikleri gerçekleştiren birçok insan vardır. Bu tür insanların sahip oldukları ortak özellik, üstün birer iletişimci olmalarıdır. Bunu başarmalarının nedeni iletişim araçlarını kullanmaktaki maharetlerinde yatmaktadır.

### **2.5.1. Etkin İletişimde Geri Beslemenin Önemi**

İş yerinde geri bildirim mekanizması, hem asttan üste, hem de üstten asta veya yatay olarak kısacası her yöne, doğru ve anlamlı bir şekilde çalışmalıdır. Özellikle ast –üst arasında geribildirim eksikliğinin yaşanması boşa zaman kaybı olarak geri dönmektedir [Yurdanur, 2002:1].

İletişim, yönetim süreci içindeki tüm faaliyetlerin en önemlisidir. Çünkü yönetimin amacı insanları harekete geçirmektir. Bu da ancak iletişim ile mümkündür. Bu açıdan bakıldığında geri besleme:

- İletişim sürecinin etkinliğini artırır.
- İletişim sürecinin çalışmasının düzenli ve sürekli olmasını sağlayan bir çeşit kendi kendini kontrol mekanizması rolü oynar.
- Önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır.
- Takım çalışması sağlamanın ilk şartıdır. Davranışları pekiştirme aracıdır.
- Verimliliğin artmasına yardımcı olur.

- Fiilen elde edilen sonuçlar ile etkili iletişimin hedeflediği sonuçların aynı olup olmadığını kontrol etmeye yarar.

Feedback alma ve vermenin insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmek gerekir. Çünkü iletişim bir anlamda “paylaşma”yı ifade eder. En basit örnekle, sözlü iletişimde, alıcının güler yüzle ve dinlemeye arzulu olduğunu gösterir tarzda size bakması veya siz konuşurken söylediklerinizi onaylar anlamda başını sallaması, gönderici olarak sizi daha fazla mesaj göndermeye ve olumlu bir tutum içine girmeye sevk edecektir. Bu anlamda feedback almak ve vermek bir sanattır.

İletişimde geri besleme yanında “ileriye besleme” –feedforward- kavramından da bahsedilebilir. İleriye besleme, göndericinin gönderdiği mesaj ile, alıcının beklentilerini etkilemesi, konunun nereye varacağını hissettirmesi, iletişimin nasıl gelişeceğini (konuşma mı, pazarlık mı, tartışma mı) ima edilmesini ifade eder. İleriye besleme, geriye beslemenin tersi değildir. İleriye besleme, “dinleme” davranışının ayrılmaz bir parçasıdır. Örneğin bir amirin astına “...şu geçen haftaki başarısız satış durumunu görüşelim...” demesi veya bir kişinin diğerine “...eğer bu akşam için bir planınız yoksa...” demesi, dinleyicinin belirli bir tutum alması, konuşmanın amacı ve kapsamı hakkında bir anlayış kazanmasına yol açacaktır [Koçel, 2001:426].

### **2.5.2. Etkili İletişimde İknanın Önemi**

Günümüz işletmelerinde, komuta kontrol çağının zamanını doldurmuş olması, sorgulanmamış otoritenin kabul edilmiyor olması ikna becerisinin önemini gözler önüne sermektedir. Dünyada bilginin ve insanın öneminin artması ve çalışanların fikirlerinin serbestlik kazanması hiyerarşiyi aşındırmıştır. Bu temel değişimler ile günümüzde çalışma, insanların sadece ne yapacaklarını değil ama niçin yapacaklarını da sordukları bir ortamda gerçekleşmektedir. Bu niçin sorusunun cevabını verebilmek demek ikna etmek demektir.

İkna, bir fikri kabul ettirmek yada karşısındakilerin sizin görüşünüzü sağlamak değil, başkalarından bir şeyler öğrenme ve ortak bir çözümü görüşme sürecidir. Fakat iknayı pek çok insan yanlış anlar ve ondan tam olarak yararlanamaz. İkna aslında paylaşmadıkları bir görüşe yöneltmeyi gerektirir. Tabi ki bu yalvararak yada kandırarak olmaz. Tersine dikkatli bir hazırlığı gerektiren uygun bir şekilde formülasyonu, bunları destekleyen somut kanıtların sunulması ve dinleyicilerinizle duygusal uyum sağlanmasını gerektirir. Böylelikle ikna bir öğrenme süreci haline gelir. Üç evreden oluşur: Buluş, Hazırlık, Diyalog [Harward , 1999:221].

---

Bu evreler içerisinde ikna etmeye çalışacak kişi, dinleyecek kişiler ve savunulacak görüş için önceden büyük bir araştırma ve planlama sürecine girer. Kişi görüşmeye başlamadan önce görüşünü iyice irdelemelidir.

Diyalog aşamasında ise, ikna süresinden önce ve bu süreç sırasında gerçekleşir. İkna sürecin de önceki diyalog ile kişilerin görüşleri, kaygıları ve perspektifleri öğrenilebilir. İnsanları savunduğumuz görüşün olumlu yönlerini görüşmeye, tartışmaya, daha sonra geri iletim vermeye ve alternatif çözümler getirmeye yönlendirmektedir.

Bunların sonucunda kişi ortak bir çözüm yolu üretebilmektedir. Bu da diğer kişilerde güveni arttırmaktadır.

Başarılı bir ikna sürecinin dört aşaması vardır.

- Güvenilirlik Sağlama,
- Ortak Zemin Bulmak,
- Canlı Kanıtlar Sağlamak,
- Duygusal Bağlantı Kurmak.

### 2.5.2.1 Güvenilirlik Sağlama

Güvenilirlik ikna becerisinin temel taşıdır. O olmazsa ikna edecek kişiye aldırış bile edilmez. Yapılan araştırmalarda, çoğu yöneticinin kendi güvenilirliğini –genellikle bir hayli abartma alışkanlığında olduğunu- göstermektedir.

Güvenirliğin iki kaynağı vardır. Uzmanlık ve İlişkiler.

---

**Uzmanlık:** Yargıların sağlıklı oluşuyla yada önerilerdeki bilgi enformasyon sağlamlığıyla tanıma insanların uzmanlık birikimlerine değer verilir.

**İlişki:** Güvenilirliğe sahip kişilerin başkalarının çıkarlarına kulak verme ve o çıkarlar için çalışma konusunda kendilerine güvenilebileceğini ortaya koymuşlardır.

Dürüstlükleri istikrarları ve güvenilirlikleri tanınan insanların ikna söz konusu olduğunda üstünlüğe sahiptirler.

### 2.5.2.2. Ortak Zemini Saptamak

Güvenirlik yüksek olsa bile savunduğumuz görüşün, ikna edeceğimiz insanlara yine de etkileyici bir şekilde seslenmesi gerekir.

Burada temel ilke, söz konusu olan ortak yararların saptanmasıdır. Bazı durumlarda ortak yararlar belirgin değildir. Bu durumda ilk önce bunlar belirgin hale getirilmelidir.

### 2.5.2.3. Kanıtlar Sağlamak

Araştırmalara göre, ikna becerisine sahip kişiler dili özel bir biçimde kullanırlar. Örneklerden, hikayelerden, benzetmelerden ve kıyaslamalardan yararlanırlar. İkna durumunda araştırmalara göre sayısal verilerden ibaret raporlar anlamlı ve dikkate değer

bulunmamaktadır. Oysa ki hikayeler ve canlı bir dil ve benzer durum örnekleri bulunuyorsa çok büyük bir etki yaratmaktadır. Dinleyiciler kendilerine sunulan bilginin canlılığı oranında etkilenmektedirler [Harward , 1999:233].

#### 2.5.2.4. Duygusal Bağlantı Kurmak

---

İş dünyasında, çalışanların kararları akılları ile aldıklarını düşünmekteyiz. Aslında bu kararlarda duyguların devrede olduğunu görebiliriz.

İkna becerisi olan kişiler bunun farkındadırlar ve savundukları görüş için kendi duygusal bağlılıklarını gösterirler. Görüşleri ne olursa olsun, duygusal tutumlarının tonunu dinleyicilerin mesajı alma yeteneğine göre ayarlarlar. Hiçbir ikna çabası duygular olmadan başarılı olamaz. Fakat duyguların gereğinden az olması da çok olması da olumsuz etki yaratmaktadır [Harward , 1999:236].

İkna kavramı, iktidar kavramı gibi genelde kafa karıştırır. Bu kavram yanlış kullanıldığında çok tehlikeli olmaktadır. İkna ile insanlar çok büyük bir güç elde edebilirler.

Araştırmaların sonucuna göre çoğu yönetici ikna konusunda çok başarısız olmuşlardır. Çok rastlanan dört hatalı tutum şunlardır.

- Görüşlerini başlangıçtan itibaren zorla benimsetmeye çalışırlar,
- Uzlaşmaya direnirler,
- İknanın sırrını büyük gerçekler ortaya atmakta sanırlar,
- İknanın bir kerelik bir çaba olduğu kanısındadırlar.

İkna etmek duyguları ve mantığı razı etmek demektir. Başarılı bir sonuç için hatalı tutumları en aza indirmek gereklidir.

## **2.6. İletişimde Etkililiği Arttıran Etkenler**

Sosyal psikologlar, iletişimin içeriğinden çok, onun etkililiğini arttıran etkenler üzerinde yoğunlaşmak eğilimindedirler. Aşağıdaki özellikler, algılama engellerini aşarak bireye ulaşan mesajların, tutum ve davranışlarını değiştirme eğilimini arttırıcı etkide bulunabilir.

---

### **2.6.1. Kaynağın Uzmanlık ve Güvenirlik Taşınması**

Herhangi bir konudaki görüşün, konunun uzmanı tarafından iddia etmesi, sıradan kişilerin iddiasından daha yüksek güvenilirlik taşıyacaktır. Saygınlığın uzmanlaşma ile ilgili olmadığı konularda da, bu konu, mesajın içeriğini kabul edilirliliğini tek başına arttıran bir etkindir. Burada saygınlık özelliği, kaynağın kendisine ait olabileceği gibi, kanala, yani taşıyıcıya da ait olabilir.

### **2.6.2. Zeka ve İkna Edilebilirlik Düzeyi**

Zeka düzeyinin ikna edilme derecesinin arttırma ve azaltma etkisini de beraberinde getirdiği yolunda bazı görüşler vardır. İkna yöntemi ve iknada kullanılan hedef, yöntem ve konuya göre farklı sonuç doğurabilir; ancak zeka düzeyi düşüklüğünün sanıldığı kadar aksine ikna etkisini azaltıcı etkisi artık bilinmektedir [Özerkan ve İnceoğlu, 1997:12].

### **2.6.3. Kaynak ya da Taşıyıcının Yararına Olmayan Bilgi**

Mesaj taşıyıcısının ya da kaynağın verdiği bilginin, kendi yararı doğrultusunda olması inanırlığı azaltacaktır. Kaynağın (kişi, kurum, kitle iletişimi aracı vb.) zararına gibi görünen mesajların inanırlığı daha yüksektir. Örneğin, bir partinin milletvekillerinin, ülke yararına olacak bir kararı alarak, bireysel menfaatlerine zarar vermeyi göze

almaları, ya da bu yolda bir bilgiyi açıklamaları, partinin kamuoyundaki güvenilirliğini ve mesajın inanırlılığını artıracaktır.

#### **2.6.4. Pekiştirme**

Her türlü insan eyleminin dış çevresel koşullara bağlı olarak örgütlenebileceğini öngören bu kurama göre bazı davranışların birtakım ödül ceza dengeleriyle pekişmesi ya da ortadan kalkması mümkündür. Aydınlık, gülen yüzler vb. ek öğelerle mesaj içeriğini sağlamlaştırmaya çalışma da, izlenen bir yöntemdir.

#### **2.6.5. Sevgi**

Kelman tarafından önerilen bir kurama göre, insanların sevilen bir kaynakla özdeşleşmeye çalışması, o kişinin tutumlarını zevklerini davranış ve giyinme biçimlerini benimseme eğilimleri nedeniyle, tutum değişikliğine yol açar.

İnsanlarda, görüşleri kendilerinininkine benzeyen kişileri sevme eğilimi vardır ve bu eğilim bazen tersine işleyerek, sevilen kişinin görüşünü benimseme ve düşünsel alanda da özdeşleşme eğilimine yol açar. Siyasi partilerin, kamuoyu tarafından sevilen ünlüleri, sempatik sanatçıları, aktörleri aday olarak göstermesini buna örnek olarak verebiliriz.

#### **2.6.6. Özdeşleşme**

Taklidin geniş kapsamlısı ve boyutlusu olarak değerlendirilebilir. Bireyin kendini bir başkasıyla eş duruma getirmesi söz konusudur.

### **2.6.7. Korku**

Yapılan araştırmalar korku uyandırmanın hem tutum hem de davranış değişimini kolaylaştırdığını göstermiştir. Korku motifinin abartılı dozda kullanılması ise, etkiyi azaltıcı sonuç doğurabilmektedir.

### **2.6.8. Tekrar**

---

Algılama ve öğrenme işlemine hızlandırmada tekrar yöntemi etkilidir. Fazla tekrarın konuyla ilgisiz düşünceleri arttırma etkisi de vardır [zerkan ve İnceoğlu,1997:14] .

### **2.6.9. Örgütsel İletişimin Güçlü Olması**

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, eş güdümlü bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir [Ersen, 1997:131].

Bu belli kurallar çerçevesinde gerçekleşen örgütsel iletişimin işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanları ve birimleri bir birine bağlıyan temel bir alt sistemdir. Böylece alışanlar ve alt birimler uyumlu ve eş güdümlü çalışabilirler.
- Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupların örgütün ortak amaçları doğrultusunda mesaj alış verişidir.
- Örgütsel iletişim, dış dünya ile rgt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen evre ve rekabet koşulları karşısında örgütlerin kendilerini yeni koşullara da uyarlamaları da bu sayede mümkün olabilmektedir.



- Örgütsel iletişim, yönetimin en önemli aracıdır. Örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme ve güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir örgütsel iletişimi gerektirir.
  - Örgütsel iletişim, örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar.
  - Örgütsel iletişim, örgütlerde endüstriyel ilişkilerin iyileştirilmesi, işçi-iş veren sendika ilişkilerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesine yardımcı olur.
- 

#### **2.6.10. Sonucu İzleme**

Bu temel haberleşme sürecindeki geri besleme (feedback) ile ilgilidir. Alıcıdan, mesajın ilgili olduğu işle ilgili bilgi istemek haberleşmenin etkinliğini arttıracaktır.

#### **2.6.11. Haber Akışının Yönetimi**

Günümüz yöneticisinin bir nevi mesaj bombardımanı altında olduğu göze alınırsa, organizasyonlarda aşağıdan yukarıya doğru haberleşmede bir ayıklamaya giderek sadece “standarttan sapan” işlerle ilgili mesajları yukarıya gönderilmesi yöneticinin yükünü azaltacaktır. Bu sebeple haber akışının yönetimi, bir yönetici için son derece önemlidir.

#### **2.6.12. Empati**

Bilindiği üzere empati, olaylara başkalarının açısından bakabilme yeteneğini ifade etmektedir. Haberleşme ilişkisi içine giren bir yönetici de göndereceği mesajı formüle etmeden önce, olayları mesajı alacak olan açısından inceleyebilmelidir. Böylece mesaj daha az filtrelenecektir.

### **2.6.13. Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi**

Burada mesajı oluşturan sembollerin bütün ilgililer tarafından anlaşılır olması kastedilmektedir. Departmanlar ve fonksiyonel gruplar için kullanılan dil son derece önemlidir. Komplekslikten uzak, akıcı ve anlaşılır bir dil iletişimi kolaylaştıracaktır [Akın, 1998:228].

---

### **2.6.14. Haberleşme Kanallarının Artırılması**

Ast-üst arasındaki yazılı veya sözlü haberleşmeye ek olarak ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, tavsiye kutuları kullanmak; dedikodu olarak adlandırılan informal nitelikteki mesaj gönderme kanallarını kullanmak haberleşme sürecinin etkinliğini artırmada rol oynayacaktır.

### **2.6.15. Haberleşme Teknolojisi ve Bilgisayar Kullanımı**

Bilgisayarların ve bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin (MIS) gelişmesi organizasyon içerisinde ki bilgi akışını son derece hızlı hale getirmiştir. Bu sayede her an güncel bilgiyi alma olanağı bulunan yöneticinin hem sıhhatli karar verme imkanı artmış, hem de organizasyondaki kontrol fonksiyonunu daha etkin yapma imkanı doğmuştur. Bilgi bankası, elektronik posta, mesajı dağıtan file-server vs. uygulamaları haberleşmede zaman ve mekan farkını ortadan kaldıracaktır [Koçel, 2001:439]

## **2.7. Kişiler Arası Etkin İletişim**

Toplam Kalite Yönetimi'nde etkin iletişimin kurulabilmesi için kişiler arasında dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır [Aytaç, 2004:2]. Bu noktalar;

- **Selam verin:** İnsanlara ilgi göstermenin ve değer verildiğini belirtmenin en kolay ve en etkili yolu selam vermektir.
- **Tokalaşın:** Tokalaşmak, bir sevgi ve samimiyet ifadesidir. Ancak tokalaşırken karşınızdakinin elini hafif kuvvetle, güvenle sıkarken kişinin gözlerine bakmaktan kaçınmamalıdır.
- **Gülümseyin:** İnsanların ortak dili gülümsemedir. Kalpten gelen bir gülümseme sevgi ifadesidir.
- **İnsanlara daima adıyla hitap edin:** İnsanlara adıyla hitap etmek, onlara değer vermek ve ilgi göstermenin bir ifadesidir. Burada bir konuya dikkat etmekte fayda var bazı durumlarda, ast-üst ilişkilerinde ya da belirgin statü farklılıklarında uygun hitap tarzı tercih edilmelidir.
- **Karşınızdakini dinleyin:** İyi bir dinleyici olmak, karşınızdakine değer ve önem verildiğinin göstergesidir.
- **İnsanlara saygı gösterin:** Saygı göstermek, insanları etkilemenin önemli bir yoludur.
- **Karşınızdakini ilgilendiren konulardan söz edin:** Herkesin mutlaka ilgilendiği sevdiği bir hobisi vardır. İnsanlar sevdikleri şeyleri dinlemeyi severler. İlgi duyulmayan bir konu insanları birbirinden uzaklaştırır.
- **İtiraf edin: Her insanın taktir edilecek bir yönü vardır:** Taktir etmek, insanı kazanmanın bir yoludur. İnsanı kaybetmenin yolu da tenkit etmektir. Tenkit düşman kazandırır. Tenkit sonunda kişinin gururu ve güveni sarsılır. Hele tenkit diğer insanların yanında yapılacak olursa insanı isyana sevk eder. Karşınızdakini eleştirirken daima yapıcı ve saygılı olmak gerekir.
- **Tartışmalardan kaçın:** İnsanları tartışmaya mağlup ederek değil, mantık ve uzlaşma ile kazanmalıdır.
- **Başkalarının hatalarını yüzüne vurmayın:** Bir insanın hatasını yüzüne vurmak kişiliğine ve gururuna darbe indirir. Şüphesiz hatalarını hatırlatmak gerekecektir. Fakat bunu son derece nezaketle yapmak gerekir.
- **İnsanlara daima dostça ve samimiyetle yaklaşın:** Bir insanı kazanmak istiyorsanız her şeyden önce ona karşı samimi olmak zorundayız. Zira dostlukla, samimiyetle, güvenle ve sempatik bir görünümle elde edilemeyecek hiçbir şey yoktur [Aytaç, 2004:2].

Sonuç olarak; günümüzde insanları zorla hatta fazla parayla etkili ve verimli bir şekilde çalıştırmak güçleşmekte hatta mümkün olmamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, etkili ve verimli çalışmayı ön plana çıkaran bir yönetim biçimidir. Etkin iletişim sağlanmadan bunun gerçekleşemeyeceği gerçektir.

---



### **3. TOPLAM KALİTE VE ETKİN İLETİŞİM**

#### **3.1. Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimin Rolü**

Toplam Kalite Yönetimi, insan odaklı bir yönetimdir. Özünde insan olan bir sistemin iletişimsiz başarılı olması mümkün değildir. İletişimin etkili olarak kullanıldığı tüm sistemler ve yönetimler kendi zamanları içerisinde başarıyı yakalamışlardır. Belli bir düzenin, sistemin yada felsefenin benimsetilmesi isteniyorsa bu ancak etkili iletişim sayesinde mümkün olabilir.

Toplam Kalite Yönetimine geçmiş ve başarıyı yakalamış şirketlerin ortak özellikleri arasında iletişimi başarıyla kullanmışlar ve bu sayede Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi benimsetilmiştir. Kalıcı ve başarılı çalışmalar ancak bu sayede yapılabilmektedir. Etkin iletişimin yöneticiler tarafından kabul edilip, bir gereklilik olarak görülmesi gerekmektedir. Bunu çalışanlarda benimsemeli ve uygulamalıdır. Bu sayede daha yaratıcı ve başarılı sonuçlara ulaşılabilir.

İnsanları ve kuruluşları istediğimiz şeyi yapmalarını sağlamak için pek çok yol vardır. Bunlar; zor kullanmak, para vermek ve ikna etmektir. Zor kullandığımızda insanlar yapılamaması yada kabul edilmesi istenen şey her ne ise onu kabul etmiş görünecekler fakat onu benimsemeyeceklerdir. Para vererek bunu denediğimizde benimsedikleri için değil para için bunu yapacaklardır. Ayrıca paramız bitince bizi dinleyen olmayacaktır. En etkili yöntem iknadır. İnsanları ikna ettiğimizde bizi ve fikirlerimizi daha kolay kabullenip, benimseyeceklerdir. Bunu sağlamanın yolu iletişimde geçer. İletişimi ne kadar etkili kullanırsak başarımız o oranda artacaktır. Bu sebeple Toplam Kalite Felsefesi'nin benimsenmesinde etkin iletişimin rolü büyüktür.

##### **3.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Unsurlarına Etkin İletişimin Etkisi**

Toplam Kalite Yönetimi, bir uzmanlık ve güven işidir. Etkin iletişimin olabilmesi için onunda güven verici bir kişi tarafından verilmesi veya güven veren bir içerik taşıması

gerekmektedir. Bu yönüyle Toplam Kalite Yönetimi ve Etkin İletişim paralellik göstermektedir. Güven duyulmayan bilgide veya ortamda inandırıcılık olmaz. Yaptırım gücü azalır. Tekrar sayısı azalır. Uzmanlık bilgiyi ve saygıyı getirir. İşin ciddiyetini arttırır.

Toplam Kalite Yönetimi'ne öncelikle inanmak önemlidir. Bu durumda Toplam Kalite Yönetimine ikna edecek kişilerin ikna edebilirlik düzeyi önem kazanır. Zeka düzeyi iknada önemli bir etkidir. Öncelikle Toplam Kalite Yönetimi'nin varlığına ve gerekliliğine inanmak etkili iletişimi arttıracaktır.

Toplam Kalite Yönetimi'nde kaynak yada taşıyıcının yararına olamayan bilgi inanılabilirliği azaltacaktır. Kaynak yada taşıyıcının yararına olacak bilgiyi seçmek ve doğru bir şekilde ifade edebilmek etkin iletişime düşen bir görevdir. Kaynak seçimi doğru değerlendirilmeli istenilen sonuca götüreceği şekilde uygulanmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi'nde pekiştirme önemlidir. Toplam Kalite Yönetimi'ndeki bazı kavramların anlaşılması ve uygulanması pekiştirme sayesinde mümkün olabilmektedir. Bazı davranışların bir kereye mahsus olarak değil de düzenli olarak yapılmasını istediğimizde, pekiştirmenin olmasını istiyoruz demektir. Etkin iletişim pekiştirmenin gerçekleşmesi için olanak sağlar.

Toplam Kalite Yönetimi'ne duyulan sevgi ne kadar çoksa verim o oranda artacaktır. İnanmadığımız sevmediğimiz bir şeyi yapmak sırf mecburiyet gibi düşünmek başarıyı elde etmemizi engeller. Her ne işte olursa olsun yapılan iş sevilirse, başarı o oranda artar. Toplam Kalite Yönetimi'ne olan sevgiyi sağlamakta etkin iletişimin rolü büyüktür. Etkin iletişim Toplam Kalite Yönetimi için doğru bir yoldur ve doğru yollar doğru sonuçlara götürür.

Toplam Kalite Yönetimi'nde özdeşleştirme kültürüne göre farklılık göstermektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin ilk başladığı dönemlerde Türk firmaları bazı Japon kuruluşlarını modellemişlerdi. Ancak bazı uygulamaların birebir alındığında başarılı olamayacağı görüldü. Örneğin; Japon firmalarının sabah sporu yaparak güne

başlamaları onlara zindelik kazandırdıklarını düşünürken, Türk işçileri bunu komik olarak algılamışlar ve uygulama başarılı olmamıştır. Bu tür örneklerde olduğu gibi kültür farkını dikkate alıp uygun çalışmayı bulmak etkin iletişimin alanındadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nde korku yerine disiplin vardır. Bir iş disiplini bir iç disiplin vardır. Kendi işini iyi bilip iyi yapmak ve en kısa zamanda en az hatayla yapmak önemlidir. Tabi ki istisnai durumlar olabilir. Ama ortak amaç bu olmalıdır. Bu disiplin sağlanmazsa Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı olması düşünülemez. Bunun için bazı ortak kurallar konulması, bu kuralların duyurulması, herkesin anlamasının sağlanması ve kişinin yararına olan taraflarını açıklanması gerekir. Bu da etkin iletişime düşen bir görevdir. İş disiplinini sağlamada da iç disiplini sağlamada da iletişim en etkili yöntemdir. Yapılan araştırmalar az miktarda korkunun iş verimini olumsuz yönde etkilemediğini ancak yüksek dozda korkunun kaygı artışına neden olup, beraberinde başarısızlığı getirdiğini göstermektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde tekrar pekiştirmeyi sağlamak açısından önemlidir. İstenilen davranışın ne olduğu anlatıldıktan sonra yeterli sayıda tekrar yapmak gereklidir. Tekrarları yalnızca sözlü değil yazılı da yapmak gereklidir. Beynimiz duyduğumuz şeyleri sürekli aynı seviyede saklayıp koruyamaz. Kalıcılığı sağlamak için yeterli sayıda tekrar yapmak gereklidir. Fazla sayıda yapılacak tekrarların da konuyla ilgisiz düşünceleri de arttıracığı da unutulmamalıdır. İletişim Toplam Kalite Yönetimi'nin bu konuda da yardımına koşmaktadır. Gerekli bilginin doğru olarak verilmesi, yeterli sayıda tekrarın yapılması, kitapçık, broşür yada ilan panolarıyla küçük hatırlatma notlarının hazırlanması etkin iletişimin Toplam Kalite Yönetimi'ne yardımcı olduğu konulardan biridir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde örgütsel iletişimin güçlü olması bir birlik ve beraberliğin sonucudur. Toplam Kalite Yönetimi'nde örgütsel etkin iletişim var diyebilmemiz için düzenli bir haber akışının var olması gerekir. Kullanılan dilin sadeleştirilmesi, haberleşme kanallarının artırılması, sonucun izlenmesi, empati sağlanması gereklidir. Etkin iletişim var dediğimizde tüm bunların var olduğu anlamına gelir. Bunların varlığı TKY'nin başarısını artırır.

### 3.1.2. Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler

İletişim engelleri (veya bariyerleri) adı verilen faktörler, iletişim sürecinin çeşitli unsurlarını etkilemekte, dolayısıyla haberleşme noksanlığı ortaya çıkmaktadır. Örneğin, günlük hayatta kullandığımız “beni yanlış anladı”, “ben onu demek istememiştim” gibi tabirler iletişim noksanlığının birer örneğidir.

---

Toplam Kalite Yönetimi’nde etkin bir iletişimi etkileyen başlıca faktörler şunlardır:

#### 3.1.2.1. Kişisel Faktörler

İletişim sürecinin iki temel unsuru olan gönderici ve alıcı, aynı zamanda etkin bir haberleşmeyi önleyici rol de oynayabilirler. Kişisel amaçlar hisler duygular, değer yargıları ve alışkanlıkları iletişimi etkileyecektir. Toplam Kalite Yönetimi bireysellikten çok takım çalışmasını öne çıkaran bir yapıdır. Takım ruhu, takım bilinci yerleşmesi için özel çalışmalar yapılmaktadır. Küçük gruplar kurularak bunların başarıları değerlendirilmektedir. Ancak gruplarda kişilerden oluştuğu için, kişiler özelliklerini gruba yansıtmaktadırlar. Olumlu kişisel özellikler grubun başarısını artırırken, olumsuz kişisel özellikler grubun başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Değer yargıları, alışkanlıklar kişisel amaçlar grup bilincinin etkilemeyecek şekilde dengede tutulmalıdır. Farklılıklar elbette ki değer katar. Ancak grup içindeki farklılıkların yönetilmesi ve etkin hale getirilmesi gerekir. Etkin iletişimin buradaki rolü, bu farklılıkları grup yararına dönüştürecek çalışmaları yapmaktır. Yönetici çalışanına onun kurum için özel ve değerli olduğunu hissettirmeli grup çalışmasına teşvik etmelidir. İyi niyetli olarak yaklaştığını gösterebilmesi, etkin iletişim sayesinde mümkün olur. Yoksa yanlış anlaşılmalara ve tatsızlıklar yaşanacaktır. Böyle bir sonuçta ne kuruma, ne yöneticiye nede çalışana bir yarar sağlayacaktır [Koçel, 2001:430].



### **3.1.2.2. Fiziksel Faktörler**

Bu faktörler daha çok haberleşme kanalı ve bunu etkileyen çevresel koşullarla ilgilidir. Gürültü sözlü haberleşmeyi etkileyen önemli bir engeldir. Aynı şekilde çeşitli konuşma ve yazma araçlarını etkileyen teknik bozukluklarda fiziksel faktörlere örnektir. Toplam Kalite Yönetimi'nde fiziksel faktörlerin etkisini azaltmak ve etkin iletişimi sağlayabilmek için gürültü faktörü en az düzeye indirilmeye çalışılmalıdır. İletişimi sağlarken doğabilecek teknik aksaklıklar için önceden önlem alıp kurumun ve çalışanların bundan en az etkilenmesi sağlanmaya çalışılmalıdır. Fiziksel faktörler mesajın anlaşılmasını engeller. Yanlış veya eksik anlaşılan her bilgi kurum içi ve kurum dışı aksaklıklara neden olabilir. Bunun engellenmesi hem iletişimin hem de Toplam Kalite Yönetimi'nin etkinliğini artırır.

### **3.1.2.3. Semantik Faktörler**

Semantik faktörler mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerdir. Bazı sembollerin birden fazla anlamı olabilir. Belirli bir sembol belirli kişiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle, göndericinin bir sembole verdiği anlam ile alıcının buna verdiği anlam farklı olabilir. Veya alıcı mesajı oluşturan sembolleri hiç tanımayabilir. Örneğin belirli bir konudaki çok teknik bir yazıyı, bu konuyla ilişkisi olmayan bir kimse hiç anlamayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi'nin bazı terimlerini anlamakta çalışanlar zorlanabilir. Bu gibi durumlarda eksik olan bilgilerin tespitinin yapılması ve gerekli bilgilerin aktarılması gereklidir.

### **3.1.2.4. Zaman Baskısı**

Bazen haberleşme sürecinin aldığı süre bir bariyer olarak görülebilir. Örneğin yöneticilerin zamanlarının kısıtlı olması, bazı konuları çok özet söylemelerine yol açabilir.

### **3.1.2.5. Algılamadaki Seçicilik**

Algılamadaki seçicilik bazı mesajların veya mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgili bir durumdur [Koçel, 2001:430].

### **3.1.2.6. Manevi yada Psikolojik Nedenler**

Manevi yada psikolojik nedenler ise insanın haberleşmesini aksatan iç nedenlerdir. Çocuğun o gün gelen karnesi ile, ev sahibinin tahliye protestosu ile, parasal sorunlarla, eşinin hastalığı ile kafası dolu olan bir kişinin kusursuz iletişimde bulunması çok zordur. Sağlıklı bir iletişim için iletişimde bulunan tarafların konuya konsantre olmaları gerekir. Konuşma dediğimiz yüz yüze haberleşmenin sağlıklı işleyebilmesi için en önemli etken muhatabı dinlemesini bilmektir [Asna, 1998: 53]. İletişimde sorunların bulunması, yöneticilerin yönetsel faaliyetleri gerçekleştirmelerindeki başarılarını doğrudan etkiler. Toplam Kalite Yönetimi'nde bir aile düşüncesi hakimdir. Aileniz nasıl sizin sorunlarınızı göz ardı edemezse, iş yerinizde edemez. Yöneticiler zaman azlığı nedeniyle bazen yeterince bilgi vermeyebilir veya çalışanları ile ilgilenemeyebilir. Bu durum çalışanın motivasyonu üzerinde olumsuz bir etki yapar. Bunu engellemek için düzenli olarak görüşme saatleri olmalıdır. Karşılıklı olarak fikirler ve duygular paylaşılır. Daha kolay çözüm yolları bulunabilir.

### **3.1.2.7. Teknik Engeller**

Teknik engeller içinde en önemlilerinden birisi de gürültüdür. Mesaj, gürültü nedeniyle yanlış biçimde algılanabilir.

Gürültü, mesajın anlamını karıştıra veya çarpıtın herhangi bir etkidir. Gürültü, fiziksel olabileceği gibi (örneğin, bir tekstil fabrikasında makinaların çıkardığı gürültü) psikolojik de olabilir (Sözelimi, bir dinleyicinin zihninin başka şeylerle meşgul olması nedeniyle dikkatsizliği). Her iki durum, mesajın doğru olarak alınmasına engel olabilir.

Diğer bir engel olarak zamanı örnek gösterebiliriz. Mesajın zamanında iletilmemesi ya da gecikmeli olarak iletilmesi, onun etkisini ortadan kaldırabilir. Ayrıca zamanın zorlaması nedeniyle mesajın çok kısa olması da etkinliğini yok edebilir [Balçık, 1997:198].

### 3.1.2.8. Dil Güçlükleri

Dil, en önemli bir haberleşme aracıdır. Ancak bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden bir den çok anlam taşıdıkları ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi bulunmadığı gerçeğini her zaman dikkate almak gerekir.

Göndericinin, bir kelime, kavram veya sembole verdiği anlam ile alıcının bunlara verdiği anlam farklı olabilir. Hatta bazen alıcı, göndericinin kullandığı kavram veya sembollerini hiç bilmiyor olabilir. Böylece, bilmediği bir şeyi başka bir anlama çekebilir, yanlış yorumlayabilir. Şu halde dil güçlüklerinin, semantik faktörler olarak haberleşmeye büyük ölçüde engel teşkil ettiğini söyleyebiliriz.

Dil güçlüklerini ortadan kaldırmak için kullanılan sözcüklere öze gösterilmeli, belirli kavramları başka kelime veya kavramlarla tanımlama yoluna gitmelidir. Özellikle yanlış anlaşabilecek hususları, basit şekilde daha açık kelimelerle belirtmelidir. Sözelimi, belli bir alanda uzmanlaşmış bir kişinin kullandığı teknik dili, genel yöneticinin anlaması zor olabilir. Bu nedenle, örneğin bir ekonomist, örgütün son parasal durumu hakkında genel yöneticiye bilgi verirken anlaşılması çok zor ifadeler kullanma yerine, “ayağımızı yorgana göre uzatmak durumundayız” biçiminde, onun anlayacağı sözcükleri kullanırsa, mesaj anlamına ulaşmış olur [Balçık, 1997:200].

### **3.2. Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimi Engelleyen ve Kolaylaştıran Bazı Yaklaşımlar**

Her an birbirleri ile iletişim halinde olan bireyler iletişimleri sırasında çeşitli davranışlarda bulunurlar ve birbirlerinin davranışlarından etkilenirler. Sorunlarını anlatan veya kendini açan birey, nasıl bir yaklaşım gösterildiğinde ve bu gösterilen yaklaşımın iletişimi engelleyici veya kolaylaştırıcı özelliklerine göre farklı şekillerde etkilenmektedir. Sorunlara yaklaşım türleri genel olarak beş başlık altında toplanabilir [Ersever, 2003:2]. Bunlar:

#### **3.2.1. Yargılama**

Birey olumlu veya olumsuz yargılandığı zaman yargılayan bireyin belirli yönlerde daha üstün olduğu için kendi davranışını olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirebildiği kanısına varmaktadır. Her söylediğinin olumlu yada, olumsuz olarak değerlendirileceğini düşünerek savunucu bir tutum içine girmektedir. Gerçek sorunu gizlemekte ve olumlu değerlendirme almasına sebep olacak şekilde konuşmaya başlamaktadır.

#### **3.2.2. Çözümleme**

Kendisine sorunlarını anlatan bir bireyin sorununun çözümünü söyleyen birey “Ben senden daha iyi bilirim.” mesajını vermektedir. Böylece sorunu söyleyen birey büyük bir olasılıkla savunucu duruma geçecektir. Burada amacımız sorunu çözmesine yardımcı olmak olmalıdır.

### **3.2.3. Rahatlatma**

Birey kendisi için çok önemli bir durumu söylediğinde “Boş ver üzülme her şey düzelir” derse, senin sorununu ciddiye almıyorum mesajı verebilir. O yüzden kişinin içinde bulunduğu duruma dikkat etmek gerekir.

### **3.2.4. Soru Sorma**

---

Soru sormak karşımızdaki insanın düşüncelerini anlamak için bir yol olmakla beraber karşımızdakinin düşüncelerini yönlendirmede de sık sık kullanılan bir araçtır. Dozunu aşmamak kaydı ile iletişimimizi etkili hale getirmek için kullanabiliriz.

### **3.2.5. Açılımlı Yaklaşım**

İlişkiyi kolaylaştırıcı müdahale şekli olarak açılımlı yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Sorununu anlatan önce dinlenir ve işitilenler geri iletim süreci ile devamlı olarak karşdakine yansıtılır [Ersever, 2003:2]. Bu yöntemle empati sağlanmış olur ve iletişim etkinleşir.

Toplum içindeki bireylerin birbirleri ile sağlıklı ilişkiler kurması, o toplumu meydana getiren bireylerin iyi ilişki kurma konusundaki ilkeleri, iletişimi engelleyen ve kolaylaştıran unsurları bilmelerine ve uygun zaman ve yerde kullanmalarına bağlıdır.

Toplam Kalite Yönetimi içerisindeki insanlarda o toplumun birer parçasıdır. Bireylere nasıl yaklaşacağının bilinmesi hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Aksi takdirde insanların neyi, niçin yaptığını bilemeyiz ve yanlış anlaşılmalara ortaya çıkabilir. Bu yüzden Toplam Kalite Yönetimi'nde de etkili iletişimi kullanmamız gereklidir.

### **3.3. Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimi Geliştirme Yöntemleri**

İletişimi engelleyen etmenleri gören yöneticiler ve çalışanlar bu engelleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Bu engelleri ortadan kaldıracak çeşitli yollar ve teknikler vardır.

#### **3.3.1. Geri Bildirim**

---

İletişimi geliştirme teknikleri içinde belki en önemli olanı budur. Göndericiler mesajı alanın tepkilerine dikkat etmeli, onun anlayıp anlamadığını gösteren işaretler bulmaya çalışmalıdırlar. Bazen alıcıya söyleneni tekrarlatmak yararlı olacaktır. Askerlikte emir tekrarı bu türdür [Can, 1997:263].

#### **3.3.2. Alıcının Dünyasına Karşı Duyarlılık**

İletişimde bulunan yönetici, yalnızca kendi anlatabileceği bir dille iletmeye kalkarsa, farklı değer ve tecrübelerine sahip olan alıcı bu mesajdan bir şey anlamayacaktır [Can, 1997: 264]. Alıcı korkmuş ya da sinirli ise onu anlayışla karşılamak gerekir. Yoksa iletişimi devam ettirmek mümkün olmayabilir.

#### **3.3.3. Etkili Dinleme, Çok Okuma ve Gözlemde Bulunma**

Yönetici dinlemesini bilmelidir. Söylediklerinin duyulmasını isteyen yönetici önce dinlemeyi alışkanlık haline getirmelidir. Çabuk okuma ve anlama iletişim becerisi için oldukça önemlidir. Bu nedenle yönetici okuma becerilerini geliştirmelidir. Gözlemde bulunma iletişim becerileri için oldukça önemlidir.

### **3.3.4. Sözle Anlatımın Yanında Eylemle Açıklama**

Yönetici bir şeyi açıklarken, açıkladıklarını hareketleri ile güçlendirmelidir. Örneğin sorunu olan işçileri dinlemekten her zaman memnun kalacağını söyleyen bir yönetici her kese kapısını açık tutmalıdır.

### **3.3.5. Yeterince Tekrarlama**

---

Özellikle her bir sözcüğün önemli olduğu ve emirlerin karmaşık olduğu durumlarda, mesajı birkaç kez sıkılmayacak şekilde tekrar etmek faydalı olabilir. Ancak fazla tekrardan da kaçınmak gerekir. Çünkü çok tekrarlanan şey, basit ve bilinir duruma geleceğinden ihmale neden olabilir [Can, 1998:295].

### **3.3.6. Tehdit Edici Olmayan İş Ortamı Yaratma**

Açık iletişim ancak kişilerin korkmamaları ve açık davranmaları ile sağlanabilir.

### **3.3.7. Uyuşmazlık Yönetimi**

Çalışanların arasında geçmiş yaşam, tecrübe, özlem düzeyleri ve kişilikler yönünden farklılıklar vardır. Örgüt içindeki kişilerle uyuşmazlıkları çözerek iletişim sorunları ortadan kaldırılabilir [Can, 1997:266].

## **3.4. Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişim Yöntemleri**

Toplam Kalite Yönetimi'nde etkin iletişimin var olması bazı olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir.

### **3.4.1. Zaman Yönetimi**

Zamanın etkili ve verimli bir şekilde kullanılması yapılacak işlerin doğru ve zamanın da yapılmasını sağlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi israfı en aza indirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Etkili iletişim sayesinde zaman etkili kullanılmakta ve gecikme ve hatalar ortadan kalmaktadır.

---

### **3.4.2. Takım Ruhu**

Toplam Kalite Yönetimi bireysellikten çok takım çalışmasına önem veren bir yönetim biçimidir. İletişimin etkili olması takım ruhunu güçlendirir ve etkin hale getirir.

### **3.4.3. Problem Çözmek**

Toplam Kalite Yönetimi problemlerin kaynağında çözülmesinin gerekliliğine inanır. Problemin varlığının tespiti zamanında ve doğru çözümü etkin iletişimi gerektirir.

### **3.4.4. Toplantılar Yapmak**

Toplam Kalite Yönetimi'nde toplantıların yeri ayrıdır. Bu toplantılarda sorunlar tespit edilir ve çözüm için yapılacak çalışmalar belirlenir. Etkin iletişim kullanılmazsa gerçek nedenlere ulaşılamaz ve sorunlar kökünden hallolmadığı için tekrarlanır durur.

### **3.4.5. Liderlik**

Toplam Kalite Yönetimi'nde liderlik önemli bir yer tutar. İletişimi etkin olmayan bir liderin başarılı olması imkansızdır.



### **3.4.6. Hayat ve Kariyer Planı Yapma Sanatları**

Toplam Kalite Yönetimi'nde bir aile düşüncesi hakimdir. Çalışanlar iş yerlerini evleri, çalışma arkadaşlarını da aile bireyleri gibi görmektedirler. Etkin hayat ve kariyer planlarını buna göre yapmaktadırlar.

Toplam Kalite Yönetimi'nde etkin iletişimin kullanılması ile hem işletme hem de çalışanlar kazanmaktadır.

---

### **3.5. Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimin Sağlanması**

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden bir tanesi de işletme içi iletişimidir. İş hayatında yapılan bir inceleme neticesinde yöneticilerin zamanlarının %75 ile %95'ini iletişime ayırdıklarını ortaya koymuştur [Fidecioğlu, 1998: 60]. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı kişilerle irtibat kurar. Onlara işletmenin hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğini anlatır. İletişim sosyal bir olay olarak yöneticinin iş gördürme aracı ve yeteneğidir.

İşletme içindeki iletişimin bir tanımı yapılacak olursa, bir organizasyonun çeşitli kısımları ile personel arasındaki bilgi, veri, anlayış yaklaşım ve sezgi aktarmalarını içeren aynı zamanda bu aktarma içerisinde kullanılan metot, araç gereç ve tekniği kapsayan bir bütündür. Dolayısıyla iletişim bir mesaj alış-verişi olduğuna göre iletişimin bulunmadığı organizasyonların mevcudiyetinin de olamayacağı söylenebilir [Fidecioğlu, 1998:60]. İyi bir iletişim düzeninin kurulması işletme için son derece yararlıdır [Onal, 1998:196]. İyi bir iletişim düzeni işletmenin çeşitli bölümleri arasında ve çevreyle ilgili bilgi veren ve düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlayan bir imkan sağlar.

İşletme içinde yöneticinin etkinliği ve başarısı astlarında başarısına bağlıdır. Bu iki kesim arasındaki ilişki yöneticinin astları ile etkin bir biçimde, eksiksiz haberleşme

içinde olmasını gerektirir. İşletmenin amaçlarını veya planlanan yeni projeleri astlarına anlatmada geciken yada bunları yeterli düzeyde intikal edemeyen yöneticiler, işletme içinde performans düşüklüğüne ve zararlara sebep verebilirler. Dikey ve yatay iletişimin sağlanması için yönetime katılma tekniği uygulanabilir. Böylece gerek astlar gerekse üstler, uygulanacak yeni sistemleri ve sunacakları fikirlerini, görüşlerini ortak bir zeminde net bir şekilde dile getirerek sağlam bir haberleşmeyi ve etkin iletişimi sağlamış olurlar. Etkili iletişimin anahtarı; insanları önce anlamaya çalışmak ve daha sonra da anlaşılmasıdır [Covey, 1999:252]. “Yaşamda korkulacak bir şey yoktur yeter ki anlaşılın” Madam Curie'nin bu sözü bize etkili iletişimin sırrını söylemektedir [Biçer, 1998: 7]. Bu ilkeyi işletmemizde uyguladığımızda inanılmaz derecede başarılı sonuçlar alabiliriz.

İşletme içinde üst-ast arasında iletişimde engeller söz konusu olduğunda iletilmek istenen bilgiler ve mesajlar gerekli yerlere ulaştırılamayacak ve bunun sonucunda yanlış anlamalar meydana gelecektir. Bu durum amaç farklılaşmalarını ve benzer amaçları paylaşan personelde gruplaşmaları meydana getirecek dolayısıyla eksik iletişim, amaç farklılaşmasını ve gruplaşmayı doğuracağından çatışma ortaya çıkacaktır [Tengelimlioğlu, 1991:134].

Etkin iletişimin uygulandığı bir işletmede ast-üst arası ilişkiler güçlenecek ve çatışma ortaya çıkmayacaktır.

### **3.5.1. Toplam Kalite ve Etkin İletişimdeki Etkenler**

İletişim insan etkinliğinin en temel unsurudur. İletişim bir köprüdür. İyi bir iletişim köprüünün sağlam ve akıllıca kurulmasıyla gerçekleşir [Saygın, 2001:88].

İletişimde kullandığımız her şeyin karşı taraf üzerinde bir etkisi vardır. Sözcüklerin etkisi % 10, Konuşma tarzımız %30, Vücut dilimiz %60 iletişimimizde etkilidir. Söylediklerini yaşayanların, karşıdakiler üzerinde etkisi daha çok olmaktadır. Çünkü onlar farkında olsalar da, olmasalar da karşı tarafa %60 beden diliyle bunu

hissettiriyorlar [Saygın, 2001: 89]. Söyledikleri ile yaptıkları arasında çelişki olmadığı için daha inandırıcılar. Bu yüzden iletişimleri daha etkin bir şekilde gerçekleşiyor. Bütün bunlar yanında önemli bir faktör daha var. O da karşımızdaki kişinin bizi dinlemesidir. İnsan ilişkilerinde dinlemek, konuşmaktan daha önemlidir [Cüceloğlu, 1997:357]. Eğer karşımızdaki kişi bizi dinlemezse bütün çabalarımız boşa gidebilir. Bunu engellemek için bir şekilde kişinin yada kişilerin dikkatleri, çekilerek, dinlemeleri sağlanmalıdır. “İletişimimizin anlamı almış olduğumuz tepkilerdir” [Saygın, 1998: 48]. Bizi dinlemiyorlarsa tepki almamız imkansızlaşacaktır. Ancak dinlememeleri bir tepkiye o zaman kendimiz de ya da savunduğumuz şeylerde bir hata olabileceğini düşünüp, tekrar gözden geçirmekte fayda vardır.

Yapılan araştırmalar, on dakikalık sözel bir anlatımı dinledikten sonra, ortalama dinleyicinin, söylenenlerin yarısını hatırladığını gösteriyor. Kırk sekiz saat içerisinde, yüz de elli daha azalarak yüzde yirmi beşlik hatırlama düzeyine iniyor. Bir haftanın sonunda hatırlama düzeyi yüzde on a ya da daha aşağıya düşüyor [Ailes, 1999:243]. Bu araştırma sonuçlarını göz önünde bulundurarak konunun iyi anlaşılması için iyi dinlenmesi ve daha sonra gerekli sayıda tekrar ve hatırlatmanın yapılması gerektiğini görüyoruz.

Etkin iletişimde geri bildirim sağlanması çok önemlidir. Geri bildirim olmadığı bir iletişim “tek yönlü bir iletişim” iken, geri bildirim olduğu bir iletişim çift yönlüdür. Geri bildirim bir tür kontrol mekanizmasıdır ve iletişim sürecini etkinleştirir. Etkin bir geri bildirim,

- Kişiyeye yardımcı olmayı amaçlar.
- Belirli ve ayrıntılıdır.
- Zamanında gelir.
- Açık ve seçiktir.
- Davranış üzerinde durur.

Etkin olmayan geribildirim ise;

- Geneldir.

- İlgisizdir.
- Zamansızdır.
- Kişiyi ve kişiliği vurgular.
- Anlaşılması güçtür.
- Tahmin ve yorum ağırlıklıdır [www.insankaynakları.com].

---

### 3.5.2. Kurum İçi İletişim

Kurum içi iletişim, bir kurumun çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir [Ural, 2001:107]. Kurum içi iletişim örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi ve alınması sürecidir. Söz konusu iletişim, örgütsel yapıya göre biçimlenmektedir. Bireyler de olaylar karşısında davranışlarını buna göre sergilemekte; neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğini öğrenmektedirler [Gürdal, 1997:83]. Etkin bir kurum içi iletişim sistemi; çevresiyle sürekli ilişki içinde olan örgütsel insan sisteminin kurumu daha iyi tanımasını ve iş sürecinin devamlılığını sağlarken, sorumluluk ve moral kazanma gibi örgütsel tutumlarını da olumlu yönde etkilemektedir [Aslan, 2001:22]. Kurum içi iletişimde üzerinde durulacak önemli bir öge de, yönetimden en küçük personele, en küçük personelden en üst düzey yöneticiye ulaşan iki yönlü bir atım zincirinin kurulmasıdır [Asna, 1978:77]. Böylece örgüt içindeki faaliyetler daha sağlıklı bir şekilde yürütülebilmektedir. Kurum içi iletişim üzerinde yapılan araştırmalar, örgütlerde çok farklı türlerde iletişim biçimlerinin kullanıldığını ortaya çıkarmıştır. Kurum içi iletişimin başarısı tüm çalışmalar üzerin de olumlu etkiler bırakacaktır. 1988 yılında Almanya’da yapılmış olan bir araştırmaya göre, işlerinden çok memnun olan çalışanların % 82 si kendilerini kurumları hakkında hemen hemen her zaman için “çok iyi bilgilendirilmiş” olarak hissetmektedirler. Buna karşın işlerinden memnun olmayan kişilerin % 77 si kurumlarından yeterli bilgilendirme alamadıklarını vurgulamışlardır. Bu araştırma sonuçları kurumun çalışanlarının verimliliklerinin artışı için, kurum içi iletişimin ne kadar etkili olduğunu göstermektedir, çünkü verimlilik memnuniyet ile artış gösterecektir [Okay, 2000:177].

Spinder kurum içi iletişimi “bir işletme yönetiminin kendisi ve çalışanları hakkındaki işbirliğini ve işletme iklimini pozitif etkilemek istediği tüm tedbir ve çabalar” olarak tanımlamaktadır.

Obermaier’e göre kurum içi iletişimin düzeltilmesi ve geliştirilmesi istendiğinde göz önünde bulundurulacak noktalar şunlardır:

- Aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı doğru bilgi akışının tespit edilmesi.
- Kurulustaki olumlu veya olumsuz olsun, tüm gelişmeler hakkında çalışanları haberdar etmek.
- Kuruluşun planlaması, hedefleri, pazarlama ve reklam hedefleri hakkında çalışanları bilgilendirmek.
- Kuruluş gazetesi veya kara tahta aracılığıyla çalışana ulaşmak, onu bilgilendirmek.
- Kararların alınmasına çalışanların katılması.
- Kuruluş içerisinde görüşlerini bildirme olanağının varlığı.
- Ürün, satış tekniği, kişilik geliştirmesi hakkında eğitim ve alıştırımlar vermek.
- İyi bir çalışma durumunda çalışanın övülmesi, taktir edilmesi.
- Üstün başarıları parasal olarak ödüllendirme, prim vermek.
- Düzenli kuruluş toplantıları yapmak.
- Kuruluşun sosyal etkinlikler hazırlaması.
- Çalışanların ailelerinin kuruluşu ziyaret etmeleri için davet edilmeleri.

Kurum içi iletişimde iki türlü iletişim yolu vardır. Bunlardan biri resmi (formal ) diğeri gayri resmi (informal) yoldur. Kurum içi iletişimin başarılı kılınması için formal (resmi) iletişim yollarından ziyade, informal (resmi) olmayan iletişim yolları tercih edilerek geliştirilmeli ve desteklenmelidir.

Çalışanlara yönelik geliştirilmiş olan iletişim aşağıdaki noktaları kapsamaktadır:

- Çalışanların morallerinde ve çalıştıkları kuruma karşı olan tutumlarında olumlu ve fark edilir bir biçimde düzelme ve pozitif bir yaklaşım,
- Kurumun kendisi ve hedefleri konusunda bilgi ve anlayış düzeyinde gelişme,

- Kurum içerisindeki gruplar arasında anlaşmazlık ve çıkar çatışması durumlarında azalma,
- Üretkenliğin ve motivasyonun artması [Oktay, 1996:162].

Kurumlar dahili iletişim aracılığıyla kendilerini çalışanlarına tanıtmak, göstermek isterler. Çünkü böylece çalışanlar kurum ve onun hedefleriyle bütünleşeceklerdir. Çalışanlara yönelik iletişim kısmen dışa yönelik olduğundan, yeni çalışanların kazanılması için önemli bir adımdır.

---

Çalışanlara yönelik iletişim kurumsal davranış için önemli bir temel oluşturur. Çalışanlara iletilen bilgiler ne kadar iyi, makul ve ikna edici olursa, onların kurum ile bütünleşmeleri ve dolayısıyla daha verimli olmaları sağlanacaktır. Bu verim ne kadar motive edilmiş ve inandırıcı olursa, kurumsal anlamda davranışları ve kurumu temsil etmeleri de o oranda inandırıcı olmaktadır.

Dahili iletişim için kullanılacak çok sayıda araç mevcuttur. Bunlar arasında en çok tercih edilenler kurum içi yayımlar, gazeteler, kurum içi bilgilendirme tahtaları (ilan panoları) ve çalışanlara yönelik bilgilendirici telefon hizmetidir [Peltekoğlu, 1998:145-148].

Diğer kurumsal iletişim araçlarını Bogner şu şekilde sıralamıştır:

- Çalışanlara yönelik dergi,
- Orta derce yöneticiler için bültenler,
- Telefonda enformasyon hizmet,
- Normal ve sesli dia gösterileri,
- Enformasyon filmleri ve videolar,
- Hoparlör bildirileri,
- Kuruluş toplantıları,
- Kuruluş seyahatleri,
- Çalışanların yakınları için çeşitli toplantıların düzenlenmesi,
- İş rotasyonu, yarışmalar, çekilişler,

- Şikayet kutuları (bu kutulardan geri dönüş sağlanmalı),
- Çalışanların görüşlerinin alınması [Okay, 2000:182].

### 3.5.3. Yöneticinin Sorumluluğu

Yönetimin temel kaynağı insandır. İnsan olmadan yönetimin var olabilmesi mümkün değildir. Başarılı bir iletişim düzeninin işletmede kurulması ve işlemesi başarılı yöneticilerin işidir. Yönetici bir araya gelen bu insanları etkin bir şekilde yönetmek sorumluluğundadır. Çalışanları ile iyi bir iletişim içinde olmak, başarılı bir yöneticinin en önemli özelliğidir [www.tanjuargun.com]. İletişim düzeni bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. İletişimi sağlayamayan hiçbir örgüt yaşayamaz. İletişim konusunda yöneticiye düşen önemli sorumluluklar şu şekilde sıralanmaktadır;

- Yönetici iletişimin anlam, ruh ve önemini kabul ve idrak etmelidir.
- Yönetici iletişim kavramının başarısının önemli bir parçası olduğuna inanmalıdır.
- İletişim düzeni çalışanlar üzerine bina edilmiş bir yapıdır. Her kişinin bu düzendeki görevinin önemi mutlaka kabul edilmelidir.
- Yönetici bilgi kanallarının düzenli işlemlerini sağlamalı ve denetlemelidir.
- Yönetici, kişiler arası iletişimde duygusal davranışlardan kaçınmalı ve bu tür davranışlarda bulunanları uyarmalıdır.
- İletişim konularında zaman zaman eğitici programlara katılmalıdır [Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:69].

Başarılı bir yönetici en az haftada bir gün çalışanlarının bulunduğu alanları gezmeli, yürütülen işleri ve personeli yakından görmeli, sorunlarını ilk ağızdan dinlemeli, çözümler getirmeli, önderlik ve rehberlik etmeli en önemlisi personeli ile yüz yüze olmalıdır. Gerekliğinde çalışanları ile aynı yemek mamasını, aynı otoparkı paylaşmalıdır. Çalışanını dinlemeden ve onunla ilgilenmeden etkili iletişimi sağlayamaz.



Yönetici çalışanlarının hatalarını hiçbir zaman başkasının yanında düzeltmemelidir. Halen yönetimde geçerli olan bir söz vardır. “Övmeyi herkesin yanında, eleştiriyi hiç kimse yokken yap”[Belker, 1996:25]. Bir yönetici bu kurala dikkat etmelidir. Yöneticinin amacı onu eleştirmek değil doğru yolu göstermektir. Kırdığımız, incittiğimiz insanlar bize karşı soğuk davranacak ve iletişim kurmak istemeyeceklerdir. Bu hem işletmemiz hem de bizim için olumsuz bir durumdur. Yönetici de çalışanlarda kendilerine güven sağlamak zorundadırlar. Güven yoksa iletişim kurmak, ikna etmek imkansızlaşır. Güveni kendi aralarında ekip ruhu oluşturarak sağlamaya çalışmalıdırlar. Oluşacak olan bu güven duygusu ekip ruhunu ve şirket ruhunu güçlendirecektir.

Yönetici bir etkinlik sağlamak istiyorsa bunu yalnızca güven duygusu oluşturarak yapamaz. Yerine getirilmesi gereken görevleri net bir şekilde anlaşılmasa ve bunlarla ilgili sorunlar ortadan kaldırılmazsa hedeflere ulaşmak imkansızlaşır [Chicken, 2002:119]. Belirlenen hedeflere mevcut kaynaklarla ulaşabileceğinden emin olmak için, hedeflerden sorumlu yöneticilerin hedef belirleme sürecine aktif olarak katılmaları gerekir. Yöneticiler bir işin başarılı şekilde tamamlanması için birlikte çalışması gereken kişiler belirlenip bu kişilerle ne sıklıkta iletişim kurulması gerektiği ortaya konmalıdır [Leblebici, 2001:94].

Aynı zaman da kaynakların ihtiyaç anında hazır olması çok önemlidir. Yoksa kişi hedefi anlasa ve doğru kişiyle iletişime geçse bile kaynak eksikliğinden görevini yerine getiremeyebilir. Sorunları çabucak fark etmek ve çözebilmek hem yöneticinin hem de çalışanın sorumluluğundadır. Bunun için süreci çok iyi anlamak gerekir. Yönetici etkin iletişim kurulmasını, herkesin kendisinden ne beklediğinden emin olmasını ve sorunlar ortaya çıktığında nasıl bir yol izleneceğini belirlemelidir.

#### **3.5.4. Katılım**

İletişim kavramı, paylaşma fikrinin etrafında toplanan geniş bir anlam yelpazesi içerir. Bu paylaşım veya değiş tokuş, günümüzde daha çok özellikle anlam gibi soyut öğelerdir.



İletişimin gerçekleşebilmesi için bazı zorunlu öğeler veya şartlar vardır: Toplumsal temas, ortak araç, iletme ve anlama.

Bir miktar temas veya bağlantı gerektirir. Bu, fiziksel olarak yakınlık veya teknoloji olarak uzaktan olabilir. Eğer insanlarla temas halinde değilseniz, onlarla iletişim kurmanızda imkansızlaşır. Fakat temasınız iletişim kurmanızdan da kaynaklanıyor olabilir.İletişim ilişkileri oluşturur; İlişkilerde iletişim üretir [Adair, 2003:30].Genel anlamda değerlendirdiğimizde katılım ve iletişim stratejilerinin geliştirilmesindeki en önemli hedef; işletmede bilgi akışının aktarılması yoluyla organizasyonda güç ve otoritenin kurulması ve kontrolünü kolaylaştırmaktadır. Böylece işletmede iletişimin ilk amacı ortak iletişimi gerçekleştirmektir [Büyüksulu,1998:189]. İşletmede çalışanların firma hedefleri doğrultusunda ilerlemesi de bu sayede sağlanabilir. Çalışanlar firmanın daha geniş anlamda kavramaları ve firmanın içinde bulunduğu durumu değerlendirmeleri mümkün olabilmektedir. Bunun yararı işletmenin rekabetçi doğasını anlamaları ve toplam kalite çalışmalarında daha başarılı olmalarınıdır.

### **3.5.5. Kurum İmajı**

Kurumun imajı iletişim sürecinde etkilidir. Küreselleşme ile birlikte kurum imajının önemi artmıştır [Güzelcik, 1999:164]. Bazı işletmelerin Toplam Kalite Yönetimine geçmeyi sırf imajlarını arttırmak için istedikleri bilinmektedir ya da gerçekte Toplam Kalite uygulamaları olmadığı halde var demeleri de yine bu yüzdendir. Kurum imajı Toplam Kalite için de önemlidir ancak bu bir amaç değil sonuçtur.

İletişim süreçlerinde kaynaktan gönderilen bütün mesajlar, alıcının algılayabileceği aşamaya ulaşmadan önce bir filtre işleminden geçmektedir. Bireysel düzeyde bu filtrelerin çoğu kültürelidir: Klişeler, statüler güç, dil, politik, sözsüz davranışlar gibi. Örneğin; mesaj ne kadar iyi olursa olsun, dindar bir Müslüman'a ya da dindar bir Musevi'ye domuz eti yedirmek mümkün değildir [Güzelcik, 1999:165]. Bu nedenle mesajın eriştiği hedef kitleyi oluşturan insanların bütün grup ilişkilerinden soyutlanmış bir durumda bulunamayacağını göz önünde bulundurarak, uygun zamanda uygun bir

dille kodlanıp yayınlanan mesajın ilgi çekmesi, öğrenilmesi akılda tutulması ve belirli bir yönde tutum değişikliği yapabilmesi için ayrıca, hedef kitlenin temel değerlerini, tutumlarını bilmek gerekmektedir. Filtreler mesajın hem yollanış şeklini hem de alışıını etkilemektedirler.

### 3.5.6. Beden Dili

İnsanlar konuşarak anlaşmayı geliştirmeden önce, beden dilleri ile anlaşılırdı. Beden dili insanların ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuştur. Bedenlerinin dili aracılığıyla insanlar duygularını, düşüncelerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ve ruhsal zenginliklerini başka insanlarla paylaşmışlardır [Baltaş, 1992:11].

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, insanlar birbirleri ile karşılaştıklarında ilk otuz saniye ile üç dakika arasında bir fikre varıyorlar. Varılan bu fikir ne konuştuğumuzla ilgili değil, nasıl konuştuğumuzla ortaya çıkıyor. Bu esnada bedenimiz ve sesimiz, konuştuğumuz sözcüklere oranla dokuz kat daha etkili bir imaj oluşturuyor [Arıkan, 2003:169].

İyi bir dinleyici iletişim kurduğu kişinin yalnız söylediklerini değil yüzü, eli, kolu ve bedeniyle de yaptıklarını duyar [Cüceloğlu, 1998 :33]. Yüz ifadeleri, el kol hareketleri, beden duruş tarzı, sesin tonu gibi sözsüz mesajlar kullanılarak da iletişim kurulur. Karşı karşıya gelerek kurulan kişiler arası iletişimde, hem sözlü hem de sözsüz mesajlar bir arada kullanılır. Bu konuşmalar da mesajın ancak küçük bir kısmını sözlü mesajlar oluşturur. Her davranışın, rengin, şekillerin sözlerin ve söyleyiş tarzının bir anlamı vardır [Yaman, 2002:1]. Yüz ifadeleri, el kol hareketleri, beden konumları ve sesin yükselip alçalmasıyla gönderilen sözsüz mesajlar, iletişimde kullanılan mesajların daha büyük bir kısmını kapsar.

Kimi zaman, insanların duygularını anlamak gerçekten zordur. Kendilerine soramazsınız çünkü ne hissettiklerini çoğunlukla söylemek istemezler; söylemek isteseler bile, çoğu kez gerçek duygularını söylemeyebilirler. Bu kişilerin kafalarının

içine giremeyeceğimize göre, yüz ifadelerine ve beden hareketlerine göre yorumlamaya çalışırız. “Evliliğinizin, işinizin ve diğerleriyle ilişkilerinizin başarısı, büyük ölçüde sizin iletişim yeteneğinize bağlıdır” [Dornan, 1999:143]. Bu başarıyı sağlamada beden dilinin etkisini göz ardı etmemek gerekir.

İnsan hayat boyunca çoğunlukla farkında olmaksızın günlük beden dilini son derece etkili kullanır. Ancak beden dilini kelimeleri kontrol ettiği gibi kontrol edemez. Bedenimiz olaylara ve durumlara karşı çok daha fazla kendiliğinden tepkiler verir.

---

Gerçek duygu ve düşüncelerimizi kelimelerin arkasına gizlemek belki mümkündür. Ama bedenimizi gizlememiz çoğu kez mümkün değildir. Beden esastır [İler,2002:1].

İletişimde ilk dakika önemlidir. Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir. Bu etkiyi yaratan faktörler, karşılaşılan kişinin beden dilinden kullanılan kelimelere ve kişinin taşıdığı bütün aksesuarlardan içinde bulunduğu fizik ortam nesnelere kadar geniş bir dilim gösterir. Etkin iletişim kurmak isteyen kişi tüm bu faktörleri göze almak durumundadır. İşletme çalışanları görüşleri, davranışları buldukları mekanla uyumlu olmalıdır. Yoksa istenilenin aksine bir etki bırakabilirler.

Toplam Kalite Yönetimi'nde başarılı ve verimli olabilmek için beden dilinden yararlanmak gerektiği bilinen bir gerçektir.

### **3.5.7. Kültür Farklılıkları**

Kültür iletişimi ve beden dilini etkiler. Farklı kültür gruplarına girdikçe etkin iletişimin görevi de artar. Toplam Kalite Yönetimi Japonya'ya özgü bir yönetim modelidir. Farklı kültürler bu modeli birebir uygulamaya kalktıklarında başarısızlığa uğradılar. Her milletin kendine özgü kuralları yönetim biçimi ve olaylara bakış açısı vardır. Prensipite kurallar benimsenmelidir. Ancak uygulamada her millet kendi özelliklerinden bir şeyler katabilmelidir.

Çok uluslu şirketlerde etkin iletişim daha da önem kazanmaktadır. Farklı kültürler ortak bir noktada buluşup ortak çıkarlar için hareket etmeleri istenecektir. Farklı kültür gruplarına girdikçe sözsüz iletişim mesajlarının ayrıntılarını değerlendirmek zorlaşır. Grupların sessiz dillerini anlamak için önemli ölçüde bilgilenmeye ihtiyaç vardır. Bunun için o insanın kültürünü, ilişkilerini, iletişimlerini ve dünyaya bakışlarını tanımak gerekir. Burada iletişim ne kadar güçlü olursa sonuç o kadar başarılı olacaktır.

---

### **3.5.8. Hoşgörü**

İletişim insan olmak için hava, su, besin kadar gerekli ve zorunludur. İletişim tüm yaşam demektir. Biz insanlar genellikle, herkesin farklı bakış noktaları olduğunu ve sözcükleri kendi algılama çerçevesi içinde aynı şeyleri farklı biçimlerde algıladıklarını unuturuz. Bu nedenle karşımızdakinin görüşünün ne olduğunu anlamak yerine, tüm enerjimizi kendi görüşümüzü savunmaya, karşımızdakine empoze etmeye harcarız. Bu durum iletişim kopukluğundan, hoşgörü noksanlığından ileri gelmektedir [Duygulu, 2003:2]. Hoşgörülü olmak insanların yapısı, yaradılışları zekaları ve sevgi anlayışları ile ilgilidir. Etkin iletişim sayesinde uygun hoşgörü ortamı yaratılabilmektedir. Hoşgörüsüz ve etkin iletişimsiz bir ortamda Toplam Kalite Yönetimi'nden bahsetmek mümkün değildir.

### **3.5.9. Yönetimde Başarı**

Başarı, tüm insanların gerek iş gerekse özel yaşamlarında çeşitli sorunların üstesinden gelerek, ulaşmak istedikleri bir hedef bir sonuç olduğu kadar, elde ettiklerinde manevi bir haz duydukları bir olgudur. Hemen herkesin ulaşmak, olumlu şekilde sonuçlandırmak için uğraş verdikleri bu olguya çoğu kez az sayıda kişi ulaşabilmektedir. Bu da başarının ne kadar güç bir hedef olduğunu göstermektedir [İler, 2002:1].

Toplam Kalite Yönetimi'nde başarı olağanüstü insanlara saklanan bir hediye değildir. Herkes başarılı olabilir. Yeter ki kararlı olsun ve hayal gücünü kullansın. Başarmayı yeterince isteyenler ve çok çalışmaya hazır olanlar için, hedef belirleme de ve istenilen hedefe doğru bir şekilde varabilme de etkin iletişim yardımcı unsurdur.

### 3.5.10. Renklerin Katkısı

Renkler varlıkları ile işletmeye değer ve anlam katarlar. Renkler karşımızdaki kişiye farkında olmadan mesaj gönderirler.

Toplam Kalite Yönetimi uygulanan bir işletmede, etkin iletişimden yararlanırken renklerin diline de kulak vermek gerekmektedir.

Kıyafetlerimiz, odamızın rengi, mobilyalar, dinlenme odaları, revir hepsi bize bazı şeyleri çağırır [www.hurriyetim.com]. Renklerin iletişime kattığı anlamlar;

**Kırmızı** : Sertliği, cesareti, enerjiyi, hırsı ve tutkuyu simgeler. Kırmızı seven kişiler insanları gözlemlemekten çok hoşlanır. İlgi çekmeyi sever. Meydan okuyucudur. Oda rengi için iddialı kişilerin kullandığı renktir.

**Pembe**: Çocuksu kişiliği temsil eder. Çabuk küser. İyi dost, sıcaklık ve yardımseverlik duygularını temsil eder.

**Sarı**: Sarı güneş ışığının ve altının rengidir. Zekayı ve ruhsal gelişimi temsil eder.

**Yeşil** : Araştırmalara göre yeşil gözlü insanlar çabuk tepki veren esnek insanlardır. Yeşil renk, saygıyı, bağımsızlığı ve güveni simgeler. Bankaların daha çok yeşil rengi tercih etmeleri karşısındaki kişilerde güven duygusunu verebilmektir.

**Mor**: Duygu rengidir. Mistik ve metafizikte çok kullanılır. Mor rengi daha çok büyük sanatçılar, düşünürler, düşünce ve davranışları ile toplumu yönlendirenler kullanır.

**Siyah:** Yalnızlık, gizem ve sırları temsil eder. Ciddiyet vericidir. Gri siyaha göre da ılımlı bir rengi temsil eder.

**Kahverengi:** Duygusal bir renktir. Dürüstlüğü ve güvenilirliği temsil eder.

**Beyaz:** Saflık, temizlik ve ihtişam duygularını barındırır.

**Turuncu:** Kolay dost olan, yardımsever etkili ve güçlü izlenimi verir.

---

**Mavi:** Düzen, disiplin, huzur ve duyarlılığın rengidir. İş yaşamın da en çok tercih edilen renklere dendir.

Renklerin anlamlarını bilmek, bize bir çok alanda kolaylık sağlar. Kişinin tercih ettiği renklerden onun hakkında kısa da olsa bir ön bilgi elde edilebilir. Logo rengi tercihinde, ofislerin ve mobilyaların renklerinin tercihinde yararlanılabilir.

### 3.5.11. Müşteri Memnuniyeti

Değerleri değişen bu günün ekonomisinde bir şirketin başarılı olmasında müşterilere hizmet vermek çok önemli bir rol oynamaktadır. Müşteri memnuniyeti yönetim ve çalışanların ortak çabasıyla oluşur.

Müşteri ile iletişim kurulan her anın önemi vardır. Müşterinin memnuniyetinde etkin iletişimin büyük rolü vardır. Müşteriyi dinleme istek ve ihtiyacını anlamak ancak iletişim sayesinde olabilmektedir. Beklentiyi karşılamada ya da sorunların çözümünde etkin iletişim bizi müşteri memnuniyetine götürür.

Etkin iletişimin doğru ve zamanında sağlanabilmesi önemli bir noktadır. Bunun için eğitilmiş kişileri işe almak ve daha sonra uygun eğitimlere tabi tutmak, şirketin başarısını artıracaktır. Müşterinin neye ihtiyacı olduğu, ne istediği ne beklediği bilinmelidir. Bu nedenle etkin iletişim önemlidir.

Müşteriler, münakaşa edilecek ya da hakkında gelinmesi gereken kişiler değildir. Onlarında duyguları vardır. Onları anlamaya çalışmak, problemin kaynağındaki gerçeği görmek ve çözmek etkin iletişimi gerektirir. Tüm bunlar yapıldığı takdirde müşteri memnuniyeti sağlanmış olur.

---



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak; Toplam Kalite Yönetimi ve Etkin İletişim ayrılmaz bir bütündür. Tüm yönetim sistemleri iletişimin gerekliliğinin farkındadırlar. Ancak bazıları bunu etkin olarak kullanmış ve başarılı sonuçlar elde etmiş, bazıları ise farklı şeyleri önemsemiş ve iletişime gereken önemi vermemiştir.

---

Toplam Kalite Yönetimi, tüm dünyayı etkileyen bir yönetim sistemidir. Başarısının temelinde disiplin, kararlılık, istek ve etkin iletişim yatmaktadır.

Japonlar, Toplam Kalite Yönetimi'ne inanmış ve uygulamışlardır. Farklı kültürler Toplam Kalite Yönetimi'ni aynen alıp uygulamaya çalışmışlardır. Oysaki kültürel farklılıklar aynı başarılı sonucu almayı engellemiştir. Bu engelleri aşmak öncelikle bunu fark etmekten geçmektedir. Fark ettikten sonraki aşamalardaki yapılacak olan çalışmalarda iletişimden faydalanılmıştır.

Burada kuruculara, işletme sahiplerine, yöneticilere ve çalışanlara büyük görevler düşmektedir. Örgütlerde Toplam Kalite Yönetimi'nin benimsetilmesi ve uygulanması maliyet gerektiren çabalardır. Buna bağlı olarak ne kadar doğru anlaşılır ve uygulanırsa o kadar iyi sonuçlar alınacaktır. Şirket başarılı bir kuruluş, sahipleri iyi çalışan ve kazanan bir kuruma sahip kişiler, yöneticiler kendilerini ispatlamış kariyer yolunda ilerleyen kişiler olacaklardır. Burada asıl uygulamayı gerçekleştiren çalışanları unutmamak gerekir. Çünkü, başarının temelinde çalışanlar yatmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin benimsetilmesi ve uygulanması örgütte çalışanlar için bir yeniliktir ve değişimi gerektirmektedir. İşte bu andan itibaren, etkin iletişim devreye girmektedir. Çalışanlara kendi menfaatlerinin ne olacağı bildirilmelidir. Aksi halde değişim onlara cazip gelmeyebilir. Değişim beraberinde belirsizlik ve korku getirmektedir. Gelecek korkusu, başarısızlık korkusu ve bunun sonucu olarak işten çıkarılma korkusu tüm bunları engellemek için çalışanlara Toplam Kalite Yönetimi'nin özellikleri, yararları, kendine ve örgüte sağlayacağı getirileri iyi anlatılmalıdır. Bu



ancak iletişimle olabilir. İletişim ne kadar etkinse, ikna o kadar gcl olmaktadır. Değişime direnç azalmakta ve takım çalışması artmaktadır.

Bundan başka, Toplam Kalite Yönetimi sürekliliği gerektiren bir faaliyet olması nedeni ile, faaliyetten beklenen başarının artarak devam edebilmesi için, etkin iletişim kaçınılmaz olacaktır. Çünkü, süreçte yer alan yeni uygulamaların ve gelişmelerin çalışanlara en doğru Şekilde ve en kısa zamanda anlatılabilmesi etkin iletişimle mümkün olacaktır. Bununla birlikte dış müşterilerle olan ilişkilerde de etkinlik Şartlarına dikkat edilmesi ayrıca önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, günümüz ekonomik koşulları kıt olan kaynakları en iyi Şekilde değerlendirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Kıt olan kaynaklar, Toplam Kalite Yönetimi sayesinde daha verimli olarak kullanabilmektedir. Ayrıca, artan rekabet müşteriye olan bakış açısında da önemli değişiklikler gerektirmiştir. İ müşteriler, yani çalışanlar da bu yönden çok değerlidir. Dış müşterileri de memnun edecek yöntemler geliştirmek gerekmektedir. Bu konulara dönük araştırma ve geliştirme çalışmalarına gereken destek ve önem verilmelidir. Müşteri istek ve Şikayetleri dikkate alınmalıdır. Çünkü, en kısa sürede, en yüksek kalitede ve istenilen fiyatta ihtiyaa cevap verebilmek gerekmektedir. Tüm bunlar için de Toplam Kalite Yönetimi'ne ve TKY'den beslenen yararın elde edilmesi için ise etkin iletişime ihtiyaç olduğu açıktır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

**AÇIKALIN, Aytacı**, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, PEGEM, Ankara-1996.

**ADAIR, John**, Etkili İletişim, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul-2003.

---

**ARIKAN, Münir**, Nitelikli İnsan, Bilge Yayıncılık, İstanbul- 2003.

**ASNA, Alaeddin**, Public Relations Temel Bilgiler, 2.Baskı.: Der Yayınları, İstanbul-1998.

**AİLES, Roger** ve John Kraushar; Mesaj Sızsınız, Çev., Alev Önder, 5.Baskı.: Sistem Yayıncılık, İstanbul -1999.

**AKIN, Besim**, ve diğerleri, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi.:Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul -1998

**AKINCI, Beril**, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul -1997.

**AYTAÇ , Serpil**, Çalışma Yaşamında Kariyer, Epsilon Yayıncılık, İstanbul-1997.

**BALÇIK, Bahaettin**, İşletme Yönetimi, 2.Baskı.: Atlas Kitabevi, Konya -1997.

**BALTAŞ, Zuhul** ve Acar Baltaş; Bedenin Dili, 17.Basım.: Remzi Kitabevi, İstanbul-1991.

**BELKER, B.Loren**; Yöneticiliğe İlk Adım, Çev., Şeyma Şenbabaoglu,: İnkılap Kitabevi, İstanbul -1996.

**BİÇER, Turgay**, Doruk Performans, 3.Baskı.: Beyaz Yayınları, İstanbul -1998.

**BÜYÜKUSLU, Ali Rıza**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul -1998.

**CAN, Halil**, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara-1997.

**CAN, Halil**, ve diğerleri; Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara -1998.

---

**CHICKEN, John C.**, Yönetim ve Girişimcilik, Çev., Beyhan Kurt, Epsilon Yayıncılık, İstanbul-2002.

**COVEY, Stephen**, Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, Çev., Gönül Suveren ve Osman Deniztekin, 9.Baskı.: Varlık Yayınları, İstanbul -1999.

**CÜCELOĞLU, Doğan**, Yeniden İnsan İnsana, 17.Basım.: Remzi Kitabevi, İstanbul -1998.

**CÜCELOĞLU, Doğan**, İyi Düşün Doğru Karar Ver, 16.Basım.: Sistem Yayıncılık, İstanbul -1997.

**DORNAN , Jim**, Başarı İçin Stratejiler, Çev., İDİL Güpgüpoğlu,7.Basım.: Sistem Yayıncılık, İstanbul -1999.

**DİNÇER, Ömer**, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.Baskı.: BETA, İstanbul -1998.

**EFİL, İsmail**, Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, Uludağ Üniversitesi, Bursa -1994.

**ERSEN, Haldun**, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Sim Matbaacılık, İstanbul -1997.

**GÖKSEL, A.Bülent**, ve diğeri, Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul-1997.

**GÜMÜŞ, Mustafa**, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, ALFA, Bursa-1995.

**GÜZELCİK, Ebru**, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul-1999.

---

**HALİS, Muhsin**, Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi, BETA, İstanbul-2000.

**Harvard Business Review**, İnsanları Yönetmek, Çev., Gündüz Bulut, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul-1999.

**Harvard Business Review**, Etkin İletişim, Çev., Ahmet Gürsel, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul-2000.

**İMAİ, Masaaki**, Kaizen, Kalder Yayınları, İstanbul-1997.

**KOÇEL, Tamer**, İşletme Yöneticiliği, 8.Baskı.: BETA, İstanbul-2001.

**KAVRAKOĞLU, İbrahim**, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul-1992.

**OKAY, Ayla**, Kurum Kimliği, 2.Baskı.: MediaCat Kitapları, Ankara-2000.

**OKTAY, Mahmut**, Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları, Der Yayınları, İstanbul-1996.

**ONAL, Güngör**, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, 2.Baskı.: Türkmen Kitabevi, İstanbul-1998.

**OSKAY, Ünsal**, İletişimin ABC'si, 2.Baskı.: Simavi Yayınları, İstanbul-1994.

**ÖZERKAN, Şengül ve Yasemin İnceoğlu**, İletişimde Etkileme Süreci, Metinler Matbaacılık, İstanbul-1997.

**ÖZKAN, Yılmaz**, Toplam Kalite, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya-2000.

**ÖZVEREN, Mina**, Toplam Kalite Yönetimi, ALFA, Bursa-1997.

---

**PELTEKOĞLU, Filiz Balta**, Halkla İlişkiler Nedir, BETA, İstanbul-1998.

**PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin**, Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları, Milli Prodüktivite Merkezi, Yayın No: 620, Ankara-1997.

**SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz**, Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı.: ALFA, Bursa-1998.

**SAYGIN, Oğuz**, Negatif Limanlardan Pozitif Sulara, Hayat Yayınevi, İstanbul-1998.

**SAYGIN, Oğuz**, Kişisel Değişim Stratejileri, 9.Baskı.:Hayat Yayınevi, İstanbul -2001.

**ŞİMŞEK, Muhittin**, Kalite Yönetimi, Marmara Üniv.Yayın No:564, İstanbul-1998.

**ŞİMŞEK, Muhittin ve Mustafa Nursoy**, Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü, Hayat Yayınevi, İstanbul- 2002.

**MUTLU, Erol**, İletişim Sözlüğü, Ark Yayınevi, Ankara-1994.

**YAMAK, Oygur**, Kalite Odaklı Yönetim, Panel Matbaacılık, İstanbul-1997.

**YENERSOY, Gönül**, Toplam Kalite Yönetimi, ROTA, İstanbul-1997.

**YILDIZ, Gültekin**, İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Üniversitesi  
Rektörlük Yayın No:10, Sakarya-1994.

## **DERGİLER**

**ASLAN, Nizar**; “İnsan Kaynağının Geliştirilmesi Açısından Halkla İlişkilerin Rolü”,  
Human Resources Dergisi, Sayı:2, Ocak-Şubat 2001, ss.22.

---

**AKTAN , Coşkun Can**; “Kalite Bilinci ,Liderlik ve Toplam Kalite Felsefesi”, Mercek  
Dergisi, 1998, ss.8-10.

**AYTAÇ, Serpil**; “İnsan Yönetimi ve Önemi”, İş Yaşamı Dergisi, Sayı:9 Mart 2003  
ss.1.

**BİLGİNER, Nejat**, “Eğitimde Yeni Yaklaşımlar” , Excellence, Şubat 1998.

**DUYAL, Evrim**; “Halkla İlişkiler Yönetimi Kapsamında Örgütlerde İletişim”, İş  
Yaşamı Dergisi, Sayı:2 Ağustos 2002, ss.2

**DUYGULU, Ercan**; “Dinlemek, İletişim ve Başarı üzerine”, İş Yaşamı Dergisi,  
Sayı:9, Mart 2003,ss:1.

**ERSEVER, Oya G**; “Etkili İletişim”, Eğitim Dergisi, Sayı :36 Şubat 2003,ss:4.

**İLER,Fulya**; “Beden Dili”, İş Yaşamı Dergisi, Sayı:1, Temmuz 2002, ss:2.

**LEBEBİCİ, Doğan Nadi**; “Etkili Zaman Yönetimi ve Verimlilik İlişkisi” Mercek  
Dergisi, Sayı: 22, Nisan 2001 ,ss.91-95.

**TENGELİMOĞLU, Dilaver**, “Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis”,  
T.O.D.A.İ.E, Ankara 1991.

**URAL, Ebru Güzelcik;** “Kurum İçi İletişim Sürecinde Etkin İletişim Aracı Olarak İnternet”, İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Ocak 2001, ss.107-114.

**YAMAN, Meltem;** “Vücut Dili İzlenim Yönetimi, İletişim”, İş Yaşamı Dergisi,Sayı:4 Ekim 2002 ss:1.

## **TEZLER**

---

**FİDECİOĞLU, Ahmet,** Yönetime Katılmanın Verimliliğe Etkileri ve Sedaş'ta Yönetime Katılmaya Dönük Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-1998.

**ÖREN, Kenan,** Kobi'lerde İş Gücü Eğitiminin Verimliliğe Etkisi, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-2000.

## **DERS NOTLARI**

**COŞKUN, Recai,** İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları SAÜ. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1998.

## **İNTERNET ADRESLERİ**

<http://www.hurriyetim.com.tr/astronet/renkler.asp>.

<http://tanjuargun.com/yazilar/ky.htm>.

[http://tanjuargun.com/yazilar/iletisim ve sosyal paydas.htm](http://tanjuargun.com/yazilar/iletisim_ve_sosyal_paydas.htm).

<http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3html>.

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=310>.

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2423>

<http://www.isguc.org/yurdanur1.php>.

## ÖZGEÇMİŞ

1978 Yılında Sakarya’da doğan Nilgün UĞUR EFE, Atatürk Lisesi’nden 1995 yılında mezun oldu.

2000 Yılında Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümünü bitirdi.

---

Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalında başladığı, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Yüksek Lisans eğitimini, 2004 yılının haziran ayında Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN’ın yönetiminde hazırlamış olduğu “Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimin Rolü” adlı tezle tamamladı.

