

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HASTANEDE YÖNETEN ve YÖNETİLEN ARASINDA  
ETKİN İLETİŞİM ve TOPLAM KALİTE**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Fatma DEMİR**

İstanbul, 2019

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HASTANEDE YÖNETEN ve YÖNETİLEN ARASINDA  
ETKİN İLETİŞİM ve TOPLAM KALİTE**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Fatma DEMİR**

Öğrenci No:  
**110746734**

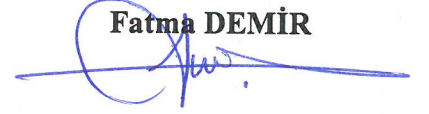
Danışman:  
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2019

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Hastanede Yöneten ve Yönetilen Arasında Etkin İletişim ve Toplam Kalite**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 22.06.2019

**Fatma DEMİR**



T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

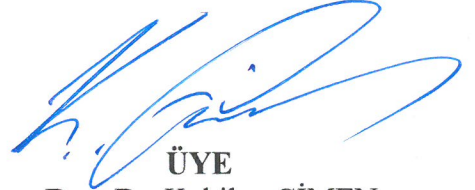
22/06/2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110746734 numaralı *Fatma DEMİR*'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Hastanede Yöneten ve Yönetilen Arasında Etkin İletişim ve Toplam Kalite*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (5.5) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

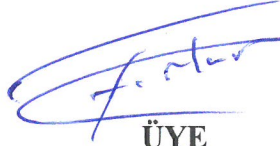
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN  
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE  
Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN  
(İstanbul Gelişim Üniversitesi)



ÜYE  
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR  
(Beykent Üniversitesi)

**Adı ve Soyadı** : Fatma DEMİR  
**Danışmanı** : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
**Türü ve Tarihi** : Yüksek Lisans / Tezi, 2019  
**Alanı** : Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi  
**Anahtar Kelimeler** : Yöneten, İletişim, Yönetilen, Toplam Kalite, Hastane

## ÖZ

### HASTANEDE YÖNETEN ve YÖNETİLEN ARASINDA ETKİN İLETİŞİM ve TOPLAM KALİTE

İletişim günümüzde toplumsal yaşamın bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanların birbirleriyle iletişime geçmemeleri, birbirlerinden etkilenmemeleri olanaksızdır ve iletişime geçmek için birçok nedenleri bulunmaktadır. Bu iletişime geçme nedenlerinden birisi de sağlıktır. Toplumda sağlık hizmetleri genelde hastaneler aracılığı ile yürütülmektedir. Hastaneler, kendilerine özgün kurumsal yapıları ile diğer sektörlerdeki işletmelerden daha farklı ve karmaşık özellikler ortaya koymaktadırlar.

Etkin iletişim ve toplam kalite uygulamaları bu tip işletmelerde sağlık hizmet sunumlarının gerektiği gibi verilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, hastane yöneticileri ile sağlık çalışanları arasında iletişim, etkin bir biçimde yürütülmekte ve toplam kalite uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Araştırma tarihci metoda ve bu metot bağlamında kaynak tarama tekniğine dayalıdır.

**Name and Surname : Fatma DEMİR**  
**Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN**  
**Degree and Date : Graduate / Master 2019**  
**Major : Hospital and Health Care Management**  
**Key Words :Governing, Contact, Managed, Total Quality, Hospital**

## **ABSTRACT**

### **EFFECTIVE COMMUNICATION and TOTAL QUALITY BETWEEN and MANAGE THE HOSPITAL**

**Communication is now emerging as a requirement of social life. It is impossible for people to not communicate with each other, not to be influenced by each other, and there are many reasons to communicate. One of the reasons for this is health. In general, health services are carried out through hospitals. Hospitals offer different and complex features than the enterprises in other sectors with their original institutional structures.**

**Effective communication and total quality practices ensure that health care services are provided properly in such enterprises. Furthermore, communication between hospital managers and health professionals is carried out effectively and total quality practices are carried out. The research is based on the method of the historian method and the source scanning technique in the context of this method.**

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>ÖZ</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	vi
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	viii
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İLETİŞİM, İLETİŞİM TÜRLERİ ve ETKİLİ İLETİŞİM BECERİLERİ

<b>1. İLETİŞİMİN TANIMI, ÖNEMİ ve ÖZELLİKLERİ</b> .....	3
1.1. İletişim Tanımı .....	3
1.2. İletişimin Önemi .....	4
1.3.İletişimin Özellikleri .....	5
<b>2. İLETİŞİMİN SÜRECİ ve ÖĞELERİ</b> .....	7
2.1. Bilişsel Süreç.....	7
2.2. Duyuşsal Süreç.....	8
2.3. Davranışsal Süreç.....	8
<b>3. İLETİŞİMİN TÜRLERİ</b> .....	9
3.1. Tek Yönlü İletişim .....	9
3.2. Çift Yönlü İletişim .....	11
3.3. Sözlü İletişim .....	12
3.4.Sözsüz İletişim .....	12
3.5. Yazılı İletişim.....	13
3.6. Sembolik İletişim.....	14
3.7. Sanatsal İletişim .....	14
3.8. Savunucu İletişim.....	14
3.9. Medyatik İletişim .....	15

<b>4. ETKİLİ İLETİŞİM BECERİLERİ</b> .....	16
4.1.Etkili İletişimin Öğeleri.....	18
4.1.1. Algı.....	18
4.1.2. Sözsüz İletişim .....	19
4.1.3. Etkili Dinleme .....	20
4.1.4. Kendini Açma .....	23
4.1.5. Empati Kurma .....	25
4.2. Etkili İletişim Süreçleri .....	26
4.2.1. Bilişsel Süreç.....	27
4.2.2. Duyuşsal Süreç.....	27
4.2.3. Davranışsal Süreç.....	27
4.3. Etkili İletişim Becerilerine Engel Olan Faktörler .....	28
4.3.1. Düşünce İfade Etmede Başarısızlık .....	28
4.3.2. Utangaçlık .....	29
4.3.3. Özgüven Eksikliği.....	30
4.3.4. Sosyal Kaygı .....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### HASTANEDE YÖNETEN ve YÖNETİLENLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR ve YÖNETİM FONKSİYONLARI

<b>1. HASTANE YÖNETİMİ, TANIMI ve AMACI</b> .....	32
<b>2. YÖNETİMİN ANA UNSURU</b> .....	34
<b>3. YÖNETİM FONKSİYONLARI</b> .....	34
3.1. Planlama.....	35
3.2. Örgütlenme.....	39
3.3. Yöneltilme .....	42
3.4. Denetim .....	47
3.5. Eşgüdümleme (Koordinasyon).....	53

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARI ve SAĞLIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE SÜRECİ

<b>1. TOPLAM KALİTENİN FELSEFESİ.....</b>	<b>56</b>
<b>2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE.....</b>	<b>58</b>
2.1. Uygulanmakta Olan Kalite Düzeyinin Ölçülebilirliği .....	59
2.2. Kalite Düzeyinin Sürekli İyileştirilmesi .....	60
2.3. Çalışanların Katkısının Sağlanması .....	61
2.4. Toplumun Bilinçlenmesi.....	61
2.5. İşbirliği .....	62
<b>3. SAĞLIK HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ..</b>	<b>62</b>
<b>4. ÜLKEMİZDE SAĞLIK HİZMETLERİ ALANINDA YÜRÜTÜLEN TOPLAM KALİTE ÇALIŞMALARI .....</b>	<b>63</b>
4.1. Sağlık Bakanlığı Tarafından Başlatılan TKY Gelişim Süreci .....	64
4.2. Ülkemizde Sağlık Hizmetlerinde TKY'yi Konu Alan Araştırmalar .....	65
<b>5. SAĞLIK HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN BAŞARIYA ULAŞABİLMESİ İÇİN GEREKLİ FAKTÖRLER .....</b>	<b>68</b>
<b>6. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİLERİN TKY'YE BAKIŞ AÇILARI ....</b>	<b>70</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>71</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>74</b>

## TABLULAR LİSTESİ

**Tablo No:**

**Sayfa No.**

**Tablo 1. Etkili ve Etkisiz İletişim ..... 16**

**Tablo 2. Johari Penceresi ..... 24**



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:	Sayfa No.
Şekil 1. Tek Yönlü İletişim .....	9
Şekil 2. Tek Yönlü İletişim .....	10
Şekil 3. Tek Yönlü İletişim .....	10
Şekil 4. Karşılıklı Etkileşimin Olduğu İki Yönlü İletişim .....	11
Şekil 5. Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al Döngüsü.....	60

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AÜ</b>	<b>: Ankara Üniversitesi</b>
<b>ark.</b>	<b>: Arkadaşları</b>
<b>C.</b>	<b>: Cilt</b>
<b>Çev.</b>	<b>: Çeviren</b>
<b>CÜ</b>	<b>: Cumhuriyet Üniversitesi</b>
<b>EBE</b>	<b>: Eğitim Bilimleri Enstitüsü</b>
<b>GÜ</b>	<b>: Gazi Üniversitesi</b>
<b>İİBF</b>	<b>: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi</b>
<b>İİBFD</b>	<b>: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi</b>
<b>S.</b>	<b>: Sayı</b>
<b>s.</b>	<b>: Sayfa</b>
<b>ss.</b>	<b>: Sayfa Sayısı</b>
<b>SABE</b>	<b>: Sağlık Bilimleri Enstitüsü</b>
<b>SAU</b>	<b>: Sakarya Üniversitesi</b>
<b>S.B.</b>	<b>: Sağlık Bakanlığı</b>
<b>SBE</b>	<b>: Sosyal Bilimler Enstitüsü</b>
<b>SÜ</b>	<b>: Selçuk Üniversitesi</b>
<b>Vb.</b>	<b>: Ve benzeri</b>
<b>TKY</b>	<b>: Toplam Kalite Yönetimi</b>
<b>YDT</b>	<b>: Yayımlanmamış Doktora Tezi</b>
<b>YYLT</b>	<b>: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi</b>

## GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Sağlık sektörünün temel taşı olarak kabul edilen hastanelerde çok uzun zamandan beri yöneten ve yönetilen iletişimi gerçekleştirme halindedir. Bu iletişimin etkinleştirilmesi ile birlikte toplam kalitenin de her birimde uygulamaya alınması sağlık hizmet sunumlarının istenilen düzeye getirilmesini amaçlamıştır. Bu süreçte hastanelerde meydana gelen gelişimin yöneticilere ve yönetilenlere yansıtılması ve toplam kalitenin artırılması çalışmamızın temasını oluşturmaktadır.

- **Çalışmanın Amacı:** Bu çalışma hastanelerde yönetilen ve yönetenler arasında yaşanan etkin iletişimi ve toplam kalite konusunu incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu çerçevede etkili iletişimi, hastanede yöneten ve yönetilenle ilgili temel kavramlarını, etkin iletişim uygulamalarını ve toplam kaliteye etkilerini incelemektir.

- **Çalışmanın Önemi:** İletişim yöntemleri ile nakledilen mesaj türleri bireylerde sağlık ve iyileştirme etkilerini gerçekleştirmektedir. Bu nedenle iletişim yöntemleri diğerlerinin ne anlatmak istediklerini anlama ve karşısındakini desteklemede en kuvvetli vasıtalarındandır. Bununla birlikte gündelik hayatın genelde her alanında bireyler arası bağlantıya kolaylık getirecek bir etkiye sahiptir. Bireyler arası iletişimin en fazla olduğu durumlardan birisi de yöneticilerle yönetilenlerdir. Bu durumda iletişim yöntemleri; yönetenin yönetilene erişme, problemlerine tanım getirme ve destek verme faaliyetini yaparken faydalandığı en önem verilen vasıtalarındandır. Yöneticiler yanlarında çalışanlara yardımcı olurken ihtiyaçlarını gidermede en iyi pozisyonda olan kişilerdir. Çalışanlarla etkileşimin doğru bir şekilde anlaşılması, etkili iletişim tekniklerinin kullanılmasıyla ilişkilidir.

- **Çalışmanın Planı:** Çalışmanın birinci bölümünde iletişimin tanımı, iletişimin önemi, özellikleri, iletişimin süreci ve özellikleri, iletişimin türleri, tek yönlü iletişim, çift yönlü iletişim, sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim, simgesel iletişim, sanatsal iletişim, savunucu iletişim, medyatik ilişki hakkında genel bilgilere yer

verilerek teorik bilgiler sunulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde hastanede yöneten ve yönetilenle ilgili temel kavramlar ve yönetim fonksiyonları verilmiştir. Üçüncü bölümde ise toplam kalite uygulamaları ve sağlık sektöründe toplam kalite süreci incelenmiştir

**- Kullanılan Metot ve Teknikler:** Çalışma üç temel kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar teorik nitelikte olup hemen her teorik çalışma gibi tarihçi metoda ve bu metot bağlamında kaynak tarama tekniğine dayalıdır. Bu bölümde esas itibariyle basılı veya basılı olmayan materyallerden yararlanılmıştır. Fakat bahse konu sektör içinde çalışmaktan ortaya çıkan tecrübe, meslekle ilgili birikimler veya şahit olunmuş örnek vakalardan da doküman değerlendirmesi sırasında gerek yorumlardan gerekse örneklemelerden geniş ölçüde yararlanılmıştır.

**- Karşılaşılan Zorluk ve Sınırlılıklar;**

Araştırma süresince karşılaşılan en önemli sorun, kaynak taraması sırasında görülmüştür. Bu sorun iletişim ve toplam kalite ilgili kaynakların çok fazla olması nedeniyle kaynak toplamasında sırasında oluşan tıkanmalardan ortaya çıkmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İLETİŞİM, İLETİŞİM TÜRLERİ ve ETKİLİ İLETİŞİM BECERİLERİ

#### 1. İLETİŞİMİN TANIMI, ÖNEMİ ve ÖZELLİKLERİ

##### 1.1. İletişim Tanımı

İletişim, olmaması imkânsız bir süreçtir. İnsanlar tarih öncesi çağlarda, yazının ve konuşmanın olmadığı dönemlerde duvarlara resimler çizerek ya da ateş yakarak kendilerini ifade etmişler ve haberleşmişlerdir. Günümüzde ise toplumsal yaşamın bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanların birbirleriyle iletişime geçmemeleri, birbirlerinden etkilenmemeleri olanaksızdır ve iletişime geçmek için birçok nedenleri bulunmaktadır. Aziz, iletişimi sosyolojik olarak, “belirli araçlar/ortamlar kullanılarak bilgi, düşünce ve tutumları (iletilerin) insan(lar)dan insan(lar)a karşılıklı aktarılması.”<sup>1</sup> olarak tanımlamıştır. Bir diğer deyişle “İletişim, belirli bir amaca yönelik anlam transferleriyle sosyal değerlerin iletilmesi ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlayan bir süreç olarak ise Peltekoğlu tarafından tanımlanmaktadır.”<sup>2</sup> Doğumdan itibaren insan yaşamının her anında iletişim yer almaktadır. İnsan yalnızken kendi düşünceleriyle, kitap, TV, radyo, gazete gibi medya araçlarıyla iletişimde bulunurken, zamanın bir kısmını ise insanlarla ilişki içinde geçirmektedir.

Berk’te, “bu sebeple iletişim, her zaman her yeredir der ve insanların isteseler de istemeseler de bir iletişim ağı içerisinde yaşadıklarını ve iletişim kurmamalarının neredeyse hayalî bir durum olacağını ifade eder.”<sup>3</sup> Bu açıklamalar doğrultusunda iletişim ile ilgili söylenebilecekler; İletişim, toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları

---

<sup>1</sup> Ö. Köknel, İnsanı Anlama, İstanbul 1997, s.414.

<sup>2</sup> F. B. Peltekoğlu, Halkla İlişkiler Nedir?, 2004, s.178.

<sup>3</sup> E. Berk, Yazınsal İletişim ve Halkla İlişkiler, İstanbul, 2007, ss7-17.

görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim, sosyal uyum için gerekli bir sanattır. Yine Bülbül'e göre "yeni bir çağın başlaması, uluslararası iletişim olgusunu da sil baştan değiştirmiştir."<sup>1</sup> İçinde bulunduğumuz çağa aynı zamanda uzay, enformasyon, bilgisayar ve halkla ilişkiler çağı da denilmektedir ve bu değerlendirmelerin içinde iletişim olgusu da insanla birlikte gelişerek ve değişerek, içinde bulunulan çağa "İletişim Çağı" adını vermesi doğru yaklaşım bir olacaktır.

## 1.2. İletişimin Önemi

İnsanların içinde buldukları değişik sosyal grupların özelliklerine göre iletişimin amaç ve biçimi değişmektedir. Özodaişık tarafından "iletişimin asıl amacının çevre üzerinde etkin olmak, diğer kişiler üzerinde davranış oluşturmak, tutum değiştirmek ve geliştirmek olduğu belirtilmektedir."<sup>2</sup> Çünkü birey iletişim kurarak çevresi ve kendi yaşamında belirleyici olmak istemektedir. Bir başka çalışmada önemsenme, kabul edilme, değerli ve yeterli görünme ve sevilme olarak belirtilen insan ilişkilerinin temel gereksinmelerinin iletişimin amaçları olarak ifade edilmektedir.

Erdoğan, ilişkinin amacının aynı zamanda iletişimde amacı olduğunu ve iletişim yoluyla ilişkinin amacının gerçekleştirilmeye çalışıldığını belirtmiştir. "İlişkideki ve aynı zamanda iletişimdeki amacın bilgi almak ve vermek olduğunu ifade etmektedir."<sup>3</sup> Amaç sonuç elde etmeye yönelik olduğundan iletişimin türüne, iletişimde bulunan kişilere ve sahip oldukları güçlere göre değişebilmektedir. Aynı zamanda iletişimin yönlendirme olduğu üzerine de görüşler bildirmektedir.

İnsanların buldukları/yaşadıkları ortama / çevreye göre değişim ve gelişim gösteren iletişim amaçları şu şekilde de ifade edilmektedir<sup>4</sup>:

---

<sup>1</sup> A.R. Bülbül, İletişim ve Etik, Ankara, 2001, s.302

<sup>2</sup> M. Özodaişık, "Kişilerarası İletişim Sürecinde Algı-İkna ve Empatik İlişkiler", Konya, 2009, s.17

<sup>3</sup> S. Erdoğan, S. Ş.H. Bekir, H.S. Şanlı, "Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Ekonomik, Sosyal, Kültürel Uyum Sorunlarını Etkileyen Bazı Etmenler", Gazi Üniversitesi(GÜ), Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, S.16, 2005, s.13

<sup>4</sup> D. Gürüz - A. T. Eğinli, Kişilerarası İletişim, Ankara. 2008, s.2.

**“Kişisel buluş,** kişinin kendini tanıması ve keşfetmesi, kendi duygu ve düşüncelerinin farkında olmasıdır. Bu iletişim sürecinde önem taşımakta ve kişinin kendi kendisini değerlendirmesinde önem taşımaktadır. Çünkü iletişim kişinin kendisini tanımasıyla başlamaktadır.

**Dış dünyayı keşfetmek,** iletişim süreci kişinin kendisini anlama ve anlamlandırma olanağı verirken, çevresindeki olay, olgu ve insanları anlamayı, tanımayı da sağlamaktadır.

**Anlamlı İlişkiler Geliştirmek,** bireylerarası sevmek, destek olmak, açık olmak gibi yakın ilişkilerin gelişmesi iletişimde anlamlı bir süreci ortaya çıkarmakta ve bireylerin iletişim sürecinden zevk almasını sağlamaktadır.

**Tutum ve davranışları değiştirmek,** iletişim sürecinde kişiler birbirlerinin duygu ve düşüncelerini etkileyecek davranışlarda bulunmaktadır. Bunun sonucunda kişilerin davranışlarında değişimler ortaya çıkabilmektedir.”<sup>1</sup> İletişimde davranış dili kıymetlidir.

Sonuç olarak iletişim insanların varlıklarını sürdürme biçimidir ve yaşamsal bir ihtiyaçtır. Yaşam boyu devam eden bir süreçtir ve insanoğlunun gelişimi ile beraber iletişimde geliştiği anlaşılmıştır.

### 1.3.İletişimin Özellikleri

İletişimin Özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

**İletişimde İlk Dakika:** İletişimde “algılayan kişinin” kişisel özellikleri, toplumsal normları, kültürel değerleri ve düzeyi çerçevesinde yorumlayıp kalıplaştırmasıyla olagelen yargılarıdır. “Etkileşim verilerine bağlı olarak iletişimin ilk anında bir karar verir ve insan karşısındaki kişiye zihninde bir etiket yapıştırır.”<sup>2</sup> Bu ilk izlenimle kişiler ilişkilerine yön verebilirler.

---

<sup>1</sup> D. Cüceloğlu, İletişim Donanımları, İstanbul, 2001, s.93.

<sup>2</sup> Z. Baltaş – A. Baltaş, Bedenin Dili, İstanbul, 1994, s.165

**İletişim Bilgi Alışverişi Değildir:** Baltaş ve Baltaş, iletişimin bilgilenmek ve öğrenmenin yanı sıra sadece anlamaktan ibaret olmadığını ifade ederken, “örneğin çocuğunuz veya arkadaşınızla yapacağınız bir konuşmada doğru iletişim kurmaya yardımcı öğelerden olan beden dilini değerlendirmez ise onun o gün neler yaptığını öğrenilebilir ama neler yaşadığının anlaşılamayacağını”<sup>1</sup> belirtmişlerdir. İletişim halinde iken davranışların gözlemlenmesi anlamayı kolaylaştırdığı ortadadır.

İletişimin ana amacı anlayarak kavramaktır. Kelimelerin sözlük anlamlarını ya da insanlara çağrıştırdıkları anlamları, karşımızdaki kişinin eylem biçimleri ile birlikte değerlendirmek doğru iletişime imkân vermektedir. “Kendimizden farklı olabilecek bir dünyanın anlamlarını tanımaya açık olabildiğimiz oranda, karşımızdaki insanın dünyasını kavramaya yönelebiliriz.”<sup>2</sup>

**İletişim Kişiyeye Değil Kişiyeye Yapılır:** İletişimin başka bir kişiyeye birlikte yapılandırılan bir süreç olduğunu, iletişimin, onu oluşturan bireylerden birinin aktif oluşu, diğeryeyinin ise bu eylemi seyredişiyeyi ile kurulamayacağını ifade eder. “Eğer alıcı kişiyeye hazır değilse, iletişim yolunun tıkanıdığını ve böyle bir ilişkinin; düşünölen anlamda doğru ve sağlıklı bir anlama ve anlaşma doğurmayacağını, örneğinin, sekreterine veya yardımcısına kızan ve yapılan geçmiş hataları gündeme getiren bir yöneticinin, karşısındaki kişiyeden bir cevap almıyorsa,”<sup>3</sup> büyük bir ihtimalle karşısındaki kişiyenin, yöneticinin haksız olduğunu, öfkesinin yersiz olduğunu düşünmekte olduğunu, buna karşılık, yöneticinin de düşüncesini ve öfkesini ortaya koyduğı için, bundan böyle benzeri bir hatayla karşılaşmayacağını düşündüğünü belirtmişlerdir.

Mesajları verenin duygu ve düşünceleri, iletişim sürecinin herhangi bir yerinde sözü edilen konunun tamamen dışındaki duygu ve düşüncelerle kesilebilir. “Ancak bir süre sonra anne, babasının anlattıkları ile hiç ilgisi olmayan ve çoğunlukla oynadığı

---

<sup>1</sup> Baltaş – Baltaş, s.166

<sup>2</sup> Baltaş – Baltaş, s.166

<sup>3</sup> Baltaş – Baltaş, s.166

oyunla ilgili bambaşka bir soru sorabilir.”<sup>1</sup> İletişimden söz edebilmek için ortak bir platformda buluşmaya gerek vardır ve bu ortak platformda en az iki kişi, ortak paylaşım içinde iletişimi sürdürebilmektedir.

**İletişim Bir Bütündür:** İletişim halinde iken kullandığımız kelimeler, ellerimiz, gözler gibi unsurlardan soyutlayarak ve süreç içindeki bir kesite kanalize olmakla değerlendirmeye çalışmak yanlış anlaşılmalara yol açar. Sözsüz iletişim işaretlerini veya sözlü iletişim içeriğini tek tek değerlendirerek sonuçlara varmak yanıltıcı olabilir. İletişimde doğru anlamak ve anlaşılmak bütünün parçalarını tam görüp değerlendirmekle mümkündür.

## 2. İLETİŞİMİN SÜRECİ ve ÖĞELERİ

Farklı amaçlarla iletişim kurmak için bir araya gelen bireyler bu süreçte çeşitli davranışlar sergilemektedirler. Buna sebep olan unsurlar ise, bireyin duygu ve düşünceleri gibi etkiler olabilmektedir. İletişim sürecini etkileyen bu unsurlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal süreçler olarak tanımlanmaktadır ve bireylerin kişilerarası iletişiminde ne kadar etkili olduğunu göstermektedir. Bu süreçler;

### 2.1. Bilişsel Süreç

Bireyin kendisini ve çevresini, olayları, durumları algılamasıdır. Diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilmek ve sürdürebilmek için bilişsel süreç kişilerarası iletişimde önem taşımaktadır. Örneğin, çok fıkra bilmek ya da beğenilen espriler yapmak bilişsel bir etkinliktir. “Böyle kişiler iletişime son derece hakim davranırlar. Ayrıca bu kişiler çevresi tarafından seilmekte kişilerin çevreye uyumunu da kolaylaştırmaktadır.”<sup>2</sup> Bu süreçte başarılı olabilmek bireyin sahip olduğu bilgi donanımının yanı sıra bu bilgileri aktarabilecek etkin iletişim becerisine de sahip olması gerekmektedir.

---

<sup>1</sup> Baltaş – Baltaş, s.166.

<sup>2</sup> Ü. Dökmen, İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul. 2005, s.83.

## 2.2. Duyuşsal Süreç

İletişim sürecinde bireyler paylaşımda bulunurken, bilişsel olduğu kadar duygusal eğilimleri de etkili olmaktadır. “Duyguların çoğuna sözlü değil sözsüz iletişim yüklenmektedir. Kişilerin içsel durumları genellikle beden dili ile aktarılmaktadır. Duyguların baskı altına alınması bireylerin kendilerini sözlü ifade etmesini engelleyeceğinden iletişim sürecine de engel olmaktadır.”<sup>1</sup> Gelişmiş duygusal becerilere sahip olmak, “sosyal ve duygusal işaretleri okuyabilmek, dinlemek, olumsuz etkilere karşı durabilmek, başkalarının bakış açısından bakabilmek ve bir durumda hangi davranışın kabul edilebilir olduğunu anlamak”<sup>2</sup> kişilerarası ilişkiler de iletişimin sürekliliğini sağlamak açısından da önem taşımaktadır.

## 2.3. Davranışsal Süreç

Bireylerin bilişsel ve duygusal süreçler dâhilinde ortaya çıkan ve iletişimini destekleyen eylemleridir. Ayrıca davranışlar insanların istedikleri eylemleri gerçekleştirmek için davranışta bulunmalarını gerektirdiğinden dolayı bireylerin hedeflerine ulaşmasında da bir yol olmaktadır. “Etkili bir iletişim sürecinde yerinde davranışlar önem taşımaktadır. Etkili kişilerarası iletişimin bu üç süreci içerisinde bireyler, bilişsel süreçler dâhilinde kendisini ve çevresini algılar, düşünür; bunları duygularına yansıtarak bilgilerini iletişim sürecinde davranışsal olarak sergilemektedir.”<sup>3</sup> Kısacası bilişsel süreç bireylerin o anki düşüncelerini, duygusal süreç, düşüncelerin yol açtığı uyarımları, davranışsal süreç ise uyarımların sonucu ortaya çıkan eylemleri ifade etmektedir. Bu eylemleri yansıtma biçimi iletişimi, duyguların hissettirdiği şekilde hayatı algılayış biçimi de etkilenişi açıklamaktadır.

---

<sup>3</sup> Y. Tuna, Etkili İletişimde Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Süreçler, (Ed. U. Demiray), Ankara, 2008, s.212.

<sup>2</sup> D. Goleman, Duygusal Zekâ, (Çev. B. Seçkin), İstanbul, 2004, s.325.

<sup>4</sup> Tuna, ss.215-219.

### 3. İLETİŞİMİN TÜRLERİ

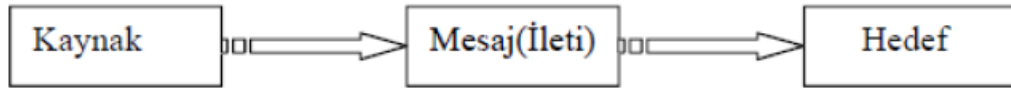
Kişilerin yüz ifadesini şekillendiren çatık kaşlar, kısılmış gözler, alaycı bir gülümseyiş ya da kişiyle araya konan mesafenin boyutu, kullanılan bir karikatür, bir resim ise başka iletişim kodlarına örnek teşkil eder. Yani “konuşulan ve yazılan dil yanında jestler, mimikler, giyim-kuşam, zaman, mekân düzenleme ve kullanımları, sanatsal ürünler ileti taşıyan ya da belirleyen diğer iletişim türleridir.”<sup>1</sup> Bu türler aşağıda sıra ile incelenecektir.

#### 3.1. Tek Yönlü İletişim

Tutar ve ark., bu iletişim türünde iletinin kaynağı tek ve varacağı hedef tek veya daha fazla kişiden olabildiği gibi, kaynak birden çok ancak hedef bir kişiden de olabilir. En sıklıkla görülen ise kaynak tek, hedef birden çok olacak biçimde şekillenen iletişim türü olduğunu vurgulamışlardır.

Tek yönlü iletişimin diğer önemli bir tarafı da kaynak iletiyi hedefe yolladığında, hedeften geri bildirim beklenmemesi olup, burada sadece hedefe mesaj göndermek asıl olarak amaçlanmaktadır.

#### Şekil 1. Tek Yönlü İletişim

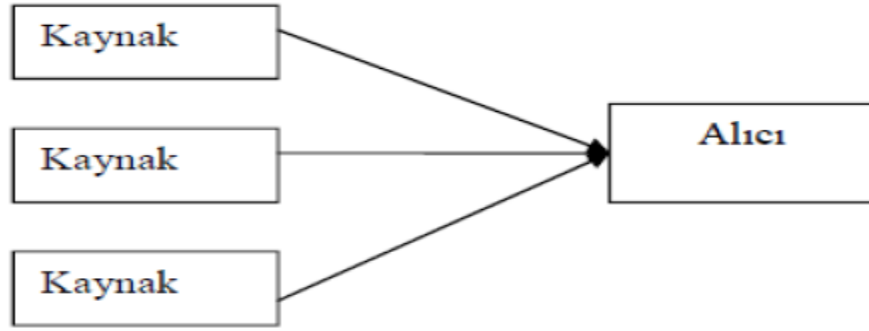


**Kaynak:** Tutar, H.,- Yılmaz. M.K, Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, Ankara, 2002, s.243

---

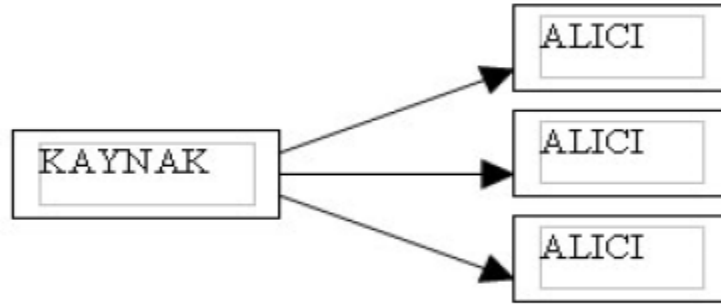
<sup>1</sup> Ş. Şen, Sınıfçi İletişimde Beden Dili Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Beden Dilin Kullanma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi (GÜ), Eğitim Bilimleri Enstitüsü (EBE), YDT, Ankara, 2006, s.75

Şekil 2. Tek Yönlü İletişim



**Kaynak:** Tutar, H. – Yılmaz. M. K. Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, Ankara, 2002, s.243

Şekil 3. Tek Yönlü İletişim



**Kaynak:** Tutar, H. - Yılmaz. M. K. Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, Ankara, 2002, s.243

Şekil 1, Şekil.2 ve Şekil 3’te görüldüğü gibi “Tek yönlü iletişimde esas olan, iletiyi göndermektir. İletinin alıcı tarafından nasıl algılandığı konusuyla ilgilenmez. Tek yönlü iletişim “iletişimden” çok, bir “*enformasyon*” aktarımıdır.”<sup>1</sup> Bu bilgiler doğrultusunda tek yönlü iletişimin mesajın direkt olarak kaynaktan alıcıya geri bildirimsiz

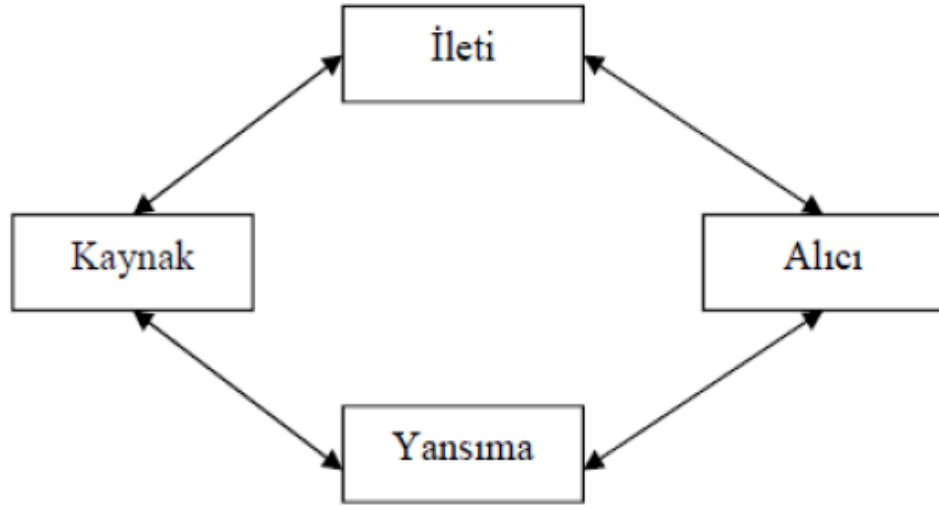
<sup>1</sup> H. Tutar – M. K. Yılmaz, Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, Ankara, 2002, s.243.

olarak gönderildiği iletişim türü olduğu ve tek yönlü iletişimde kaynak tek hedef birden fazla olabileceği gibi kaynak birden fazla ve alıcı tek olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.2. Çift Yönlü İletişim

Kaya, “çift yönlü iletişimin göndericinin mesajına, alıcıdan geri bildirim aldığımda meydana gelen iletişim türü olduğunu ve çift yönlü iletişimde gönderici ve alıcıların karşılıklı etkileşim içerisinde bulduklarını ve bilgilerin bazen iletişime dönüştüğünü, bazen de dönüşmediğini belirtmektedir.”<sup>1</sup> Örneğin bir evin penceresindeki “kiralık” ilanını yalnızca okunup geçilirse, bu uyarıcı kişi için sadece bir bilgi olarak kalır ancak ev sahibiyle bu kiralık ev hakkında yüz yüze ya da telefonla konuşulması durumunda ise iletişimin ortaya çıktığını ifade etmiştir.

**Şekil 4.** Karşılıklı Etkileşimin Olduğu İki Yönlü İletişim



**Kaynak:** Tutar. H, - Yılmaz. M.K, Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, Ankara, 2002, s.243

---

<sup>1</sup> Y. K. Kaya, Eğitim Yönetimi, Ankara, 1991, s.356.

Tutar ve ark., Şekil.4.'te de görüldüğü gibi iki yönlü iletişimde, iletişimde bulunan kişiler görüşlerini açıklama fırsatı bulurlar ve birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulduklarını belirtirler ve aşağıda tek yönlü iletişim ile iki yönlü iletişim arasındaki farkları açıklamaktadırlar.

### 3.3. Sözlü İletişim

Sözel iletişimin en önemli ögesi dildir ve bu yüzden açık ve anlaşılır bir üslupla konuşulmalı, konunun durumuna uygun uygulamalarda bulunulmalıdır. Bıçakçı'ya göre "sözel iletişimin en belirgin özelliği iletişimde bulunan birimleri karşılıklı konumda buluşturmasıdır ve genel olarak iki farklı iletişimsel buluşma biçimi söz konusu olmaktadır."<sup>1</sup> Bunlardan ilki yüz yüze iletişimdir, aynı mekânı paylaşan kaynak ve hedef birimlere özgü olan iletişim türüdür. İkincisi ise teknolojik araçlarla olan iletişimdir ki bu tür araçlardan en çok bilineni telefondur. Aynı zamanda telekomünikasyon alanındaki gelişmeler görüntülü telefon ve telekonferans etkileşimli yeni iletişim olanaklarını da beraberinde getirmektedir.

### 3.4. Sözsüz İletişim

Adair'e göre "duyguların genellikle kelimelere ihtiyacı yoktur ve şu her zaman akılda tutulmalıdır ki iletişimin çok daha geniş olan bu arka planı, hislerin ve ruh halinin şuurlu olmayan doğrudan aktarımını kuşatmaktadır."<sup>2</sup> Reissland ve Harris, yirmi aylıktan beş yaşına kadar olan kardeş çiftlerle çalışmışlar ve çocukları annelerinin de bulunduğu bir ortamda yarışmacı oyunlara dahil etmişlerdir. "Hemen hemen çocukların tümü, oyunu kazandıklarında gurur sinyalleri göstermişlerdir. Ancak üç yaşındakilere oranla beş yaşındakilerin tepkilerini maskeleye daha eğilimli oldukları görülmüştür."<sup>3</sup> Bu bulgu araştırmacılar tarafından, bir başkasının başarısızlığını zevkle izler

---

<sup>1</sup> İ. Bıçakçı, İletişim ve Halkla İlişkiler, Ankara, 1998, s.151.

<sup>2</sup> J. Adair, Etkili İletişim, (Çev. Ö. Çolakoğlu), İstanbul, 2006, ss.12-13.

<sup>3</sup> A. Araz, Kişilerarası İlişkilerde Benlik Sunumu, İstanbul, 2005, ss.94-95.

görünmenin hoş karşılanmadığının beş yaşındaki çocuklar tarafından keşfedildiği ve içselleştirildiği şeklinde yorumlanmıştır.

Bir mülakat sırasında yetiştirilene yardım eden okul öncesi çocuklara, yaşlarına uygun olmayan sıkıcı bir bebek vb. armağanlar verilmiştir. “Oysa bir gün önce, aynı işi yapan çocuklar bu katılımları ile para ya da şeker gibi çok daha ilginç şeylerle ödüllendirilmişlerdir.”<sup>1</sup> Sonuç olarak uygun olmayan ödüllendirme yüzlerinden okunmaktadır. Bu bilgiler ışığında iletişimde sözlü iletişim kadar sözsüz iletişimde büyük önemi bulunduğu, Sözsüz iletişimin duyguların aktarılmasında kimi zaman sözlü iletişimden daha etkili olduğu ve sözsüz iletişim, jestler, mimikler ve bedensel hareketlerden oluşmakta olduğu söylenebilir ve sözsüz iletişim unsurlarının bazıları doğuştan gelirken bazıları ise sonradan öğrenilmektedir.

### 3.5. Yazılı İletişim

Bu iletişim türünde gönderilen iletinin gönderildiği anın dışında da üstelik her istenildiği zamanda ve durumda yeniden okunması imkânı bulunmaktadır. Yine bu iletişimin bir özelliği olarak iletilerin rahatlıkla arşivlenecek, daha uzun süre korunabilecek, kanıt değeri taşıyabilecek özellikler taşımaktadır. Bir kaynakta belirtildiği gibi bu iletişim türünün arşivlenmeye elverişli olması bilhassa büyük organizasyonel yapılar açısından yararlanılmasına olanak vermektedir. “Belgelerin saklanabilir olması ve özellikler, örgütsel iletişimde kurum içi ve kurum dışı iletişimin sağlanmasında önem taşımaktadır.”<sup>2</sup> Eski zamanlardan günümüze hatasız veri alma yoludur. Çağımızdan geleceğe ise artık çok büyük ölçekli veriler bilgisayar donanımlarıyla, program yazılımlarıyla depolanmakta, daha az yer kaplamaktadır.

---

<sup>1</sup> Araz, s.95.

<sup>2</sup> G. Uysal, “Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli”, Hacettepe Üniversitesi (C.Ü). İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (İİBF), Cilt (C). 4, S.1, Ankara 2003, ss.137-148.

### 3.6. Simgesel İletişim

Bıçakçı'ya göre “esas anlamının dışında farklı durumlarda, farklı anlamlar taşıyan göstergelerle yapılan iletişim türüdür, burada gösterge, gösteren ve gösterilen olarak adlandırılan iki temel öğeden oluşmaktadır; Gösteren, göstergenin fiziksel ya da biçimsel gerçekliğidir. Gösterilen, göstergenin zihinsel boyutudur. Aynı göstergeler farklı toplumlarda farklı anlamlara gönderme yapabilmektedirler.”<sup>1</sup> Yaşayan sosyo kültürel değerlere, toplumdan topluma göreceli olarak değişmektedir. Örneğin, erkek modasının bir parçası olan kravat, boyun bağı olma işlevinin ötesinde bir saygınlık ve ciddiyet göstergesinin gereği olarak algılanmaktadır. Sonuç olarak simgesel iletişim, çeşitli simgesel göstergelerle yapılan ve farklı durumlarda, farklı kültürlerde farklı anlamlar taşıyan iletişim biçimidir.

### 3.7. Sanatsal İletişim

Bıçakçı'ya göre “entelektüel zihin gücü ve birikimin sonucu üretilmiş yapıtlar aracılığıyla sanatçı ile sanat izleyicisinin kurduğu iletişim türüdür, sinema, tiyatro, müzik, yayın, plastik sanatlar vb. etkinlikler bireylerle gerek bilişsel, gerekse duygusal bağlamda ilişki kurarlar ve sanat ürünleri çoğalabildikleri oranda kitleselleşirler ki bu durumda sanatçı ve sanat ürünü, kitle kültürünün bir parçası olduğunda değer görür.”<sup>2</sup> Bu bilgiler ışığında sanatsal iletişimin; Sanatçı ile sanat izleyicisinin arasında oluşan bilişsel ve duygusal iletişim türü olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

### 3.8. Savunucu İletişim

Cüceloğlu, insan yaşamında bazı anlar da, kişinin kendisini mutlaka koruması gerektiğinde, savunucu bir iletişim içine girmesi zorunlu olduğunu belirtir. Çünkü karşıda, benliğine saygı göstermeyen kendisini korumazsa onu ezip geçecek olanlar vardır ve saldırganlığın bulunduğu böyle durumlarda kişi, bütün gücüyle kendini

---

<sup>1</sup> Bıçakçı, s. 119.

<sup>2</sup> Bıçakçı, s.119.

savunmaktadır ve bu durumda kalan sadece kişinin kendi olmayabilir; yakınlarının sevdiği kimselerin zor durumda kaldığını gördüğü zaman da, onları savunma gereği duyar.”<sup>1</sup> Sonuç olarak, savunucu iletişimde, iletişime taraf olanların benlik anlayışları, özel yaşam deneyimleri ve duyguları ile farklılıklar göstermektedirler. Bu farklılıklar sonucu iletişimde bazı pürüzler çıktığında kişiler kendilerini savunarak iletişime geçeceklerdir. Aynı zamanda kişiler bazı durumlar karşısında sevdikleri insanları da savunma durumuna geçebilirler.

### 3.9. Medyatik İletişim

Bıçakçı'ya göre sözlük anlamıyla “medya” teriminin karşılığı, “araçlardır”. Ne var ki “medya”, toplumsal yaşamdaki etkin konumuyla salt teknolojik bir donanımı değil, ekonomik, siyasal ve kültürel gücü de çağrıştırmaktadır. “Medyatik iletişimde, gazete, dergi ve benzeri basılı araçlar ile radyo, televizyon gibi görsel işitsel araçlar kitlesel özelliğiyle öne çıkmaktadır.”<sup>2</sup> Burada açıklananlar doğrultusunda, medyatik iletişimde kısa sürede çok geniş kitlelere ulaşılabilme imkânının var olduğu ve medyatik iletişimin en etkili araçlarından birinin de televizyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

---

<sup>1</sup> Cüceloğlu, s.267.

<sup>2</sup> Şen, s.54.

#### 4. ETKİLİ İLETİŞİM BECERİLERİ

Etkili ve etkisiz iletişimde bulunan kişilerin davranış biçimleri Tablo 1’de gösterilmektedir:

**Tablo 1.** Etkili ve Etkisiz İletişim

Etkili İletişim Kullanan Kişi	Etkisiz İletişim Kullanan Kişi
Önemser, anlamaya çalışır.	Emir verir, yönlendirir.
Kabul eder, destekler.	Yargılar, eleştirir, suçlar.
Saygı duyar.	Dinlemeden reddeder.
Yerinde ve uygun sorular sorar.	Soruları sorgulama ve suçlama içerir.
Karşısındaki kişiye güvenir, düşüncelerine ve duygularına önem verir.	Ahlak dersi verir.
Sorunun çözümü için birlikte hareket eder.	Öğüt verir, çözüm ve öneri getirir.
Kişiye konuşması için fırsat verir.	Kişinin konuşmasına izin vermez.
Sözsüz mesajlarıyla da saygı duyduğunu ve önemsendiğini gösterir.	Sözsüz mesajların etkisi ile ilgilenmez.
Karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerine odaklanır.	Kendi duygu ve düşüncelerine odaklanır.
Temel amacı anlayabilmek ve beraber çözüm üretmektir.	Temel amacı kendi isteklerini kabul ettirmektir.

**Kaynak:** Cihangir, Z. Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 7.

Tabloya göre etkili iletişim süreci kişilerin iletişim biçiminin gelişmesine ve sağlıklı bir şekilde devam etmesine yönelik sonuçlar içerirken, etkisiz iletişimi kullanan kişilerin, karşısındakini anlamak yerine sadece kendi düşüncelerini ifade ettiği ve hâkimiyeti kendi elinde tutmak için çabaladığı görülmektedir.

Kişilerarası iletişim sürecinin etkili bir şekilde sürdürülmesi için gerekli olan beceri kullanımının ilk aşaması Korkut tarafından etkili dinleme ve etkili tepki verme becerilerine sahip olmak olarak belirtilmektedir. “Bu becerileri ise yerinde ve uygun soru sorma, özetleme, farklı ifadelerle tekrar etme, konuşan kişinin davranışlarını, sözlerini ve duygularını tanımlama ve bunu yansıtmaya, mesajın anlaşıldığını kontrol etme

ve geribildirimde bulunma gibi becerilerin de gerekliliği vurgulanmaktadır.”<sup>1</sup> Konuşma sırasında cevap verme, karşıdaki kişinin duygu düşüncelerinin anlaşıldığına dair bilgi iletme, yönlendirici olmayan açık sorular sorma, beden dilini tanımlayabilme, dinlemeye istekli görünme, göz temasında bulunma, anlamaya çalışma, empatik davranma, kendini açma, “Ben” mesajlarıyla yanıt verme, eleştirilere olumlu yanıt verme, girişken davranışlar sergileme, çatışmaları yöneterek problem çözebilme ve koşulsuz kabul olarak sıralamaktadır.

Etkili iletişim kurmanın öğrenebilirliği ve ilişkilerin sürekliliğini sağlayacak etkili iletişim ve sosyal yetkinlik ihtiyacının gelişmesi için gereken koşullar bilgi, deneyim, motivasyon ve tutum olarak belirtilmektedir. “İletişimi başlatmayı, sürdürmeyi ve anlamayı gerektiren bilgi birikimi gözlemleyerek ya da diğerlerine katılarak elde edilen deneyimler sonucu gelişmektedir.”<sup>2</sup> İletişim içinde olmanın zevkini, iletişimi sağlıklı ve başarılı sürdürmenin hazzını yaşamak için motivasyon kaynaklarının geliştirilmesi iletişimin etkililiğini arttırmakta; olumlu ilişkileri devam ettirmek için ise tutarlı tutum ve davranışlarda bulunulması gerekmektedir.

İletişim becerilerini etkin kullanan kişiler, içinde bulunduğu durumu doğru algılayabilen ve davranış gösterebilen toplumsal becerileri yüksek bireyler olmaktadır. “Etkili iletişimde bulunmak kişilerin bütün iletişim sürecinin ve iletişimde bulunan kişilerin farkında olmasını gerektirmektedir. Bu süreçteki kişilere ve olaylara verilen değer ve önem toplumsal becerileri de geliştirmektedir. Yapılan araştırmalar iletişim beceri ediniminin ailede başladığını belirtmektedir.”<sup>3</sup> Tezel, ilk sosyal deneyimini ailede yaşayan bireylerin gelecekte kendine ve çevresine nasıl bakacağının büyük ölçüde ailede belirlendiğinin, bireyin kişiliğinin çevresiyle kurduğu ilişkilerine ve iletişim biçimlerine yansıldığını ifade etmektedir.

---

<sup>1</sup> F. Korkut, “İletişim Becerilerinin Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları”, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, Ankara, 1996, C.2, S.7, s.8.

<sup>2</sup> M. L. Knapp – A.L.Vangelisti, “Interpersonal Communication and Human Relationship”, Sixth Edition, Publisher: Allyn & Bacon, America, 2008, s.423.

<sup>3</sup> A. Tezel, “Aile İçi İletişim”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi/International Journal of Human Sciences, Volume 1, No 1, ISSN: 1303-5134, <https://j-j-www.insanbilimleri.com>, 148 437 1 PB, (22.5.2014).

#### 4.1.Etkili İletişimin Öğeleri

İletişim sürecinin önemli öğeleri olan „kaynak, ileti, hedef, kanal, geribildirim“ gibi unsurlar etkili iletişimin de temel öğeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum “hedef kişi ya da kitleye gönderilen iletiyi, kaynağın düşündüğü şekilde algıladıysa, iletişim amacına ulaşmış dolayısıyla etkili olmuş demektir” şeklinde açıklanmaktadır. “Diğer bir deyişle, “kaynak” iletmek istediği “mesaj”ı “hedef”in anlayabileceği şekilde “kod”layıp, doğru ve açık bir ifade ile gönderdiği, hedef ise aldığı mesaj içeriğinin kodlamasını ve anlamlandırmasını yaptıktan sonra, kaynağın ne demek istediğini anladığı ve etkili bir geribildirimde bulunduğu zaman iletişim sağlıklı bir biçimde tamamlanmaktadır.”<sup>1</sup> Aynı zamanda algı, sözsüz iletişim, etkili dinleme, kendini açma ve empati kurma öğeleri iletişim etkili olarak sürdürülmesinde önemli unsurlar olarak yer almaktadır.

##### 4.1.1. Algı

İletişimde etkili olmak algı ile başlamaktadır. Algı Mutlu tarafından “insanın çevresindeki uyaranların ya da olayların ayırımında olması ve onları yorumlaması süreci” olarak tanımlanmaktadır.<sup>2</sup> İnsanların öğrenme, bilme, isteme, eğlenme, gibi iletişimsel ihtiyaçlarını karşılaması, öncelikle onları algılamasına bağlı olmaktadır.

Kişi ve durumlara karşı algılamalar, insanların tepki ve davranışlarını da biçimlendirmekte ve iletişim sürecinde etkili olmaktadır. İçinde bulunduğu ortam, durum ya da olaylarda insanlar birçok uyarıcıya maruz kalmakta ve bunların sadece bir kısmını algılayabilmektedirler. “Güdüler, sosyal ortam, kişilerin psikolojik durumları, diğerleriyle ilişkilerine bağlı olarak algı kişileri etkilemektedir. Algılama ve sosyal ortamlara uyum sağlama arasında da doğrudan bir ilişki olduğu belirtilmektedir.”<sup>3</sup> Yani, sosyal bir olgu olarak belirtilen algı, iletişim sürecinde işlevseldir. Bireyin toplumdan

---

<sup>1</sup> D. Gökdağ, Etkili İletişim Engelleri, Etkili İletişim, (Ed. U. Demiray), Ankara. 2008, s.92.

<sup>2</sup> E. Mutlu, İletişim Sözlüğü, Ankara, 2008, s.22.

<sup>3</sup> M. İnceoğlu, Tutum, Algı, İletişim, Ankara, 2004, s.97.

uzak kalmasının söz konusu olamayacağından bahsedilmesi durumu, kişinin içinde yaşadığı toplumu algılamasını, anlamasını ve toplumda var olabildiğini gerektirmektedir.

Sosyal bir varlık olan insanın iletişimsel ihtiyaçlarını giderebilmesi ve yaşam doyumuna ulaşması toplum içinde olmasına bağlı olmaktadır. “Algılama, bireylerin çevre ile ilgili bilgi sahibi olmasını sağlayan bir süreç olduğundan iletişimi de başlatan süreç olmaktadır ve iletişim insanları öğrenme ihtiyaçlarını karşılamakta; bu da ortak iletişim ortamı yaratmaktadır.”<sup>1</sup> Bu süreçte ifade biçimi, kelimelerin yerinde kullanımı, bireyin duruşu algıda başarıyı etkileyen unsurlardan olmakta ve güçlü bir iletişim kurulmasını sağlamaktadır.

#### 4.1.2. Sözsüz İletişim

İletişim sürecinde sözlü olarak ifade edilenlerin yanında jest, mimik, duruş, giyim tarzı, ses tonu gibi bedensel ifadeler de önem taşımaktadır. Bu tip iletişim biçimine beden dili adı verilmektedir. “Günlük yaşamlarında bireyler çoğunlukla farkında olmadan beden dillerini kullanmakta, sözlü olarak ifadelerde bulunmasalar bile beden dillerinden ruhsal durumları hakkında fikir sahibi olmak mümkün olmaktadır.”<sup>2</sup> Kişinin duruşu, yürüyüşü, yüz ifadesi bireyin mutlu, neşeli, sakin, sinirli gibi iç dünyasına yönelik mesajları verirken, giyimi, arabası, mesleği, sosyo-ekonomik ve kültürel durumu ile dâhil olduğu gruplar ise sosyal rolleri hakkında da bilgileri iletmektedir.

Düşüncelerin sözlü iletişimle, duyguların ise sözsüz iletişimle iletildiği, dolayısıyla sözsüz iletişimin insanın duygularına ait ipuçları verdiği belirtilmektedir. “Bu kapsamda sözsüz iletişimin bilinmesi ve buna göre davranılması kişilerin öncelikle kendilerini tanımalarını sağlarken, ilişkilerinde de etkin olmasında ve iletişim sürecini

---

<sup>1</sup> Gökdağ, ss.79-80.

<sup>2</sup> Baltaş – Baltaş, ss.12-13.

algılamasında kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır.”<sup>1</sup> Günlük hayattaki ilişkilerde bireyin iyi ya da kötü, sinirli ya da sakin, mutlu ya da mutsuz olduğunu yüz ifadelerinden ya da sürekli hareket halinde olmasından ya da iletişim kurmak için istekli veya isteksiz olduğu duruş ve tavırlarından anlaşılabilir.

Yapılan birçok araştırma duygular ile beden dili arasında bir etkileşim olduğunu göstermektedir. Örneğin duruş biçimi ya da giyim tarzı duyguları etkilemektedir. “İnsanlar cenazelerde koyu renk giysiler giymeyi tercih etmekte, bunu ise yas ortamında fazla dikkat çekmemek, bazı toplumlarda ise siyah ve koyu renklerin matem rengi olarak kabul edilmesi şeklinde açıklanmaktadır.”<sup>2</sup> Kolların öne bağlanması; algının azaldığı, duyguların negatife dönüştüğü ve bunun sonucu olarak da iletişimin zayıfladığı şeklinde yorumlanmaktadır. Dolayısıyla duruşu değiştirmek algıların ve duyguların da değişmesine sebep olmaktadır. “Yukarıda ifade edildiği şekilde iletişim sürecinde sözlü ifadelerin (%7) ve ses tonunun (%38) etkisinin yanında beden dilinin (%55) ne kadar önemli bir unsur olduğu görülmektedir.”<sup>3</sup> Sözlü iletişimde duygu ve düşünceleri görüntüsel olarak da destekleyen beden dili sözlü ifadelerin yetersiz kaldığı anlarda sözün yardımına yetişmesi ve konuşma dilinin bütünleyici işlevini yüklenmesi açısından iletişim sürecinin etkililiğini de ortaya koymaktadır.

#### 4.1.3. Etkili Dinleme

Dinleme; sessel uyaranları alma süreci olarak tanımlanmakta ve dinlemenin edilgen olmaktan çok etkin bir süreç olduğu ifade edilmektedir. “İletişim sürecinin devamlılığını sağlayan dinleme, insan ilişkilerinde önemli bir unsurdur. Dinleme, etkin ve edilgin dinleme olarak ikiye ayrılmaktadır.”<sup>4</sup>

Edilgin dinleme, sözel olarak tepki vermeden sadece sessiz kalarak kişiyi dinlemektir. Kişiyi dinlediğini göstermek için baş sallama gibi beden işaretleri

---

<sup>1</sup> N. A. Voltan, İnsan İlişkileri İletişim, Ankara, 2010, s.112.

<sup>2</sup> A. Ş. İzgören, Dikkat Vücudumuz Konuşuyor!, Ankara. 2009, s.169.

<sup>3</sup> N. Güz – R. Küçükdoğan – N. Sarı – B. Küçükdoğan - İ. Zeybek, Etkili İletişim Terimleri, İstanbul, 2002, s.8.

<sup>4</sup> Voltan, s.30.

kullanılabilir. “Hiç tepkisiz yalnızca dinlemenin gerçekleşmesi iletişimin sürmesine engel olabilmektedir. Etkin dinleme, mesaj alındığına, mesajın anlaşıldığına dair sözlü ve sözsüz tepkide bulunmaktır.”<sup>1</sup> Etkin dinlemede empatik becerilerin gelişmesi de önemlidir. Amaç, anlama ve kabul duygusunu iletmektir. Bu, bireye saygı duyulduğunu göstermekte ve ilişkileri güçlendirmektedir.

İletişimde dinlemenin önüne geçecek engeller de bulunmaktadır. McKay ve arkadaşları herkesin kullandığı bu engelleri on iki başlık altında toplamaktadır. Bunlar<sup>2</sup>;

*“Karşılaştırma*, dinlemeyi zorlaştıran önemli bir unsurdur. İletişim sırasında yapılan karşılaştırmalar, dinlemeyi engelleyeceğinden anlamayı da güçleştirmektedir.

*Akıl okuma*, dinlemek yerine kişinin aklından geçenleri tahmin etmeye yönelmektir. Söylenen kişi için pek bir şey ifade etmez. Daha çok ses tonu ve beden dilinden kişinin asıl hissettiğini anlamaya çalışır.

*Tekrarlama*, iletişim sürecinde kişi kafasında sürekli ne söyleyeceğini düşünüp tekrar ettiğinden söylenenlere dikkatini veremez ve anlayamaz.

*Süzgeçten geçirme*, sadece istenilen şeylerin dinlenip, diğer anlatılanları dinlememektir. Duymak istenmeyen şeylerden kaçınmak için de (tehdit, olumsuz, eleştirel düşünceler) dinleme davranışı gerçekleştirilmeyebilir.

*Yargılama*, dinlemenin önüne geçen engellerden biridir. Bir kişi hakkında sahip olunan olumsuz önyargılar onun ne söylediğinin etkisinin azalmasına ve dinlenmemesine sebep olmaktadır.

*Düşüncelere dalma*, dinlemeyi yarıda kesen engellerdendir. Kişilerin içinde buldukları duygusal ve psikolojik durumlar onların derin düşüncelerine sebep

---

<sup>1</sup> Cihangir, s.17.

<sup>2</sup> M. McKay – M. Davis – P. Fanning, İletişim Becerileri, (Çev. O. Gelbal ) Ankara. 2009, s.7.

olmaktadır. Bu ise, iletişimde kişileri anlamasına engel veya dinlemek istemediğinin göstergesi olabilmektedir.

*Özdeşleştirme*, iletişim sırasında taraflardan biri bir problemini anlattığında diğeri onun sözünü keserek kendi benzer durumunu anlatmaya başlar. Bu süreçte dinlemek ve anlamaya çalışmak söz konusu olamaz ve etkili kişilerarası iletişim gerçekleşemez.

*Öğüt verme*, anlatıcı durumundaki kişiye dinlemeden yapılan öneriler ve nasihatlerdir. Bu, kişinin anlaşılmadığını ve duygularına önem verilmediğini göstermektedir.

*Ağız kavgası yapma*, insanların sözlü atışması ve tartışmasıdır. Her iki taraf dinlemek yerine sadece kendi söyleyeceklerini düşünür. İletişim, küçümseme ve düşmanca davranma şeklinde olmaktadır.

*Haklı çıkma*, hatalı durumda olmamak için söylenenleri çarpıtmak, bahane bulmak, suçlamak, bağırma gibi savunma durumuna geçmedir. Karşı taraf dinlenmediği için hataların düzeltilmesi söz konusu olmamaktadır.

*Rahatlatma*, asıl söylenenlerle ilgilenmek yerine anlatan kişiyi rahatlatmaya yönelik yapılan davranışlardır. Sadece genel anlamı anlayacak kadar dinleme yapılmakta, gerçekte durumla ilgilenilmemektedir.”<sup>1</sup> Etkili iletişimin önündeki bu engellerle günlük hayatta karşılaşılması olağandır. Fakat bunların farkında olmak davranışların düzeltilmesi için bir fırsattır. Etkili insan olabilmek için etkili bir dinlemenin değerinin bilincinde olmak da insanların iletişime yaklaşımını olumlu sonuçlandırmaktadır.

İyi bir dinleyici olmanın insana kazandırdıkları da etkili insan olmanın getirdikleri arasında yer almaktadır. Maxwell ve Dornan, “iletişim sürecinde dinlemenin

---

<sup>1</sup> Mckay – Davis – Fanning, s.7

değerini bilen kişilerin etkili insanlar olduğunu belirtmektedir. Dinlemenin değerini ve kazandırdıklarını şu şekilde ifade etmektedir:<sup>1</sup> Dinlemek saygıyı göstermektedir, iyi ilişkiler kurmayı sağlar, bilgiyi artırır, fikir üretir ve kişiler arası sadakati sağlar.

#### 4.1.4. Kendini Açma

İyi bir iletişim sürecinde yer almak için kişinin öncelikle kendisini tanıması, anlatabilmesi ve bunu ne derede becerebildiğinin farkında olması gerekmektedir. Kendini açma, iletişim sürecinde sözlü ve sözsüz ifadelerle kişinin kendisiyle ilgili bilgilerin karşı tarafa iletilmesidir. Kendini açmada kişinin ilk olarak kendisini ve kişilerarası iletişim yapısını tanımasını sağlayacak benlik durumlarını bilmesi gerekmektedir. Joseph Luft ve Ingram tarafından geliştirilen Johari Penceresi, “kişinin hangi pencerede olduğunu ve diğerleriyle kuracağı iletişimi gösteren kişilerin kendini anlatma penceresidir.”<sup>2</sup> Bu pencerede kişinin hem kendisinin hem başkalarının bildiği açık alan (benlik), kişinin kendisinin bilmediği fakat başkaları tarafından bilinen kör alan (benlik), kişinin kendisinin bildiği, fakat başkalarından gizlediği gizli alan (benlik) ve kişinin ne kendisinin ne de başkalarının bildiği karanlık alan (benlik) olmak üzere dört benlik yer almaktadır.

---

<sup>1</sup> J. C. Maxwell, J. Dornan, Etkili İnsan Olmak, (Çev. D. Dizman), İstanbul, 2002, ss: 95-99.

<sup>2</sup> Uysal, s.137

**Tablo 2. Johari Penceresi**

		Kendine Açık	Kendine Kapalı		
Başkalarına Açık	Açık	Açık Alan (Benlik)	Kör Alan (Benlik)	Başkalarına Açık	
Başkalarına Kapalı	Kapalı	Gizli Alan (Benlik)	Karanlık Alan (Benlik)	Başkalarına Kapalı	
		Kendine Açık	Kendine Kapalı		

**Kaynak:** Z. Cihangir, Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi, Ankara, 2004, s. 7

Kişinin kendini açma davranışına göre benlik alanları daralmakta ya da genişlemektedir. Açık alanın geniş olması kişinin kendinin farkında olduğunun ve kendini açma davranışı konusunda başarılı olduğunu, bu ise kişilerarası iletişiminin olumlu ve yeterli olduğunu göstermekte; iletişim kurmada rahat hareket etmesini sağlamaktadır. “Kör benliğin bilincine varılması iletişimdeki problemlerin farkına varılıp düzeltilmesini sağlayabileceği gibi, tersi bir durumda kişinin reddetme, bahane bulma gibi savunma mekanizmaları oluşturması, iletişimde engellere sebep olmaktadır.”<sup>1</sup> Gizli alan kişinin kendi kontrolünde olduğundan bu bilgileri paylaşıp paylaşmayacağı iletişimde kendini açma davranışının boyutuna bağlıdır. Karanlık alan ise bilinemediğinden dolayı sadece var olduğu varsayılmaktadır.

Kişinin hangi pencere olduğu diğerleriyle kuracağı iletişimi etkilemektedir. Açık alanın genişletilmesi bireyin kendini açmasına ve duygu ve düşüncelerini diğerlerine

<sup>1</sup> Cihangir, s.17

bildirmesine bağılı olmaktadır Bu ise, bilgi değişimini sağladığından iletişimi artırmakta ve g¼c¼lendirmektedir. Kendilerini tanıma becerisine sahip kişiler, yeteneklerini, g¼c¼l¼ veya g¼c¼s¼z oldukları alanları bilirler, bu özellikleriyle başkalarını tanımaları da kolaylaşır. Kişinin benliğine y¼nelik farkındalıkların artması, kişinin kendine sorular sorması, duygularını ifade edebilmesi, geribildirimde bulunması ve farklı y¼nlerini keşfetmesi insanlarla etkileşimini artırmaktadır

Kendini amada bazı engellerin var olduğu ve bunların iletişim kurmada kişileri engellediği ¼ne s¼r¼len bir takım sosyal ve toplumsal sebepler ortaya koyulmaktadır. “Bunlar, toplumsal ¼nyargılar, reddedilme, cezalandırma, arkadan konuşulma ve kullanılma korkusu gibi korkuların ortaya çıkmasının d¼ř¼n¼leceęi korkusudur.”<sup>1</sup> ¼rneęin, çok fazla konuşmanın hoş karşılanmadığı toplumlarda kişiler kendilerini açma davranışını daha az g¼stereceklerdir ya da reddedilme, dinlenmeme gibi korkular bireylerin grup ortamlarında hiç konuşmamalarını, daha az konuşmalarını ya da sadece sorulan sorulara kısa cevaplar vermelerine sebep olacaktır.

#### 4.1.5. Empati Kurma

Empati, “bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve d¼ř¼ncelerini doğru olarak algılamasıdır”.<sup>2</sup> Empatinin gelişebilmesi için iki kişi arasında bir etkileşimin olması ve kişinin karşı tarafın bakış açısını yakalamaya çalışması gerekmektedir. ¼zodaiřık, empatinin ¼ şekilde ortaya çıktığını belirtmektedir. Bunlar;

1. “Kendini başkalarının g¼z¼yle g¼rme yatkınlığı (oto empati),
2. Başkalarını başka insanların g¼z¼yle g¼rme yatkınlığı (allo empati),

---

<sup>1</sup> Mckay ve ark., s.27.

<sup>2</sup> ¼zodaiřık, s.168.

3. Başkalarına diğerlerinin gözüyle bakma yatkınlığıdır (Başkasının bilincinin bilinci).”<sup>1</sup>

Kişilerarası iletişimde etkili iletişim kurma becerilerinin gelişmesini sağlamada empati kurmak, ilişkilerin gelişmesinde önemli bir unsurdur. Anlama ve anlaşılma sürecinde kendini açma ve etkin dinleme empatik olmayı gerektirmektedir.

Dökmen “İnsanlara empatik tepki vermenin iki yolu olduğunu, bunların ise beden dili kullanılarak insanların anlaşıldığını ifade etmek ve sözlü olarak anlaşıldıklarını belirtmek olarak açıklamaktadır.”<sup>2</sup> İletişimde süreçte kişilerin duygu ve düşüncelerinin doğru algılanması için empati önemlidir. Sağlıklı kişilerarası iletişimde bulunmak, kişilerin kendilerine özgü bakış açılarını anlamak için çaba göstermelerini gerektirmektedir. “Duygu ve düşüncelerin doğru anlamlandırılması iletişim sorunlarının yaşanmasına engel olması açısından önemlidir. Empati anlayışı kişilerin sosyal ortamlarda da uyumlu yaşamasında önemli bir rol oynamaktadır. Empati bütün ilişkilerde etkili bir yön verici olduğundan iletişim için yaşamsal bir öneme sahiptir.”<sup>3</sup> Denilebilir ki, empati becerisine sahip kişiler daha rahat kişilerarası ilişkiler geliştirebilmekte ve sürdürebilmektedirler. Bu ise onların özgüven duygularını artmasını sağlamaktadır.

#### **4.2. Etkili İletişim Süreçleri**

Farklı amaçlarla iletişim kurmak için bir araya gelen bireyler bu süreçte çeşitli davranışlar sergilemektedirler. “Buna sebep olan unsurlar ise, bireyin duygu ve düşünceleri gibi etkiler olabilmektedir. İletişim sürecini etkileyen bu unsurlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal süreçler olarak tanımlanmaktadır ve bireylerin kişilerarası iletişiminde ne kadar etkili olduğunu göstermektedir.”<sup>4</sup> Bu süreçler;

---

<sup>1</sup> Özodaişık, s.175.

<sup>2</sup> Ü. Dökmen, Evrenle Uyuşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak, İstanbul, 2004, s.137.

<sup>3</sup> Özodaişık, s.185.

<sup>4</sup> Güz – Küçükkerdoğan – Sarı – Küçükkerdoğan - Zeybek, s.127.

#### 4.2.1. Bilişsel Süreç

Bireyin kendisini ve çevresini, olayları, durumları algılamasıdır. Diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilmek ve sürdürülebilmek için bilişsel süreç kişilerarası iletişimde önem taşımaktadır. “Çok fıkra bilmek ya da beğenilen espriler yapmak bilişsel bir etkinliktir. Böyle kişiler iletişime son derece hakim davranırlar. Ayrıca bu kişiler çevresi tarafından seilmekte kişilerin çevreye uyumunu da kolaylaştırmaktadır.”<sup>1</sup> Bu süreçte başarılı olabilmek bireyin sahip olduğu bilgi donanımının yanı sıra bu bilgileri aktarabilecek etkin iletişim becerisine de hakim olması gerekmektedir.

#### 4.2.2. Duyuşsal Süreç

İletişim sürecinde bireyler paylaşımında bulunurken, bilişsel olduğu kadar duygusal eğilimleri de etkili olmaktadır. Duyguların çoğuna sözlü değil sözsüz iletişim yüklenmektedir. “Kişilerin içsel durumları genellikle beden dili ile aktarılmaktadır. Duyguların baskı altına alınması bireylerin kendilerini sözlü ifade etmesini engelleyeceğinden iletişim sürecine de engel olmaktadır.”<sup>2</sup> kişilerarası ilişkiler de iletişimin sürekliliğini sağlamak açısından da önem taşımaktadır.

#### 4.2.3. Davranışsal Süreç

Bireylerin bilişsel ve duygusal süreçler dâhilinde ortaya çıkan ve iletişimini destekleyen eylemleridir. Ayrıca davranışlar insanların istedikleri eylemleri gerçekleştirmek için davranışta bulunmalarını gerektirdiğinden dolayı bireylerin hedeflerine ulaşmasında da bir yol olmaktadır. “Etkili bir iletişim sürecinde yerinde davranışlar önem taşımaktadır. Etkili kişilerarası iletişimin bu üç süreci içerisinde bireyler, bilişsel süreçler dahilinde kendisini ve çevresini algılar, düşünür; bunları duygularına yansıtarak bilgilerini iletişim sürecinde davranışsal olarak

---

<sup>1</sup> Dökmen, s. 83.

<sup>2</sup> Tuna, s. 212.

sergilemektedir.”<sup>1</sup> Kısacası bilişsel süreç bireylerin o anki düşüncelerini, duyuşsal süreç, düşüncelerin yol açtığı uyarımları, davranışsal süreç ise uyarımların sonucu ortaya çıkan eylemleri ifade etmektedir. Bu eylemleri yansıtma biçimi iletişimi, duyguların hissettirdiği şekilde hayatı algılayış biçimi de etkilenişi açıklamaktadır.

### **4.3. Etkili İletişim Becerilerine Engel Olan Faktörler**

Bireyler diğer kişiler ile her zaman iletişim içindedirler. İyi ya da kötü, etkili ya da etkisiz kendilerini ifade ederler. “Etkili bir ifade biçimi bu süreci sorunsuz geçirmelerine sebep olabileceği gibi, etkisiz bir ifadede bu süreç anlaşılmaz bir biçimde uzamakta hatta amaca ulaşmadan kopabilmektedir.”<sup>2</sup> Bireylerin kişisel özelliklerinden ya da toplumsal koşullarından kaynaklanan bazı etkenler, iletişimi etkili kullanma becerilerini köreltmektedir.

#### **4.3.1. Düşünce İfade Etmede Başarısızlık**

Dili iyi kullanabilen insanlar ne söylemek istediğini bilen, doğru kelimeleri seçebilen ve bunları yerinde kullanabilen kişilerdir. Bu kişiler anlatmak istediklerini dolandırmadan, gereksiz kelimelerle boğmadan anlatırlar ve cümleler arasında anlamlı bağlantı kurarlar. Düşünceleri ifade etmede başarılı olamayan kişiler ise doğru kelimeleri seçmede yetersiz kalır, sözcüklerin sonunu yutar ve ses tonlarını ayarlayamazlar. Bunu nedeni ise “sahne korkusu denilen, topluluk önünde konuşmadan rahatsızlık duyulmasıdır”.<sup>3</sup> Bireylerin kendilerini ifade etmede sorunlar yaşaması onların diğerleriyle iletişim kurmalarını engellemekte, insanlardan uzaklaştırmakta ve sonunda yalnızlaştırmaktadır. Yalnızlık ise bireyin sosyal ilişkilerinin beklediği gibi gitmediği algısı olarak belirtilmekte ve yalnızlığın bireyin duygu durumunu, sosyal becerilerini ve sosyalleşmesini etkileyebileceği” ifade edilmektedir. Kendini ifade etme becerisi kişilerin özgüven duygularının gelişmiş olmasını gerektirmesinin yanında sahip olunan

---

<sup>1</sup> Tuna, s. 215.

<sup>2</sup> Tuna, s. 219.

<sup>3</sup> Gökdağ, s.112.

kelime dağarcığının da önemli bir etkisi bulunmaktadır. Geliştirilebilir bir beceri olan ifade edebilme, yeterli kelime birikiminin oluşturulması ile söylenmek istenen düşünceleri açıklamada kolaylık sağlamaktadır. Bu birikim ise okuma alışkanlığının geliştirilmesini ve güncelin takip edilmesini öngörmektedir.

#### 4.3.2. Utangaçlık

Kişilerarası etkili iletişim sürecini engelleyen önemli unsurlardan biri olan utangaçlık; kavram olarak sıkılganlık, mahcubiyet olarak tanımlanmaktadır. “Utangaçlık, sosyal iletişim kurmaktan rahatsızlık duymak ve iletişimi sınırlamaya yol açan olumsuz sosyallik korkusudur. Utangaçlıkta diğer insanlardan kaçınma eğilimi olmakta, cevap vermede başarısız sonuçlar doğmakta ve iletişim sırasında endişeli tavırlar sergilenmektedir. Bu kişiler eleştirilmekten, reddedilmekten ve kabul görmemekten korkmakta; kaygı, korku, huzursuzluk ve gerginlik gibi olumsuz duygular içine girmektedirler. Bu ise onların yapmak istediklerini gerçekleştirmelerinde ve amaçlarına ulaşmalarında güçlük yaşamalarına sebep olmaktadır.”<sup>1</sup> Olumsuz duygulara kapılan utangaç bireyler sosyal ortamlarda konuşmak, iletişime dâhil olmak yerine hiçbir şey söylememeyi tercih etmekte ve kaçınma davranışı göstermektedirler.

Etkili iletişim sürecinde sosyal becerilere ve güven duygusuna sahip olmak bireyin hayatında önemli bir yer tutmaktadır. Bu beceriler sosyal ilişkilerde bireylerin diğer kişilerle iletişimlerini de etkilemektedir. “Bu süreçte ortaya çıkan utangaçlık engeli yaşam boyunca işte, evde ya da okulda iletişim kurmak zorunda olan herkes için bir problem olmaktadır. Bu probleme çözüm olarak, öncelikle çocukların ilk sosyalleşmeye başladıkları aile ortamında ve daha sonra okul yaşamında verilen eğitimlerin niteliğinin artırılması gerekmektedir.”<sup>2</sup> Yetişkinler için ise bu soruna çözüm, bireylerin problemle ilgili farkındalıklarının artırılmasını sağlayarak, bu durumun onları olumsuz etkilediğini

---

<sup>1</sup> S. Koydemir, “İnternette Kaybolan Utangaçlık”, Bilim ve Teknik Dergisi, Ankara, 2010, s.63.

<sup>2</sup> Gökdağ, s.112.

bilmelerinin ve üstesinden gelebilecek yardımlar alabilmelerinin bilincine vardırarak olabilmektedir.

#### 4.3.3. Özgüven Eksikliği

Kişinin kendisiyle ilgili düşünceleri olan özgüven, kişinin hem bu düşüncelerini (başarılıyım, başarısızım), hem bu düşüncelerin bireyde ortaya çıkardığı duyguları (güvensizlik, umutsuzluk) ve bu duygu ve düşüncelerin yol açtığı davranışları (çekingenlik, yalancılık) içermektedir. “Bireylerin kendine inanması, ne istediğini bilmesi, duygu, düşünce ve davranışlarını benimsemesi ve buna göre davranması özgüven duygusunun gelişmiş olmasına bağlı olmaktadır.”<sup>1</sup> Özgüven sahibi bireyler endişe ve kaygı duygularının yanı sıra kaçma, uzaklaşmak isteme gibi davranışlar ile de başa çıkabilecek güçlü duygulara sahiptirler. Başarısızlık korkusu ve güvensizlik duygusu bireylerin sosyal ortamlardan ve insanlardan kaçmalarına sebep olmaktadır.

İnsanlarla karşı karşıya olmayı göze alamayanların ise güven duygusu kazanmaları mümkün olamamaktadır. Bireylerin kendilerine olan güvensizlikleri onları sosyal olarak insanlardan uzaklaştırmakta ve dolayısıyla iletişimsel olarak da diğer kişilerle bağlarını koparmaktadır. “Düşük özgüven duygusu yaşayan insanlarda sosyal yetersizlik duyguları ortaya çıkmakta ve bu olumsuz duygular onları yalnızlaştırmaktadır. Özgüven sahibi bireylerin kendilerini iyi ifade edebilmenin yollarını bildiğinden insan ilişkilerinde de başarılı olduğu ve özgüvenin davranışlara yansımalarının bir sonucu olduğu ifade edilmektedir.”<sup>2</sup> Kendine az güvenen ve özsaygısı düşük bireylerin ise sosyal etkileşimde bulunmada endişeli, utangaç, başarısız ve yalnızlığa itildiği belirtilmektedir.

---

<sup>1</sup> Gökdağ, s.114

<sup>2</sup> G. Yüksel, Üniversite Öğrencilerinin Utangaçlık Düzeylerini Etkileyen Faktörler, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, İSSN,1301-9058,http://www.gefad.gazi.edu.tr/issue/6744/ 90996, C.22, S.3, Ankara, 2002

#### 4.3.4. Sosyal Kaygı

Sosyal ortamlarda bulunmaktan korku duyan bu kişiler utangaç, içe kapanık, göz temasından kaçınma, az konuşma gibi davranışlarda bulunmaktadır. Ayrıca yeni insanlarla tanışmak, yemek yemek, sosyal toplantılara katılmak, toplum önünde konuşmak ya da yazmak gibi durumlardan korkmak ve kaçınmak da sosyal kaygı taşıyan insanlarda görülen belirtiler olmaktadır. “Sosyal kaygısı olan bireyler başkaları tarafından değerlendirileceği, utanç duyacağı ya da gülünç duruma düşecek şekilde davranacağı korkusu ile yaşadığından sosyal ortamlara girmekten ve insanlarla iletişime geçmekten kaçmaktadırlar.”<sup>1</sup> Sosyal kaygı taşıyan bireyler, iletişime nasıl başlayacaklarını ve bunu nasıl sürdürebileceklerini bilememekte, dolayısıyla bu kişilerin kişilerarası iletişim becerileri de gelişme gösterememektedir.

---

<sup>1</sup> N. Dilbaz, “Sosyal Fobi”, Psikiyatri Dünyası Dergisi, C.1, Ankara, 1997, s.18,

## İKİNCİ BÖLÜM

### HASTANEDE YÖNETEN ve YÖNETİLENLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR ve YÖNETİM FONKSİYONLARI

#### 1. HASTANE YÖNETİMİ, TANIMI ve AMACI

Yönetim bilimcilerin aynı düşüncede buldukları tanım şekli çerçevesinde, organizasyonun elinde bulundurduğu madde ve insan kaynaklarının kullanımını gerçekleştirerek, organizasyon hedefini gerçek hale getirme bilim ve sanattır. Bir diğer ifadeyle idarecilik, bir organizasyonda, önceden tespit edilmiş çalışmalarını gerçekleştirme üzere toplanan bireyleri organize edip ortak paydada fiiliyata dönüştürme aşamalarıdır. Sağlık hizmeti sunum işletmeleri şeklinde olan hastaneler, başka bütün işletme türlerinden değişik bulunarak kişilerin doğdukları andan itibaren verilen en önemli sosyal hak olan hayat hakkıyla bağlantılı hizmet türleri en son ilmi fikir ve tekniğin kullanımını yaparak üretim yapmayı esas amaçlayan organizasyonel eserlerdir. Bu hedef yönlü şekliyle hastane kurumları, çok değişik mesleki ve ahlaki kıymetleri elinde bulunduran çalışan kümeleriyle, çok fazla fonksiyonel bağımlı şekilde hizmet üretimi yaptıkları eşsiz organizasyonel yapı türlerinden en önemlisidir.

Hastane idaresi ise, “Kişilere, sosyal yaşama veya işletmelere, sağlık ve tıbbi bakımla iyi şartlarda hayatlarını sürdürmelerini gerçekleştirmek açısından gerçekleştirilecek çalışmalarını ve kullanımı sağlanacak kaynak çeşitleri gereksinimler ve talep çeşitleri yönünde plan yapmak, yön vermek, kontrol etmek ve eşgüdüm yapmaktır.”<sup>1</sup> Bu noktada göz önünde tutulması zorunlu nokta, kaynak çeşitlerinin kullanımının gerçekleştirilmesidir. Hastane idaresi kaynakların uygun bir biçimde ve eşgüdümlü şekilde kullanılması demektir. Hastane idaresinde kaynak türleri ne derece etkin ve verimli bir biçimde kullanımı yapıyorsa o derece başarılıdır.

---

<sup>1</sup> D. Bektaş, Türkiye’de Kaç Hastane Var? <http://haber.vitrini.com/haber.asp?İd=213133> (01.05.2014)

Bununla birlikte bir hizmet sunum yeri şeklindeki hastaneler içinde çalışan ölçeğine önem getiren bir başka nitelik ise; üretme aşamalarının girdisi konumundaki hasta kişilerin kendilerine sunulmuş olunan ve çalışanlarca meydana getirilen hizmet aşamalarının teknik kalitesi hususunda genellikle yorum yapmadan durmak hali ile karşılaşmalarıdır. “Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) gerçekleştirdiği incelemeye göre Sağlık Bakanlığı’nın bilgilerine istinat ederek, Eylül 2018 yılındaki verilerine dayanarak, 2017 yılındaki hastane sayısı; Sağlık Bakanlığı hastane sayısı 2017 yılında 879’a ulaştı. Üniversite hastane sayısı 68, Özel hastane sayısı ise 571 oldu.”<sup>1</sup>

Sağlık Bakanlığı hastane yatağı sayısı 2016 yılında 132.921 iken 2017 yılında 135.339 olmuştur. Üniversite ve Özel Sektörün hastane yatağı sayıları 2016 yılında sırasıyla 37.707 ve 47.143 iken 2017 yılında 41.324 ve 49.200’e ulaşmıştır<sup>2</sup>; Nitelikli yatakların toplam yataklar içerisindeki oranı Sağlık Bakanlığı hastanelerinde 2016 yılında %52,2’den 2017 yılında %60,3’e, Üniversite hastanelerinde %61,6’dan %63,8’e, Özel Sektör hastanelerinde %93,7’den %95,1’e, toplamda ise %61,3’ten %67,2’ye yükselmiştir.”<sup>3</sup>

Bu noktaya dek verilmiş olunan sayısal verilerden anlaşıldığı üzere, Türkiye içindeki hastane türlerini çoğunlukta olanı, Sağlık Bakanlığı hastaneleridir. “Devlet kuruluşlarının mülkiyetleri içerisinde bulunan sözkonusu hastaneleri içerisinde belirli bir merkez ile ilintili şekilde taşra örgütünde örgütlenmiş edilmiş oldukları görülmektedir.”<sup>4</sup> Bu durum ile ilişkili şekilde de, Türkiye içinde devlet hastanelerinin örgütsel biçimleri, gelir ve giderleri, faaliyet kuralı türleri ve izlenecek süreçler dahi, yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgeler ile merkez örgütüne tespit edilmektedir.

---

<sup>1</sup> H. Seçim, Türkiye Hastaneleri İçin Bir Yönetim ve Organizasyon Modeli Örneği, <http://www.merih.net> (06.04.2019)

<sup>2</sup> H. Güner, Başhekim atamaları <http://www.medimagazin.com.tr/mm-bashekim-atamaları-ky-50651.html> (06.04.2019)

<sup>3</sup> D. Bektaş, Türkiye’de Kaç Hastane Var? <http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=213133/> (01.05.2019)

<sup>4</sup> H. Seçim, Türkiye Hastaneleri İçin Bir Yönetim ve Organizasyon Modeli Örneği, <http://www.merih.net> (21.03.2014)

## 2. YÖNETİMİN ANA UNSURU

Hastaneler, etkin bir yönetimle hizmetlerini etkin olarak sunabilirler. “Hastane işletmelerinin diğer işletmelerden farklı özellikleri olması, hastane yönetimini de farklılaştırmaktadır.”<sup>1</sup> Dolayısıyla hastane yöneticilerinin niteliklerinin de çerçevesini belirleyip hastanelerin sağlık kurumları işletmeciliği konusunda eğitim görmüş kişilerce yönetilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Sağlık kurumları yönetimi; insan ve diğer kaynaklar aracılığı ile önceden belirlenmiş amaçların başarılması için belirli bir formel örgütlenme içinde ortaya çıkan, birbiriyle ilişkili sosyal ve teknik işlevleri ve faaliyetleri içeren bir süreç olarak tanımlanmıştır.<sup>2</sup>

## 3. YÖNETİM FONKSİYONLARI

Bir birey, bir ünitece gerçekleştirilen, netice taraflı süreçler, çalışma konuları ve roller şeklinde açıklanabilecek olan idarecilik işlevlerinde ilk düzenli araştırmanın Fransız Henri Fayol tarafından başlatıldığı anlaşılmaktadır. “Administration Industrielle et Générale; Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Controle” isimli kitabını 1916 yılında yazmıştır. Türkçeye Sınai ve Genel Yönetim1 (Industrial and General Management) olarak çevrilen kitapta idareciliğin 5 işlevi ve 14 prensibi bulunduğunu ifade etmiştir.<sup>3</sup> Fayol idareciliği esas faktörleri plan yapma, organize duruma getirme, taraf verme (emretme ve kumanda etme, sevk ve yönetme), birlikte hareket etme ve kontrol olan bir aşamalar bütünüdür olarak tanımlamıştır (POCCC: Planning and forecasting, Organising, Commanding, Coordinating, Controlling). Fayol tarafından gerçekleştirilen araştırmanın testi gerçekleştirilmiş ve meydana çıkardığı işlev prensiplerin modern idarecilik yönünden geçerli olduğu anlaşılmıştır. Plan yapma ile ilgili kavram Fayol tarafından idareciliğe kazandırılmıştır.<sup>4</sup> İdarecilik aşamaları Luther

---

<sup>1</sup> B. Ak – Ç. Akar, “Hastanelerin Özellikleri ve Diğer İşletmelerden Farklılıkları”, Sağlık Yönetimi, S.5, Eskişehir, 1988, s.37.

<sup>2</sup> Ş. Kavuncubaşı – A. Kısa, Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 2002, s.4.

<sup>3</sup> F. Sarvan, Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye’de Sağlık Hizmetleri Yöneticiliği Meslek ve Eğitimi, Eskişehir, 1995, ss. 14-17.

<sup>4</sup> Sarvan, ss. 14-17.

Gulick ve Lyndall Urwick adlı araştırmacılara göre plan yapma, organize etme, çalışanların idaresi, sevk etme ve yönetim, beraber çalışma, iletişim ve gelir gider hesaplarını gerçekleştirmesidir. POSDCORB kelimesi 1937 yılı içinde Planning, organisation, staffing, directing, coordination, reporting, butgeting kelime türlerinin baş harfleri aracılığı ile ortaya konulmuştur. Dolayısıyla idareciliğin işlevlerini biraz daha geniş hale getirmişlerdir.

### 3.1. Planlama

Plan yapma birçok amaç için ortaya konulabilmesi açısından bir şeylerin ne şekilde, ne vakit, neden, niye, hangi araç kullanılarak ve kimlerce gerçekleştirilebileceğinin ifade edilmesidir. Çalışma konuları ve işlevlerin öncelikli olarak tasarlanması durumudur. “Plan yapma geleceği düşünerek ileride olanları görmedir. Plan yapma gelecekte olanları önceden görebilme, diğer bir ifadeyle tespit edilmiş bir davranışı, icra etme esnasında olmayıp, önceden karar altına almaktır”.<sup>1</sup> Evvelce neyi gerçekleştireceğinin farkında olan idareciler ya da organizasyon yeleri bu durumu dikkate alarak davranış göstereceklerdir. Plan yapma bir manada idarecinin kılavuzudur ya da meydan getirilmiş senaryosudur. “Plan yapma ilerinin ya da ne olduğu bilgisi bulunmayanın öncelikli olarak öngörülmesi, tasarı olarak ortaya konulması ve program yapılması şeklinde bulunduğundan g bir çalışmadır. Plan yapma bunun haricinde fikir üretmeyi ve ilkeli davranış göstermeyi zorunlu kılar ki bireylerin bir bölümü bu biçimde davranmaktan hoşlanmaz.”<sup>2</sup> Bir başka zorluk da ya plan türlerine arada sırada isyan etmelerin ve direniş gstermelerin gerçekleşmesidir. Plan yapma bir başka yönden politik bir seçeneği ifade eder. Bu manada plan yapma, komünizm ile beraber anımsanır. Komünist devletlerin iktisadi yapıları planlanmış ekonomi şeklinde isimlendirilir.

---

<sup>1</sup> N. Tortop - E.G.İsbir – B. Aykaç – H. Yayman – M. A. Özer, Yönetim Bilimi, Ankara, 2007, ss.47-48.

<sup>2</sup> A. H. Aydın, Yönetimin Fonksiyonları, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. S. Güney ) Ankara, 2001, s.58.

**Planlamanın Aşamaları;** plan yapmada ilk önce amaç türleri tespit edilir ve amaç çeşitleri ile uyumlu bir biçimde bilgi türleri elde edilir. Bu bilgi çeşitleri amaç türleri çerçevesinde değerlendirme yapılarak tekrar formül haline getirilir. İleri yönlü öngörüler gerçekleştirilir.

**Planlamanın Faydaları;** idarecilikte planlamanın, plan üzerine iş yapmanın belli başlı yararları bulunmaktadır. İş görmeyi basit hale getirir. Bireylere kılavuz verir. Gerek planlamacıların gerekse de bilhassa planları uygulama yapanların çalışmalarını kolay hale getirir, iş yapmada birlikteliği ve koordine olmayı gerçekleştirir.

**İyi Bir Planın Özellikleri ;** planın iyiliği halinde bulunması zorunlu belli başlı özellikler bulunmaktadır. Bu nitelikler planları hazırlayanların göz önünde bulundurmaları zorunlu niteliklerdir. Bu nitelik ve prensipleri; planın iyi olması mevcut kıymetlerin en iyi şekilde kullanılmasını dikkate alarak sağlanmalıdır. “Bürokratik hayal kurmanın çıktısı bulunmamalı, organizasyonel gerçeklik durumu ile ilişkilerini sürdürmelidir, gerek organizasyonun nitelik ve gereksinimini giderebilecek gerekse de bilimle ve teknoloji ile ilgili ilerlemeler yönünde zorunlu elastikiyeti verebilecek özellikte bulunmalıdır.”<sup>1</sup> Planlama eldeki olanı koruma altında tutmayı arzulasa dahi harici koşullardaki ilerlemelerden etki altında kalacağından yeni ortaya çıkan duruma uyum gösterecek esneklikte bulunmalıdır.

**Planlara Direnme Sebepleri;** bireyler gerçekleştirilen plan türlerini sıklıkla yapmayı istemeyebilirler. Arasına yapılmış plan türlerine direnme bahse konudur. Bu direnç nedenlerinden belli başlı bulunanları şunlardır. “Alışkanlık çeşitleri. Bireyler kendilerinin alışkanlık türlerini terk etmeyi kabul etmeyebilirler. Eski köye yeni adet mi getiriyorsunuz? şeklinde direnebilirler. Gelenek türleri. Yeni plan sosyal yaşamın gelenek türlerinde bulunmayabilir. Belli başlı sosyal yaşamlarda plan bulunan çalışma geleneği bulunmamaktadır. Günlük ve anında verilen karar çeşitleri ile davranış gösteren bu şekilde sosyal hayatlar plan yapmayı bilmezler. “Göç yolda dizilir” algısında

---

<sup>1</sup> Tortop vd., s.44.

bulunduğu üzere. Örneğin, bir işletmenin randevularında “15 gün içinde ekiplerimiz gelirler” biçimindeki ifadesi ülkemiz içindeki randevu bulunmayan hayat sürme geleneğinden ortaya çıkmaktadır.”<sup>1</sup>

Sosyal hayatla ilgili ve bireysel inanç türleri. Planlama toplumsal inanç türleri ile uyum gösterir şekilde bulunmuyorsa sosyal yaşamda sözkonusu planın uygulaması gerçekleştirilmez. Kişisel menfaatle. Gerçekleştirilen plan türleri bazı insanların çıkarlarına dokunabilir. Bir kentin planı gerçekleştirilirken bazı kişilere ait arsaların kıymeti fazlaşırken bazılarının da kıymetini düşürebilir. Toprağının kıymeti düşenler bu plan türlerine direnebilirler. Gerçekçi bulunmayan tavsiyelere karşılık gerçekçi bulunma talebi. İyi yapılmamış plan türlerinde gerçekçi bulunmayan konular bulunabilir ya da belli başlı plan türlerinde hissi öne çıkmış bulunabilir. Söz konusu plan türlerine gerçekçi dirençler bulunabilir. “Yukarı tarafta söz edilen hayal görmeye istinat eden bir plan yapma bulunuyorsa bu duruma uygun dirençler bulunabilir. Emredilmeyi sevmeme ve hissi nedenler.”<sup>2</sup> Plan türlerinin birçoğu emir verici özelliindedir. Belli başlı kişiler bu emir vericiliğe hissi tepki türleri ortaya koyabilir. Bir siyasi partinin temsilcisi durumunda olanların meclis içinde planlama yapmaktan söz ederken başka parti vekilinin “Bize plan değil, pilav lazım” şeklinde söz gibi.

### **- Plan Türleri**

Plan türlerinin farklı kriterlere göre planlanması sağlanabilir;

**Sürelerine göre sınıflandırma:** Plan türleri zamanları yönünden uzun vadeli – orta vadeli – kısa vadeli şeklinde sınıflama yapılabilir. “Bu noktada kati bir zaman ortaya koymak olanaksızdır; fakat genel olarak bir seneden az zamanlı plan türleri kısa, beş seneye dek olan plan türleri orta ve beş sene ve üstündeki plan türleri uzun süreli plan türleri şeklinde isimlendirilmektedir.”<sup>3</sup> Örneğin kalkınma plan türleri uzun süreli

---

<sup>1</sup> Aydın, s. 58.

<sup>2</sup> Tortop vd., s. 44.

<sup>3</sup> Tortop vd., ss. 48-50.

plan türleri şeklinde kabul edilirler. DPT senelik planlara “Yıllık Program” adını vermektedir.

“ **Uygulama biçimine (tatbik şekline) göre:** Bu kriterde zorlama gösterici ve demokrasi yönlü plan türleri bulunmaktadır. Bu noktadaki derecelendirme plan hazır hale getirilmesinde demokratik yöntemlerini değerlendirip değerlendirmedir.

**Şekil yönünden:** Genel olarak plan türleri yazılı bulunmasına nazaran yazılı bulunmayan plan türleri de bulunmaktadır Sözlü bir biçimde çalışmaların ne şekilde gerçekleşeceğinin planı yapılabilir.

**Kullanım biçimi yönünden:** Bazı plan türlerinin kullanılması bir kerelik iken devamlı kullanımı yapılacak plan türleri bulunmaktadır.”<sup>1</sup>

Bu plan türleri ile birlikte ayrıca yönetsel plan, milli kalkınma planı şeklinde plan türleri bulunmaktadır. Yönetim ile ilgili plan türleri organizasyonda ve harici bağlantılarına düzen sağlayan plan türleri iken ulusal kalkınma plan türleri devletin iktisadi ve toplumsal kalkınma yapabilmesine düzen sağlayan plan türleridir.

“Stratejik Plan: Strateji bulunan plan çeşitleri genel olarak uzun süreli plan çeşitlerindedir. Bir örgütün uzun süreli görüşü ve taraf bulmasıdır. Strateji bulunan plan türleri neticeye odak hale gelir. İşletmenin uzak görüşü ve görevi bu noktada önem taşımaktadır. Strateji bulunan plan Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol yasasında, “devlet kurumlarının orta ve uzun süreli amaç türlerini, esas prensip ve siyasetlerini, amaç ve ilkönce yapacaklarını, performanslarının derecelerini, bunlara erişim açısından takip edilecek usuller ile değer paylaşımını ihtiva eden plan” biçiminde açıklanabilmektedir.”<sup>2</sup> Strateji kavramının çıkışı askerliktir. Strateji bulunan plan türlerinin alt kırılımında taktik yapma ve işlevsel plan türleri bulunmaktadır. Örgütlerin kuvvetli ve zayıf tarafları ile olanaklar ve tehditlerin incelenmesi gerçekleştirilir (GZFT,

---

<sup>1</sup> Tortop vd., ss. 48-50.

<sup>2</sup> T. Ergun – A. Polatoğlu, Kamu Yönetimine Giriş, Ankara, 1988, ss: 231-235.

SWOT analizi). Bu inceleme çerçevesinde uzun süreli plan türleri gerçekleştirilir (5, 10, 20 yıllık).

Bu planlama içinde işletme 5-10 sene sonrasında nerede bulunacağını kararını ortaya koyacaktır. Strateji bulunan plan türlerinde şu problemlere yanıt istenir: Nerde bulunmaktayız? Nereye gitmeyi düşünüyoruz? Hedeflediğimize ne şekilde erişebiliriz? Gösterdiğimiz başarıyı ne şekilde izler ve değerlendirme yapabiliriz?

### 3.2. Örgütlenme

Tespit edilmiş bir amacın gerçekleştirilmesine uğraşan ve farklı birimlerden meydana gelen sistemsel yapıya organizasyon (işletme) denilmektedir. Organizasyon (işletme) tespit edilmiş amaç türlerini gerçek hale getirmek açısından toplumsal koşullar da basamak şeklinde düzenlenmiştir. “Organize olma ise “bir işletmenin amaç türlerini gerçek hale getirebilmesi açısından zorunlu bulunan mekan, vasıta-gereç ve işgörenin alınması; bu durumların tespit edilmiş bir sistemde toplanması ve bireyler ile kurumlar arasında rol ve vazife dağılmasının gerçekleştirilmesi” biçiminde tanım yapılabilir.”<sup>1</sup> Organizasyonlar meydana geliş biçimine göre resmi (biçimsel) ve gayri resmi (doğal) olabilmektedir. Biçimsel (resmi, formel, şekli) organizasyon; amaç bulunan, kanuni şekilde tasarlanması yapılmış hareket ve bağlantıların tümüdür. Suni şekilde meydana gelir ve sosyal yaşamın gereksinimlerinden, yasa ve kural türleri ile ortaya çıkar. Biçimsel organizasyon ortaya çıkartılırken kural türleri tespit edilmiştir. Örneğin, Emniyet Teşkilatı sosyal yaşamın güvenlik gereksiniminden ortaya çıkmaktadır. Polis vazife ve salahiyeti, ne biçimde hareket edeceği yasa ve kural türleri ile tespit edilmiştir.

Klasik organizasyon araştırmaları organizasyonu genel olarak bürokrasi yönlü açıklamaktadır. Weber’in etkisi bu çalışmalarda görülmektedir. Geleneksel, neo-geleneksel ve çağdaş organizasyon yaklaşımları bulunmaktadır. Bu teorilere kısıtları tam olarak belirlenmemiş post-modern organizasyonlar da ilave edilebilmektedir. “ Doğal

---

<sup>1</sup> Aydın, s.61.

(tabii, informel, biçimsel olmayan, gayrı resmi) organizasyon ise formel bağlantıların geçmediği organizasyondur. Organizasyon kuruluşu yapılırken kural türleri tespit edilmemiştir ve zamanla meydana gelmektedir. Bazı organizasyonlarının doğasında bulunan baskı türleri, benzer ve bunaltan çalışma konuları, disiplin, problemler normal organizasyonun oluşmasına sebebiyet verir. Sosyal olmada her iki durumunda etkisi bulunmakla beraber formel (biçimsel) organizasyondan daha fazla informel (doğal) organize olmanın etkisi bulunmaktadır.”<sup>1</sup>

Weber’e göre “bürokrasi tarafından ataması yapılmış devlet görevlisi olan gerçekçi bir yönetim yapısıdır. Bürokratik hale gelme en tespit edilmiş niteliğidir. Fakat Etzioni ise hastane türleri gibi, bütün organizasyonların bürokratik bulunma gerekliliği bulunmamaktadır. Bürokrasi kanuni bir organize değildir, fakat bu kanuni organizasyonda resmi olmayan bağlantılar gelişim göstermektedir.”<sup>2</sup> Weber’in eleştiri yapılan bir tarafı da bu yaklaşımında doğal organize olmamalarıdır. İyi bir organizasyonun getirdikleri (organize olmanın yararları), “İyi bir organize olma şunları getirir, rol, yetki ve yükümlülüklerin sağlıklı dağıtılmasını, rol, yetki ve yükümlülüklerin kısıtlarının belirlenmesini, kimden emir alınacağını tespit edilmesini (bu şekilde idarenin ve çalışmanın kolay hale gelmesini), organizasyonların büyüklüklerinin artması ve küçülmelerinin kolay hale gelmesini, organizasyon mensupları ile iyi bağlantılar gerçekleştirerek etkin ve verimli bir işgörmeye olanağı ve şartları elde edilmesini, bütün faktörlerin amaç çeşitleri yönünde çalışma yapmasını, sosyo-ekonomik/teknolojik ilerlemelere uyum göstermektir.”<sup>3</sup> Organize olmadan bu yararların elde edilebilmesi açısından organizasyonları makine, araç ve nakit şeklinde; birey kuvveti şeklinde manevi değerlerin sağlanması zorunludur.

**Biçimsel Örgütlerde Örgütlenme İlkeleri :** Organize olma hususunda dikkat edilmesi zorunlu yöntem ortaya koyucu prensipler; Bilinmekte olan rol - yükümlülük

---

<sup>1</sup> Aydın, s. 61.

<sup>2</sup> Aydın, s. 62 - Tortop vd., s. 60.

<sup>3</sup> Tortop vd., s. 60.

dengelenmesinin kriter olarak alınması, terfi ettikçe rol ve yükümlülüğün fazlalaşması, kimlerin, ne tür iş çeşitlerinden kimlere karşı yükümlülüğünün bulunduğu biçimsel yapıya uyumlu bir biçimde hiyerarşide ve yazılı kural türleri kapsamında tespit edilmesi, işin temel olarak belirlenmesi ve işe göre insan tercih edilmesidir.”<sup>1</sup> Organize olma ile organizasyonel etkili olma ve verimli bulunma arasındaki bağlantıyı Fişek şu şekilde özet hale getirmektedir: “Organizasyonel etkin olma ve verimli çalışma durumunun nesnel ön-şartının rol, yetki, hak ve yükümlülükleri kati satırlarla ayrı hale gelmiş aşamalardan meydana gelen biçim ile ilgili bir *hiyerarşi durumunun bağlama gerçekleştiren* varlığı şeklinde ortaya çıktığını ifade edebiliriz. Herkeslerin her şeylerden sorumlu ve buna bağlı olarak sorumsuz bulunduğu bir organizasyon, “Çok büyük bir makine” benzeyişi...[gerçekleşirse], her dişi farklı taraflarda devam eden çark şeklindedir; bu şekilde bir yapının, bırakın “etkili” olması şeklinde çalışma göstermeyi rastgele bir şekilde çalışma yapması bile hayret verici olur.”<sup>2</sup> Akıldan çıkartılmamalıdır ki, yetki, rol ve yükümlülük paylaşımındaki çelişki, normal olarak sorumsuz bulunmaya yardım eder; organizasyonel etkin olma yönünden de, sorumsuz olmanın göreceli olanı ile mutlak bulunamı arasında hiçbir değişiklik bulunmamaktadır.

**Örgüt Şemaları:** Örgütlerin yapı biçimini, örgüt ünitelerinin rol sahalarını ve örgütte çalışmakta olanları ve görevlerini ortaya koyan grafiklere ve şekillere organizasyon şemaları denilmektedir. “Yapıyı gösteren örgüt şeması, görevlerle ilgili örgüt şeması ve örgüt kadro şeması olacak şekilde üç şema türünden söz edilebilmektedir.”<sup>3</sup> Şema türleri örgüt yapı şeklinin rahatlıkla algılanmasını gerçekleştirir.

**Karar Alma Açısından Örgütlenme Şekilleri :** Karar alma ve karar verme yönünden organizasyonların biçimi incelendiğinde iki yapı izlenmektedir. Bu durum çerçevesinde organizasyonlar merkezi ve yerinden yönetme prensibi kapsamında

---

<sup>1</sup> Fişek, K. Yönetim, Ankara,1975, s. 227

<sup>2</sup> Fişek, s. 228.

<sup>3</sup> Tortop vd., s. 67 - Aydın, s. 63.

organize olmaktadır. Dar manada merkezden idare, karar verme yetkisinin idarenin en üstünde ya da zirveye yakın bulunanlarda birikmesi; yerinden idare ise karar alma yetkisinin organizasyonun en aşağı basamaklarına (ünitelerine) genişlemesidir. Geniş anlamda ise hususa kamu organizasyonu yönünden yaklaşılr ve karar alma yetki halinin merkez noktada (başkent) bulunup bulunmaması ehemmiyetlidir. “Politik ve yönetsel yetki türlerinin merkezde bulunan otorite sahiplerinde bulunması haline merkezden idare etme denilmektedir. Karar alma merkezi, hükümetin direkt şekilde emretmesi ve komuta etmesi altında bulunan birimlerde ise bu duruma merkezi idare; karar alma yeri, hükümet haricindeki birimlerde ise buna yerinden idare denilmektedir.”<sup>1</sup> Başka bir anlatımla karar çeşitleri bakanlıkların merkezi ünitelerinde alınıyor ise merkezden idare, taşradaki örgütlerinde alınıyorsa yerinden idarecilik denilmektedir. “Bölgeyi içeren ve lokal alanları kapsayan özellikteki hizmet çeşitleri eğer o bölge içindeki yerleşme ünitelerindeki özerk ünitelerce gerçekleştiriliyorsa buna yerinden idarecilik denilmektedir. Yerinden idarecilik prensibi mahalli idare türleri, özerk kurum çeşitleri ve federe ünitelerin meydana gelmesine neden olmuştur.”<sup>2</sup> Her devlet kendisinin tarihsel, politik, toplumsal ve iktisadi haline göre bu sistem çeşitlerinden birisini ya da ikisini beraber uygulayabilmektedir.

Ülkemizde de kamunun teşkilatlanmasında merkezi idare ve yerinden idare olacak şekilde iki sistem gerçekleştirilmekte ama merkezi yönetim çok net şekilde kendisini göstermektedir.

### **3.3. Yönetme**

İdare etme, emretme- komuta etme, karar alma, yön verme, sevk etme ve yönetme manalarını göstermektedir. Bireyler, yöntemler ve kaynak çeşitlerini bağlantı sahalarına almaktadırlar. Belli başlı Amerikalı yazarlar yönetmeyi üretmenin beş faktöründen birisi şeklinde görmektedirler. Bu unsurlardan “5M (Men-bireyler, Materials – üretim ana

---

<sup>1</sup> Eryılmaz, B, Kamu Yönetimi, İstanbul, 1999, s.70.

<sup>2</sup> Eryılmaz, s.70.

maddesi / araç ve gereçler, Machines - makineler, Nakit - para, Management - sevk ve yönetim) ”<sup>1</sup> şeklinde isimlendirilmektedir. İdare etme “ mevcut kaynak çeşitlerini en akıllı ve etkili şekilde kullanarak, belli bir şekli, en az süre ve kısa yöntemlerle tespit amaç türlerine yön verebilme kuvvet ve uğraşı” biçiminde de tanım yapılabilir.”<sup>2</sup> İdarecilik, otorite olarak ifade edilen, bireyleri çalıştırabilme kuvveti manasına gelen geçerli yetki veya kuvvete istinat eder.

Otorite yasalardan, bireylerden (karizma), görev makamından ve hiyerarşiden ortaya çıkabilir. “Üst yöneticilerin otoritesini alt kademelerde çalışanların kabul etmeleri ve kabul etme sahası (üst yöneticilerin verdikleri emirleri kabullenme çerçevesi, kısıtı) özel işletmelerde oldukça dar, resmi kurumlarda özellikle askeri teşkilatlarda geniş durumdadır. Otorite sayesinde düzenlilik ve koordineli çalışma gerçekleştirilir.”<sup>3</sup> İdareciler emrederek çalıştırır. Verilen emir çalışmanın emredilen tarafından gerçekleştirilmesini talep etmektedir, talimat ise yöntem ortaya koyma kılavuzluk yapmaktadır. Üst eğitilmesi açısından Fransa’da ENA (Ecole National Administration, Milli İdarecilik Okulu), Türkiye’de TODAİE, SBF, PA GBF, Harp Okulu şeklindeki okullar idareci namzedi yetiştirmek açısından kurulmuş okul türleridir.

Üst düzey idareci de olması zorunlu nitelikler; “İdarenin unsurları (sevk ve yönetim faktörler) şeklinde isimlendirilen esas işlevleri gerçekleştirmelidir, çalışanlarına kulak vermelidir, fikirlerini çalışanlarına izah etmelidir.”<sup>4</sup> Çalışmasını gerçekleştirdiği yerle bağlantılarını koparmamalıdır, çalışanlarına müteşebbislik düşüncesini vermelidir, yetki devredilmesinde cimri olmamalıdır, çalışanlarının yetiştirilmelerini iyi bir şekilde gerçekleştirmelidir, herkesi kabiliyetine uyumlu işlerde görevlendirmelidir. Bir idarecinin gerek yönetimi çalışana karşı temsili gerekse de çalışanı yönetime karşı temsil gibi iki çeşit temsil tarafının bulunduğu ifade eden Yiğit ise iyi bir yöneticide olması zorunlu nitelikleri şu şekilde sıralar;

---

<sup>1</sup> Zoga’dan akt. Tortop, s.270.

<sup>2</sup> Fişek, s.232.

<sup>3</sup> Aydın, s. 67.

<sup>4</sup> Tortop, ss. 271-272.

- \_ “İşinde ustalığı bulunmalıdır.
- Çevresiyle olan bağlantılarında ölçü gözetmelidir.
  - Örgütüne, üstlerine ve altlarına bağlılık göstermelidir.
  - Memurlarının eğitimini sağlamalıdır.
  - Zorunluluk durumunda çalışanlarının savunmasının yapabilmelidir.
  - Taraf tutmama, gerçekçi ve adaletli olmayı prensip haline getirmelidir.
  - Niyeti iyi ve gayret gösteren olmalı, çalışmalarını beğendiğini ifade edebilmelidir.
  - Çalışanlarına çalışmanın ne şekilde gerçekleşeceğini göstermelidir.
  - Verdiği emirlerin ve talimatların şeffaf ve algılanabilir şekilde bulunmasına dikkat etmelidir.
  - Çevresinde bulunanlara mantık ve saygı çerçevesinde hareket göstermelidir.
  - Çevresindekilere rehberlik yapabilmelidir.
  - Asabiyetinde egemenliği bulunup, en güç zamanlarında bile akıllı davranmaktan vazgeçmemelidir.
  - Başkaları ile bağlantılarında elastik, tolere edici, içten ve gülümseyen bir yüzü bulunmalıdır.
  - Çağdaşlığı kabullenen ve ileri düşünceli
  - Fikir ve karar türlerinde düzeyli bulunmalıdır.

- Yerine getirmeyi vaat ettiklerini karşılamalıdır.”<sup>1</sup>

Aydın’a göre idarecide olmaması zorunlu nitelikler (Hatalar) şunlardır;

- a) “Taraftargirlik
- b) Algılama eksikliği
- c) Karar verememe
- d) Etkilenme
- e) Korkma
- f) İlerideki olanın görüntüsünü alamama”<sup>2</sup>

**- İdarecinin ve çalışanlarının birbirine karşı vazifeleri**

İdarecinin çalışanına karşı belli başlı vazifeleri bulunmaktadır. Bir yazar bu vazifeleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- a) “Korumak
- b) Denetlemek
- c) Cezalandırma
- d) Ödüllendirmek
- e) İlgilenmek
- f) Geliştirmek”<sup>1</sup>

Tüm bu vazifeler yerine getiriliyorsa, orada belli bir kurum kültürü gelişmeye başlar.

---

<sup>1</sup> Aydın, ss.68-69

Çalışanın da idareciye karşı taşıması gerekli özellikleri vardır. Bunlar:

- a) “İdarecinin vazifelerini paylaşma göstermelidir.
- b) İdarecinin tutumunda temsilci olmalıdır.
- c) Üst yöneticiler bilgi sağlanmalıdır.
- d) Hiyerarşiye dayalı yönetime saygı gösterilmelidir.
- e) Üst idareciye yetki devri yapmamalıdır
- f) Üst vazifelerini kolay hale getirmelidir.”<sup>1</sup> şeklinde sıralanabilir. İdareci ve çalışanları arasındaki karşılıklı görev ve sorumluluklar birbirini tamamlayıcıdır.

İdareciliğin kaçınılmaz faktörleri vardır ve şöyle sıralamak mümkündür:

- a) “Karar alma (seçeneklerden birisini tercih etme)
- b) Haberdar etme (alınan kararları uygulama yapanlarına bildirme)
- c) Organize etme (Çalışanın verilen kararlara koordinasyonunu sağlama)
- d) Harekete başlatma (Olağan ve olağandışı durumlarda çalışanı aktifleştirme)
- e) Terfi ettirme (Çalışkan personelini değerlendirme yapıp önem verilen bir makama görevlendirme)”<sup>2</sup>

İdarecilikte yerinde ve zamanında uygulanan bu faktörler çalışanın kurum aidiyetini, meslek bağlılığını artırmaktadır.

---

<sup>1</sup> Tortop vd., ss.98-100

<sup>2</sup> Tortop vd., ss.100-106.

### 3.4. Denetim

Kontrol “İdarenin amaç türleri yönünde plan yapılan ve gerçekleştirilmesi talep edilen işlevlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini, gerçekleştirilmiş ise ne derece etkin [etkili, TG] ve verim gösterir şekilde gerçekleştirildiğini, gerçekleştirilmemiş ise niçin gerçekleştirilmediğini tespit etmek, denetlemek”<sup>1</sup> biçiminde tanım yapılabilir. Kontrol uygulamasının varlığı doğal olarak işgörenlerin kendilerini sürekli düzünleştirmelerine sebebiyet verir.

- **Denetleme türleri: Denetim** uygulamaları sürecinde aşamalar yönünden kontrol; ön kontrol, anlık kontrol ve sonradan kontrol şeklinde üç kısma ayrılmaktadır. “Ön kontrol; işlev gerçekleşmeden plan basamağında iken yapılan kontrol, anında kontrol; çalışırken eşzamanlı yapılan kontrol ve sonradan kontrol ise çalışma sona erdikten sonra yapılan kontroldür.” Böylece yapılan kontroller iş akış sürecindeki aksayan detayı yakalamaya olanak sağlar.

Kamu kurumları yönetiminde denetimi bazı yazarlar “ Yönetmel yapı yönünden kontrol çeşitleri olarak idare içinden yapılan kontrol ve idare dışından yapılan kontrol şeklinde kategorize etmektedirler.”<sup>2</sup>

**A - İdari Yöntemlerle Kontrol (Yönetimsel-İdari Kontrol):** Yönetmel kontrol da dâhili kontrol ve harici kontrol olacak şekilde ikiye ayrılabilir. Dahili kontrol; kurum işletmesinin kendi kendisini kontrol etmesi iken harici kontrol ise kurum işletmesinin diğer bir kurumu kontrol etmesidir. İç ve dış kontroller yapılırken kuruma ve işleyişe özgü farklılıklar içermektedirler.

**a-İç Denetim:** Dahili kontrol de içinde; hiyerarşi bulunan kontrol ve yönetmel kontrol olarak ikiye ayrılmaktadır.

---

<sup>2</sup> T. Ergun – A. Polatoğlu, Kamu Yönetimine Giriş, Ankara, 1998.ss.345-346.

<sup>3</sup> Aydın, s.78.

1-Hiyerarşik denetim: Üst düzey kadroların altında bulunanları kontrol etmesidir. “Organizasyonda üst kademelerde bulunan, emir verme ve yürütme yetisini elinde bulunduran (amir)idarecilerin çalışanlarını ve onların çalışmalarını kontrol edilmesidir. Emir veren, gerçekleştirilen fiiliyatın uygun olmasını kontrol eder. Bu kontrole yasal bir dayanak gerekmektedir.”<sup>1</sup> Hiyerarşik denetim idari etme görevindedir. Genel idarede üst bakan durumunda olan kişidir. Başbakan üst olmayıp, koordinatör görevini yürütmektedir. Bakan olan kişi Başbakan kişiye sorumlu durumdadır.

Üstün anlayışı astı bağlayıcıdır. Üstün, devlet vazifelileri ve faaliyetlerde yetkisi bulunmaktadır. Hiyerarşideki amir kişiler, gerek yasalara uygun olmak gerekse de uygunluk kontrolü gerçekleştirirler. “Amir durumunda bulunanlar, gerçekleştirilen faaliyetleri bunun dışında devlet siyasetine uyumluluk açısından kontrol eder. Kontrol neticesi çalışanın gerçekleştiği faaliyetlerde hiyerarşik amirin faaliyet kabullenme, yürürlüğe girmesini geciktirme, iptalini gerçekleştirme ve farklılaştırma şeklinde yetkisi bulunmaktadır fakat yöneten yönetilenin yerine geçerek karar veremez ona yönlendirebilir.”<sup>2</sup> Her emir veren kendisine bağlı çalışanları kontrol edebilir. Kontrol etme zorunlu ya da müracaatla gerçekleşebilir.

2-Yönetsel denetim: Teftiş Kurulu tarafından müfettişler aracılığı ile gerçekleştirilen kontroldür. Kontrol edicilerin yürütme yetkileri bulunmamaktadır; direkt bakan ve genel müdür ile ilintilidirler ve kontrolü bakan ve Genel Müdür namına gerçekleştirirler. “Zira bakan ya da genel müdür tüm bir örgütü fiili olarak ve kendileri kontrol edemezler. Örneğin Mülkiye müfettişlerinin görevi İçişleri Bakanı namına bakanlık birimlerinin denetimini gerçekleştirirler. Doğruca bakan ya da genel müdüre ilintili şekilde yapılan işleri onların kontrol ettikleri yönetim makamı karşısında bağımsız olmalarını gerçekleştirir.”<sup>3</sup> İdari teftiş idarenin işlevlerinin (PÖYED) kontrol

---

<sup>1</sup> Aydın, s.78.

<sup>2</sup> Aydın, s.78.

<sup>3</sup> Tortop ss.138.

edilmesidir. Genel olarak yerinde denetim gerçekleştiren müfettişler raporlarını kurum amirine sunarlar.

**b-Dış Denetim:** İdare dahili yöntemlerle kontrolün ikincisi ise harici kontroldür. Harici kontrol ifade edildiğinde en önce vesayet kontrolü anlaşılmaktadır.

Vesayet kontrolü: Merkezi idare birimlerinin lokal idare birimlerinde gerçekleştirdiği kontroldür. “Faaliyetlerin yerinde yapılmış olmaları ve yasalarla uyumlu bulunması kontrol edilir. Bu kontrol lokal idare birimlerinin vazifesini istenildiği gibi gerçekleştirmesi ve yönetimin bütünlüğü açısından zorunludur. Kontrol; birimler, vazifeli olanlar ve faaliyetler üzerinde gerçekleşebilir.”<sup>1</sup> Vesayet makamı ve yetki türleri yasada ifade edilmelidir. Ya bir kurum ( bakanlık) veya bir yetkili (bakan) vesayet makamı şeklinde ifade edilir. Vesayet yetkisi devir edilemez.

Hiyerarşi kontrolü merkezden idarenin (yetkinin merkezi olmasının) bir neticesi; vesayet kontrolü yerinden idarenin bir zorunluluğudur. Harici kontrolü kamunun özel kontrol kuruluşları da gerçekleştirebilir. Sayıştay; Devlet Denetleme Kurulu, Yüksek Denetleme Kurulu. Devlet Denetleme Kurulu, Cumhurbaşkanlığı ile bağlantılı şekilde çalışırlar. Kurulun üye sayısı dokuzdur. Kurulun üyesi olabilmek için yükseköğrenim okullarından mezun ve 12 senelik devlet vazifesi gerçekleştirmiş olmak zorundadır. İki senede bir üye sayısı üçte bir şekilde yeniden tekrar edilir. Üye durumunda bulunanların görevlerinde bulunacakları en yüksek yaşları 70’dir. Devlet Denetleme Kurulu’nun vazifesi Cumhurbaşkanının talebi çerçevesinde;

- a) “Bütün devlet kuruluş ve kurumları kapsamında,
- b) Bütün kamu kuruluş ve kurumlarından minimum anamallarının yarısından fazlasına ilave edilmek suretiyle meydana getirilen her çeşit kuruluşta,

---

<sup>1</sup> Tortop vd., ss.137-138.

- c) Devlet kurumu özelliğinde bulunan olan meslek kuruluşları içinde,
- d) Her seviyedeki çalışan ve işveren meslek teşekkülleri içinde,
- e) Devlete faydalı dernekler içinde,
- f) Vakıflar içinde”, her çeşit araştırma, inceleme ve kontrolleri gerçekleştirmektedir

Askeriye ve mahkemeler Devlet Denetleme Kurulu'nun vazife sahası haricindedir. Yüksek Denetleme Kurulu (YDK), Başbakanlık ile bağlantılı, tüzel şahsiyeti bulunan üst düzey bir kontrol mercidir. Kurulun üyesi durumuna gelebilmek için a) yönetim, ekonomi, muhasebe, hukuk ve mühendislik sahalarında lisans eğitimi almış bulunmak, b) Devlet vazifelerinde minimum 20 sene başarılı bir şekilde çalışmak, c) Yirmi senelik hizmetin minimum 3 senesini başdenetçi ya da üst seviye idareci şeklinde yapmış olmak zorunludur.”<sup>1</sup> YDK, anamalinın yarından çoğu doğruca ya da dolaylı şekilde kamunun olan devlet kuruluş ve iştiraklerini TBMM namına kontrol eder. Kurul onyedi üye ve bir başkandan meydana gelmiştir.

**B- İdare Harici Yöntemlerle Gerçekleştirilen Kontrol:** İdare dışından farklı işlevsel yapılara ve mesleki gruplara sahip yetkililerce yapılan denetimlerdir.

**1-Politik Denetim:** Yasamayı gerçekleştirilen organ tarafından yapılan kontroldür. Siyasi organ milli hâkimiyeti elinde bulundurması nedeniyle kontrol etme yetkisini kendisinde bulundurmaktadır. Genel görüşme, meclis soruşturması, meclis araştırması, gensoru usullerini kullanır. Yönetimde seçilmiş durumda bulunan üyelerin gerçekleştirdikleri kontroldür. Kanunlar ile ilgili tartışma yapılırken, ödenek ayrımı gerçekleştirilirken yasama organı kontrol gerçekleştirebilir. Bütçeler çok önem verilen bir kontrol vasıtasıdır. Hükümet idarenin kontrolünde bir tür meclisin vasıtası şeklindedir. Seçim yapacakların sızlanmaları ile de vekiller bürokrasi ile ilgili

---

<sup>1</sup> Aydın, s.78.

bilgilenirler.”<sup>1</sup> Politik organ yalnızca TBMM değildir. Lokal politik organlar da kontrol ederler. İGM, belediye meclisi ve encümeni vs. yönetsel faaliyetlerin çok kez gizli yapılması nedeniyle bu kontrol zordur. Kanuni görevlilerin basın ve başka bireylere bilgi ve demeç vermesini men eder.

**2-Yargı Denetimi:** İdarenin fiili ve faaliyetlerinin yasalara uygun olup olup olmadığını kontrol edilmesidir. Yargı organlarınca gerçekleştirilir. Yönetimin her çeşit fiil ve faaliyetine karşılık mahkeme sürecinin bulunması hukuk ülkesi olmanın zorunluluğudur. Hatalı işlemlerin yaptırımları bulunmaktadır. Mahkemelerin kontrolünde mahkeme tarafsızlığı önen taşımaktadır. Yönetime taraf olursa hukuk devleti prensibi yara alır; halk tarafında bulunursa yönetim çalışamaz duruma gelir. Mahkeme kontrolünde iki sistem bulunmaktadır: Yönetsel yargı (Türkiye, Avrupa kararı) ve adli yargı (Anglo - Sakson). Mahkeme kontrolü çalışan bireylerin her çeşit baskı görmekten uzakta çalışmalarını da gerçekleştirir.

**3-Ombudsman (Kamu Denetçisi) Denetimi:** Kavramın uygulamasının ilk kez gerçekleştirildiği ülke İsveç'tir. Devlet denetçisi, devlet hakemi manasını göstermektedir. Daha çok İskandinav devletlerinde görülmektedir. Meclis namına faaliyet göstermektedir. Tüm bilgilere ve dokümanlara erişir.”<sup>2</sup> Fransa'da Medyatör, İngiltere'de de Parlamento Komiseri olarak isimlendirilmişlerdir.

Türk kamu denetçiliği kurumu 1982 Anayasası'nın 12 Eylül 2010 itibariyle değişmesi sonucunda çalışmaya başlamıştır. Anayasa'nın “Dilekçe, bilgi edinme ve kamu denetçisine başvurma hakkı” başlığını bulunduran 74. Maddesinde “Herkes, bilgi edinme ve kamu denetçisine müracaat etme imkanını kendisinde bulundurmaktadır. Meclis Başkanlığı ile bağlantılı şekilde kurulmuş bulunan Kamu Denetçiliği Kurumu yönetimin faaliyetleri ile bağlantılı sızlanmaları araştırır. Kamu Başdenetçisi Türkiye Büyük Millet Meclisi üyelerince kapalı oy ile 4 sene için tercih edilir. İlk iki oylama

---

<sup>1</sup> Tortop vd., ss.137-138.

<sup>2</sup> Tortop vd., ss.137-138.

sonucunda milletvekili tamsayısının üçte ikisi, üçüncü oylama sırasında milletvekili tamsayısının salt çoğunluğu dikkate alınır. Üçüncü oylama sonucunda salt çoğunluk elde edilemez ise bu oylama sırasında en fazla oy alan iki aday için dördüncü defa oylama gerçekleştirilir, bu oylama sonucunda da en çok oy alan aday tercih edilir. Bu madde içinde bahsedilen hak türlerinin kullanım şekli, Kamu Denetçiliği Kurumunun kurulması, vazifesi, faaliyetleri, araştırma neticesinde gerçekleştireceği faaliyetler ile Kamu Başdenetçisi ve kamu denetçilerinin özellikleri, tercihi ve kişisel hak türlerine ait yöntem ve esaslar düzenleme yapılıdır.”<sup>1</sup> ifade edilmektedir. Kurumun TBMM ile bağlantısı tarafsızlık yönünden eleştiri konusu olsa da her devlet kurumu bir açıdan devletin bir organı ile ilişkilidir. Bu kurumun kendisini en emin hissedeceği yer TBMM olup çalışmasını milletvekilleri ile gerçekleştirilebilir.

**4-Kamuoyu ve Baskı Gruplarıyla Yapılan Denetim:** Demokrasi yönetiminin bir gereği olan medyanın sayesinde gerçekleştirilen denetimdir. Sivil Toplum Kuruluşları ve sendikalardan da bu nokta da söz edilebilir. Bu yöntemle gerçekleştirilen kontrol gerek demokrasi yönetiminin bir zorunluluğu gerekse de sızlanmaların idarece gözönünde tutulması ve halkın isteklerini rahatlıkla açıklayabilmeleri yönünden önem taşımaktadır. Vatandaşları etki altına alma ve ondan etki altında kalma yönünden halk ile bağlantılar önem taşımaktadır”<sup>2</sup> Bu kontrol halkın uyanık ve hassas bulunması yönünden de önem taşımaktadır. Halk ve baskı grupları ile gerçekleştirilen kontrolün etkin gerçekleşebilmesi açısından hassas vatandaşlara gereksinim bulunmaktadır.

**5-Milletlerarası (Uluslararası) Denetim:** “Modern bir kontrol şeklidir. ILO, AIHM, BM, Avrupa Parlamentosunun gerçekleştirdiği kontrollerdir.”<sup>3</sup> Bu kuruluşların belli başlıları iç hukukta ve buna bağlı olarak idarecilikte bağlayıcı durumda iken bazılarının bu şekilde nitelikleri bulunmamaktadır.

---

<sup>1</sup> Aydın, s.78.

<sup>2</sup> Aydın, s.78.

<sup>3</sup> Aydın, s.78.

### 3.5. Eşgüdümleme (Koordinasyon)

Eşgüdümleme (koordinasyon) idareciliğin veya organizasyonun amaçlarını gerçek duruma getirebilmesi açısından bağlantılı bütün üniteler ve bireylerin uyumlu biçimde davranmasıdır. Başka bir ifade ile, idare ünitelerinin “tespit edilmiş bir hedefi gerçek hale getirmek açısından benzer hususta işgören başka kuruluşlar ile ve ünitelerle beraber çalışmayı gerçekleştirmeleri”<sup>1</sup> şeklinde ifade edilmektedir. Zamanla üretim aşamaları karmaşık hale gelmiş, organizasyonel hareketler çok taraflılık elde etmiş, organizasyonlar büyüklük kazanmış ve uyumlu hale getirme zorunluluğu kendisini göstermiştir.

Organizasyonlarda çalışma ve fiiliyat beraberliği zorunludur. Eşgüdüm yalnızca organizasyondan değil başka kurum ve kuruluşlarla da zorunludur. Koordinasyonun 3 faktörü şunlardır: “Ahenk bulunan birleşim gösterme - Beraber çalışma - Teşvik (özendirme)”<sup>2</sup> bu faktörlerin kusursuz olarak işletilmesi, eşgüdümleme açısından oldukça önemli olup verimliliği ve memnuniyeti artırır.

Koordinasyon farklı birey ve ünitelerce gerçekleşir;

- “İdareciler yönünden,
- Bütün ünitelerin kendilerinin arasındaki fiili beraberliği sağlamasıyla,
- Asıl vazifesi eşgüdüm olan ünite aracılığı ile.”<sup>3</sup> Eşgüdüm kuruluşları bu hedefle kurulmuştur. Bakanlar Kurulu da bu şekildedir.

#### - Koordinasyon İlkeleri

Eşgüdüm gerçekleşirken belli başlı prensiplerden hareket edilmektedir. Bu prensipleri şöyle sıralamak mümkündür;

---

<sup>1</sup> Tortop vd., s.114.

<sup>2</sup> Tortop vd., s.115.

<sup>3</sup> Aydın, s.75.

- a) “Örgüt yapısı içinde sadelik sağlama,
- b) Devlet hizmeti politikaları içinde beraberlik sağlamak,
- c) İletişim kanallarının düzenini iyi yapmak,
- d) Eşgüdüm için çalışanı teşvik etmek.”<sup>1</sup>

Koordinasyon ilkelerine tam ve doğru uyum sağlanması içinde bulunduğu kurumsal yapıyı güçlendirir ve sürdürülebilir bir kurum kültürü gelişmesine olanak sağlar.

**Eşgüdüm çeşitleri:** Bazı yazarlar koordinasyonu farklı boyutlarıyla da değerlendirmişlerdir, bunlar;

- “Hiyerarşik duruma istinat eden eşgüdüm: İdarecinin yetkisini ve otoritesini kullanım yaparak gerçekleştirdiği eşgüdüm (ast-üst).
- İnandırıcı eşgüdüm: Çalışanları ikna ederek uyumlaştırma (daha etkili).
- Komiteler yoluyla koordinasyon: Ünite idarecilerinin toplanarak meydana getirdiği eşgüdüm (Üye çok, gecikmeli karar, Sorumluluğu paylaşma).
- Yatay-Dikey Koordinasyon: Yatay, eşit yetki ve yükümlülüğü kendisinde bulunduran üniteler arasındaki; dikey, ast-üst makamlar arasındaki.
- Yapıyla-vazife ile bağlantılı eşgüdüm: Organizasyon kurulumu gerçekleştirilirken eşgüdüm elde etmeye yönelik kurulum yapılması organizasyonun faaliyeti esnasında gerçekleşen eşgüdüm.
- İç-dış eşgüdüm: Kurumun kendi iç üniteleri arasında bulunan ve kurumun dış organizasyonlarla bulunan eşgüdümü”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Newman’dan akt., Tortop vd., s.115.

<sup>2</sup> Sargut’tan akt., Aydın, ss.75-76 - Tortop vd., ss.118-120.

Eşgüdümleme çeşitleri oldukça çok olup kurumsal yönetim açısından tutarlılığı kaçınılmazdır. Kurum çalışanlarının en üstten en alt kademeye kadar koordine olabilmeleri ve dış kurumlarla da ilintili olan süreçlerinde başarılı olabilmeleri; idari yapı içindeki bireylerin tutum, davranış, liderlik, saygınlık, sıfır merkezli yaklaşım gibi yerinde ve erdemli uygulamalarıyla da orantılıdır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARI ve SAĞLIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE SÜRECİ

#### 1. TOPLAM KALİTENİN FELSEFESİ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile ilgili tanımlar, TKY'nin örgütler için önemi ve yönetim düşünce sistemi içindeki gelişimi aşağıda incelendiği gibidir.

Toplam kalite yönetim felsefesi özünde daima daha iyiye odaklı ve çalışanların tam katılımıyla gelişen, öğrenen, durağan değil dinamik bir dizi süreci barındırır, “TKY, kalite üzerinde yoğunlaşarak, müşteri ve çalışanların tatmini ve sürekli iyileştirme için tüm çalışanların katılımına dayanan bir yönetim modelidir. Bu modelin başarıyla uygulanabilmesi için, üst düzey yöneticilerin işin içine sürekli ve etkili olarak girmesi ve tüm çalışanlara sürekli eğitim verilmesi gerekmektedir.”<sup>1</sup> Ayrıca müşteri ve çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin tam olarak karşılanması gerekmektedir.

Tanımdan anlaşılacağı üzere TKY, kaliteye ulaşmayı hedefleyen ve işletmelerin rekabet gücünü arttırmaları yolunda çok önemli avantajlar sağlayan, işletme içinde ve dışında bir yaşam biçimi haline gelen çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Dolayısı ile TKY, “moda bir kavram ya da işletmeler için lüks bir uygulama olmayıp, kalite amacına ulaşabilmek, rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve tutunabilmek için gerekli olan kilit etmenlerden birisi haline gelmektedir.”<sup>2</sup> Ayrıca TKY, yalnız ürün ve hizmetlerin değil, yönetim kalitesi ve verimliliği de arttırmayı hedefleyen, işletme içinde bir “kalite kültürü” yaratmayı misyon edinen uzun soluklu bir yönetim uygulamasıdır.

---

<sup>1</sup> M. Tekin, Kalite Güvence ve Standartlar, Konya, 2006, s.97

<sup>2</sup> H. Özgen, Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması, Ankara, 1998, s.17

Öncelikle ABD'de birçok alanda hizmet veren kuruluşların ürettikleri hizmetlerde kalitenin artırılması çalışmaları başlamış ancak “TKY, Amerika’da ortaya atılan bir sistem olmasına rağmen, gerekli ilgiyi görmemiş, bunun yerine batı ile rekabete hazırlanan Japonya’daki işletmelerin hızla benimsediği, sürekli gelişme (kaizen) diye adlandırdıkları ve Japonya’nın başarısının temeli olan sistem haline gelmiştir.”<sup>1</sup> Önceleri sadece üretimde ve ürün geliştirmekte kullanılan sistem, giderek her alanda yaygınlaşmış bir hayat tarzı oluşmaya başlamıştır. Hatta devletler idari ve stratejik yönetimlerinde dahi kullanmışlardır.

TKY’nin temelleri 1950’li yıllarda Deming’in Japonya’da verdiği seminerlerle atılmıştır. 1951 yılında Japonya’da ilk ulusal kalite ödülü “Deming Ödülü” adı altında verilmeye başlanmıştır. “Juran ve Feigenbaum’un yönetimle ilgili düşünceleri, 1960’larda Japonya’da İshikawa’nın kalite çemberleri faaliyetleri ile birleşince toplam kalite anlayışının oluşumu sağlanmıştır.”<sup>2</sup> TKY’nin uygulamada başarıya ulaşmasında Japonya’daki grup dayanışması ve Japonların kültürel özellikleri önemli rol oynamıştır.

ISO halen 135 ülkede uluslararası standartlara sahip kuruluşlarının katılımıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Her ülkeden bir üye ve her üyenin bir oy hakkı bulunmaktadır. ISO standardizasyon alanının Birleşmiş Milletleri olarak kabul görmektedir. ISO uluslararası düzeyde mal, hizmet değişim ve ulaşımını kolaylaştırma hızlandırma, entelektüel, bilimsel, teknolojik ve ekonomik alanlarda işbirliğini geliştirmek amacıyla faaliyet göstermektedir. “Farklı ülkelerde ve bölgelerde benzer teknolojiler için geliştirilen farklı standartlar uluslararası ticarete teknik engeller oluşturabilmektedir. ISO kalite yönetim standartları ve diğer ürün standartları gibi uluslararası kabul görmüş standartlar hazırlayarak, uluslararası ticaretin önündeki bu tip teknik engelleri ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.”<sup>3</sup> ISO bu yaklaşımı ve amaçları doğrultusunda uluslararası ticaret ve sanayinin verimli bir şekilde yürütülmesi açısından

---

<sup>1</sup> H. Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi. İstanbul, 1997, s.23

<sup>2</sup> Demirci. H, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2010, s.17

<sup>3</sup> C. Gökmen, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ppt sunusu. (www.sb.gov.tr/TR/dosya/1-9056/h/kaliteelkitabi.pdf), 2001, ss.8-9

önemli işleve sahip uluslararası bir örgüttür. Türkiye ISO'nun üyesi olup TSE, Türkiye'deki tek temsilcisidir. TSE, ISO'nun standart hazırlama çalışmalarına TSE bünyesinden ve sanayi alanında uzmanlarla katılım sağlamakta ve katkıda bulunmaktadır.

TKY uygulamalarına paralel olarak 1991 yılında ülkemizdeki büyük işletmelerin üstün çabalarıyla Kalite Derneği "KALDER" kurulmuştur. "Dernek, başarılı kuruluşların deneyimlerini ortaya çıkararak, ülkede mükemmellik arayışının yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla "Uluslararası Kalite Ödülü" uygulamasına öncülük etmiştir. KALDER, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ile ortaklaşa olarak ilk 1993 yılında Ulusal Kalite Ödülü uygulamasını başlatmıştır."<sup>1</sup> Daha sonra her yıl bu uygulamasına devam etmiştir, 1993'te BRİSA kazanmış ve daha sonra sırasıyla TUSAŞ, NETAŞ, KORDSA, ARÇELİK ve ECZACIBAŞI VİTRA kuruluşları kazanmışlardır. Ayrıca Türkiye'de büyük ödüle ek olarak, "KOBİ Kalite Ödülü", "Başarı Ödülleri" ve "Teşvik Ödülleri" eklenmiş, işletmeler dışında kamu sektörü ve sivil toplum örgütleri kategorilerinde de ödüller verilmeye başlanmıştır.

## 2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE

Diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de ilk imalat sektöründe uygulanmaya başlayan TKY, daha sonra " Bankacılık, sigorta, süper market, ulaşım, güvenlik, eğitim, sağlık ve diğer sektörlerde de yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır."<sup>2</sup> İnsanların hayatta kalma, sağlıklı yaşama hakkı gibi vazgeçilemez nedenleri kaliteyi de beraberinde getirmekte ve her geçen gün gelişmektedir.

Sağlık sektöründe kalite yönetiminin doğmasına rol oynayan başlıca sebepler şöyle sıralanabilir;

- 1) "Bireylerin satınalma gücünün artması,

---

<sup>1</sup> İ. Mucuk, Modern İşletmecilik, İstanbul, 2005, s.178

<sup>2</sup> N. Bilgin, Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar, İstanbul, 1995, s.26

- 2) Tedavi kurumları arasında rekabetin başlaması,
- 3) Sağlık hizmetlerinde kaliteli bakım isteğinin yaygınlaşması,
- 4) Kalite- maliyet çelişkisine çözüm olarak gösterilmesi”<sup>1</sup> gibi nedenler birbiriyle bağlantılı olarak toplam kalite yönetiminin başarı için kaçınılmazlığını ortaya koymuş ve önemli bir ivme kazandırmıştır.

Bir yazar ise kaliteyi; “kalite iyileştirmeyi planlama ve uygulamada örgüt çapında bir katılımın yaratılması için yapılanmış sistematik bir süreç sayesinde müşteri beklentilerini yerine getirme ve onları aşmada sürekli bir çaba” biçiminde tanımlamıştır. Günümüzde sağlık alanındaki kalite yönetim çalışmaları tüm zorluklara rağmen halen büyük bir çaba ile sürdürülmektedir.

### 2.1. Uygulanmakta Olan Kalite Düzeyinin Ölçülebilirliği

“Kalitenin ölçülebilmesi için, öncelikli olarak o hizmetin amacının, standartlarının ve bu standartları izlemek için kullanılacak ölçütlerin ortaya konması gerekir.”<sup>2</sup> Sağlık hizmeti uygulamalarının her alanı ve aşamasında ölçülebilir değerlere sahiptir. Bu ölçümler kalite yönetiminin geliştirdiği bir takım ölçütlerle yapılabilir. Örneğin anketlerle; çalışan, hasta memnuniyeti, ilaç-malzeme yönetim sistemi, cihaz yönetimi, hastanede kalınan gün sayısı, hastaların son çıkış durumları vb; girdi- süreç – çıktı olarak ölçüldüğünde anlam kazanmakta ve daha iyiye gidebilmenin rotasını belirlemektedir.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> F. Demir, Y. Ecer, S. Uslu., Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, Standard Dergisi, S.490, Ekim, Ankara, 2002, ss.66-68

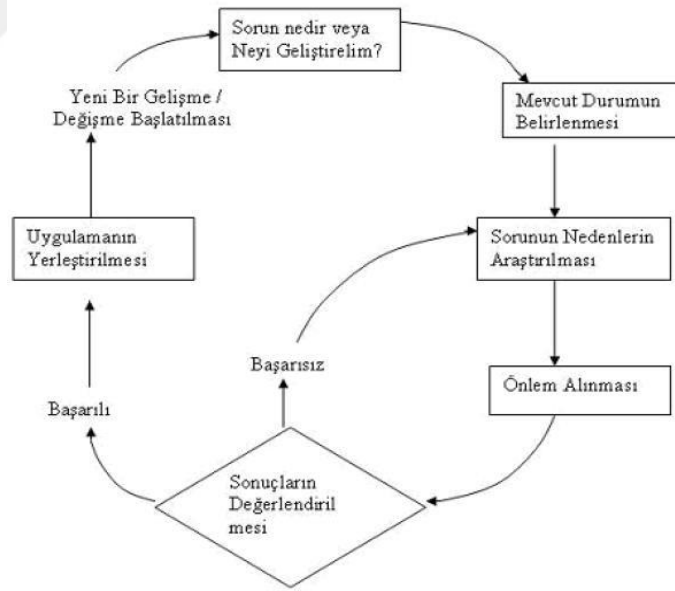
<sup>3</sup> Ş. Ö. Tavlan, Sağlık sektöründe kalite ve toplam kalite yönetimi, Selçuk Üniversitesi (SÜ), (SBE), YLT, Konya, 2001, s.7.

## 2.2. Kalite Düzeyinin Sürekli İyileştirilmesi

Kalite düzeyinin sürekli iyileştirilmesi için, kurumda; Öneri sisteminin kurulması, böylece sürekli öneriye açık olma, sorun çözüm ekiplerinin kurulması, sorun oluşmadan önleme, istatistiği kontrol sisteminin uygulanması, böylece alınan kararların isabetli olması, çalışanların kendi kendini kontrol etmesi gerekir.

Sürekli iyileşme hali, dinamik bir süreçle mümkündür. Bu süreç, değişime gelişime açık, kendisini sürekli yenileyen, öğrenen çalışanlar ve yöneticiler gerektirir. Sürecin dört kademesi vardır. “Bu aşamalar Sheward’ın PUKO döngüsünde (bazı kaynaklar Deming’in PUKO döngüsü olarak kabul etmektedir); Planlamak, Uygulamak, Kontrol Etmek ve Önlem Almak şeklinde özetlenebilir. Her birim ve çalışanları, yapılan iş ve işlemlerde, bu döngüyü tamamladıktan sonra, bir yenisine daha geçer.

**Şekil 5.** Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al Döngüsü



**Kaynak:** Ş. Kavuncubaşı, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Kalite İyileştirme, Ankara, 2000, s.59.

Şekilde görüldüğü gibi,<sup>1</sup> sorunun ne olduğunun belirlenmesiyle başlayan süreç, sorun çözülmesi için planların uygulamaya yerleştirilmesi ve bu aşamadan sonra, çıkan sonuca göre yeni bir gelişim veya değişim için yeniden başlatılır. Bu döngü süreklidir.

### 2.3. Çalışanların Katkısının Sağlanması

Sağlık Hizmetlerinde, görev yapan çalışanların TKY çalışmalarına katılımları hususunda bazı beklentilerinin karşılanması önemli ve gereklidir.

Sağlık kurumunun yapısına göre değişebilen beklentilerden bazıları<sup>2</sup>;

- “Verimini ve başarısını artıracak fiziksel çalışma koşulları,
- Mesleğinde gelişmeyi, ilerlemeyi sağlayacak yeterli destek,
- Sevgi ve saygı içeren bir çalışma ortamı,
- Adil ücret,
- Yetki ve sorumlulukların belirgin olması,
- Makul çalışma temposu,
- Çalışmalarının takdir edilmesi ve desteklenmesidir”. Toplam kaliteye çalışanların katkısı hem kurumsal kalite kültürünün oluşması, hem kurum işleyişinde akıcılık hem çalışan memnuniyetinde ve hasta memnuniyetinde artışa yol açar.

### 2.4. Toplumun Bilinçlenmesi

Sağlık hizmetlerinde hasta hakları, etik ve sunulan hizmetlerin değerlendirilmesi konularında, tüm toplumun bilgilendirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir. “Hastalar

---

<sup>1</sup> Kavuncubaşı, s. 270.

<sup>2</sup> C. Çetin, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul, 1998, s.121.

kendilerine uygulanacak tedavi konusunda sağlık personeli ile birlikte karar verme hakkına sahip”<sup>1</sup> olduğunu bilmelidirler.

## 2.5. İşbirliği

Sağlık hizmetlerinde “kalite düzeyinin saptanması ve iyileştirilmesi aşamalarındaki tüm faaliyetlerde, sadece bu hizmetleri planlayan ve sunanların değil, politikacılar ve sağlık meslek örgütleri”<sup>2</sup> gibi sivil toplum kuruluşlarının da dahil edilmesi gerekir.

## 3. SAĞLIK HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Sağlık, insan yaşamının sürdürülmesinde, yaşam kalitesinin oluşturulmasında ve korunmasında özel bir öneme sahiptir. Sağlık hizmetlerinin düzeyi, ülkelerin gelişmişlik düzeyinin de bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Sağlık hizmetlerinde TKY uygulamasının sağlayacağı yararlar aşağıdaki gibi gösterilebilir. “Müşteri (hasta) ihtiyaçlarının dikkate alınmadığı anlayış, müşteri (hasta) istek ve beklentilerine önem verilen “müşteri (hasta) odaklı yönetim” anlayışına dönüşür. Yönetimdeki “kriz yönetimi” anlayışı, “sürekli gelişme (Kaizen)” ye dönüşür. Kaizen Japocada Kai (değişim), Zen (daha iyi) kelimelerinin birleşimiyle Kaizen (daha iyi) olarak kalite literatürüne yerleşmiştir.”<sup>3</sup> Bir işten bir kişinin sorumlu tutulması yerine, “ekip çalışması”, “toplam kalite ve sinerjik yönetim”, “uzlaşmaya dayalı karar verme” yaklaşımları önem kazanır. “İş için asgari eğitim ve bilgiyle yetinilen personelin yerine eğitimin kurumsallaştığı ve sürekli eğitime önem verilen kurumlarda eğitimli personel istihdam edilir. İnsan kaynaklarının sürekli geliştirilmesine önem verilir.”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> A. Beşkeş, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Ödülleri, Ankara, 2004, s.4.

<sup>2</sup> Beşkeş, s.5.

<sup>3</sup> R. Gökbunar – C. Kayalı, Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamasının Olanakları. [http://www.canaktan.org/yonetim/toplam\\_kalite/kamuda-toplam-kalite/gokbunar-toplamkalite.pdf](http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kamuda-toplam-kalite/gokbunar-toplamkalite.pdf), (E.T.15.08.2013).

<sup>4</sup> Kavuncubaşı, s. 270.

Sağlık yöneticileri, istek ve arzuları doğrultusunda karar vermek yerine, TKY tekniklerini ve araçlarını (benchmarking, beyin fırtınası gibi) kullanarak, verilere dayanarak karar verirler.

“Rutin programların yerini stratejik planlama alır. Eşit işe eşit ücret, pozisyon veya kıdeme göre belirlenen ücret politikaları yerine, kişinin özellikleri ve performansına dayalı ücret politikası uygulanır.”<sup>1</sup> Maaş ve fazla mesai ücreti dışında ödüllendirmenin olmadığı yönetim anlayışından, başarı ve yüksek performansın ödüllendirildiği bir anlayışa yönelir.

#### **4. ÜLKEMİZDE SAĞLIK HİZMETLERİ ALANINDA YÜRÜTÜLEN TOPLAM KALİTE ÇALIŞMALARI**

Bakanlık bünyesinde kurulan bir komisyon tarafından, Joint Commission International’ın kalite kriterleri ile TSE ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi kriterleri temel alınarak Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları Kalite Klavuzu geliştirme çalışmaları hep daha iyisi hedeflenerek devam etmektedir. “Sağlık Bakanlığı tarafından sunulan hizmetlerin etkili, verimli ve kaliteli hizmet anlayışıyla sunulabilmesi için başlatılan kalite yönetimi projelerinin koordinasyonunu sağlamak ve ülkemizde ulusal sağlık akreditasyonu konusunda birlik sağlamak amacıyla önce Sağlık Bakanlığı Kalite koordinatörlüğü kurulmuş, bilahare Performans yönetimi ve Kalite Ölçütlerini Geliştirme Daire Başkanlığı oluşturulmuştur. Böylece gündemde yeterince yer almamış bir ihtiyaca öncelik verilmiş ve bu doğrultuda kararlı bir çalışma başlatılmıştır. Daha çok özel sağlık kuruluşlarının gündeminde olan ve sınırlı kalan kalite çalışmaları Sağlık Bakanlığı önderlik rolünü üstlenmiş ve kamu hastanelerinde kalite çalışmaları hızlanmıştır. Kurumsal Performans ve Kaliteyi Geliştirme Yönergesi uygulamaya konulmuştur.”<sup>2</sup> Planlama kısa ve orta vadede stratejik planlar geliştirilmeli, sürekli iyileştirme amaçlanmalıdır. Yataklı Tedavi Kurumları Kalite Yönetimi Hizmet

---

<sup>1</sup> Kavuncubaşı, s. 270.

<sup>2</sup> ....., ([http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik\\_Metinler/goto.aspx?id=2396](http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=2396)), (E.T.19.04.2014).

Yönergesi ise; Sağlık Bakanlığının 30.10.2001 tarih ve 10311 sayılı olurları ile yürürlüğe girmiştir.

#### **4.1. Sağlık Bakanlığı Tarafından Başlatılan Tky Gelişim Süreci**

Yatak bulunan tedavi kurumlarında sunulmakta bulunan sağlıkla ilgili hizmet sunumlarıyla bağlantılı şekilde Toplam Kalite Yönetimi araştırmaları kapsamında gerçekleştirilen ya da planlaması yapılan araştırmalarla bağlantılı şekilde bilgi deposu meydana getirilmesi hedefiyle bir genelge gerçekleştirilerek kurumlara iletilmiş ve elde edilen bilgiler kapsamında bir bilgi deposu meydana getirilmiştir. “Bu bilgi deposu ile hastanelerin sundukları sağlıkla ilgili hizmet sunum kalitesi taraflı araştırmalarına ait ilerlemeleri izlemek ve bu yönlü araştırmalara tespit edilecek düşüncelere zemin meydana getirilmesi amaçlanmıştır.”<sup>1</sup> Bugün itibariyle Ankara, Bolu, Denizli, Eskişehir, Konya, Muğla, Nevşehir, Sinop, Tekirdağ, Trabzon, Uşak, Bursa, İstanbul, İzmir, Giresun ve Niğde illerinde toplam 32 kurumda TKY çalışmaları sürdürülmektedir.

Ankara Dr. Zekai T.B. Eğitim ve Araştırma Kadın Hastanesi, Eskişehir Doğum ve Çocuk Bakımevi ISO 9001, Niğde Dr. Doğan Baran Doğum Ve Çocuk Hastanesi, Niğde Bor Devlet Hastanesi, İzmir Eğitim Diş Hastanesi, Kayseri Devlet Hastanesi, Balıkesir Devlet Hastanesi ISO 9002 Kalite Güvence Belgesi almıştır. “Ankara, Bolu, Konya, Bursa, İstanbul, İzmir, Giresun, Hatay’da 9 kurumda TKY uygulaması çalışmaları devam etmektedir. Ankara, Bolu, Denizli, Eskişehir, Muğla, Nevşehir, Sinop, Tekirdağ, Trabzon, Uşak, İstanbul, İzmir ve Konya’da 28 kurumda TKY uygulamasına yönelik planlama çalışmaları devam etmektedir.”<sup>2</sup> Bakanlık kurumlarınca yürütülmekte olan bu çalışmalar kapsamında, söz konusu faaliyetlerin desteklenmesi amacıyla, TKY’nin kurum bünyelerine yerleştirilmesi sürecinde yapılacak olan harcamaların, Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurumları ile Esenlendirme (Rehabilitasyon) Tesislerine verilecektir. Döner Sermaye Hakkında Kanununun

---

<sup>1</sup> T. Benli, Hastane Süreçleri, Ankara, 2007, s.43.

<sup>2</sup> S. Doğan ve S. Kaya, “Aksaray’daki Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Algıları,” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 9, Ankara, 2006, s. 67.

Uygulanmasına ilişkin Döner Sermaye Yönetmeliği (106)'nin 7'nci maddesinin (c) bendine dayanılarak, döner sermayeden karşılanması uygulaması getirilmiştir.

Hâlihazırda Bakanlıkça yataklı tedavi kurumlarında verilmekte olan sağlık hizmetlerinin TKY anlayışı çerçevesinde, etkin, ulaşılabilir, verimli ve kaliteli olarak sunulabilmesinin desteklenmesi amacıyla çeşitli çalışmalar sürdürülmektedir. “Bu çerçevede; Sağlık Bakanlığına bağlı yataklı tedavi kurumlarında sunulan bütün hizmetlerin ve yürütülen faaliyetlerin, TKY anlayışı ile; kalite, güven, yüksek verim, motivasyon, süreklilik, rekabet, ekip anlayışı ve kalite kültürü içinde yürütülmesine ilişkin usûl ve esasları düzenlemek amacıyla “ Yataklı Tedavi Kurumları Kalite Yönetimi Hizmet Yönergesi hazırlanarak, 30 Ekim 10311 sayılı Makam onayı ile çıkarılarak tüm Valiliklere gönderilmiş böylece TKY anlayışının kurum bünyelerinde yerleştirilmesi çalışmaları resmen başlatılmış ve kalite kültürü oluşturulması yönünde önemli bir adım atılmıştır.”<sup>1</sup> Ayrıca yataklı tedavi kurumlarındaki bu uygulamaların sağlıklı bir şekilde adaptasyonunun sağlanmasına yardımcı olmak amacıyla Genel Müdürlükçe Sağlık Hizmetlerinde TKY konulu bir rehber kitapçık hazırlanması çalışmaları devam etmektedir.

#### **4.2.Ülkemizde Sağlık Hizmetlerinde Tky'yi Konu Alan Araştırmalar**

Toker, TKY'de hastane yönetiminin rolünü belirlemek amacıyla Kocaeli ilinde çeşitli sağlık kurumlarında çalışmakta olan 100 yöneticinin katılımı ile 52 sorudan oluşan bir anket çalışması yapmıştır. Elde edilen verilere göre “çalışmaya katılan yöneticilerin %80'inin görevlerini vekâleten yürüttüklerini, % 31,30'unun yönetimi profesyonel bir meslek olarak görmediklerini, % 54'ü doktorların idareci olmalarını eldeki kaynakların israf edilmesi şeklinde değerlendirdiklerini ve yine bu yöneticilerin % 66'sının bu görev öncesinde yöneticilik yapmadıkları sonuçlarına varılmıştır.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ö. Cihangir., “Devlet Hastanelerinde Toplan Kalite Yönetimi'nin Uygulanabilirliği,” Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu, (Ed. M. Çoruh), Ankara, 1996, s. 9.

<sup>2</sup> F. Toker, Sağlık Hizmetleri Yöneticilerinin Yönetim Eğitimi İhtiyacı-Kocaeli Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi (İ.Ü). SABE. İstanbul, 2000, s.4.

Ayrıca yöneticilerin kendilerine bağılı olarak çalışan eleman sayılarını bilmedikleri, yöneticilik eğitimi almış yönetici sayısının yok denecek kadar az olduğu ve bilimsel karar verme tekniklerini ancak 100 yöneticiden 3'ünün bildiği görülmüştür. Araştırma sonucunda sağlanan tespitler TKY tarafından meydana çıkartılan amatör olmayan idareci varsayımı açısından incelendiğinde araştırma bulgularının ortaya koyduğu elde bulunan organizasyon biçimlerinin bir neticesi şeklinde kendisini gösteren “idareci tipi” ile söz konusu kuruluşlarda TKY fikrinin uygulanabilir olduğu bir tarafa, hem meslek hem de akademik incelemelerde gündeme gelen oldukça ehemmiyetli kalite-verimlilik sorunlarının zlmesinin oldukça zor olduğunu göstermiştir.

Bekaroğlu'nun İstanbul sınırları içinde faaliyet gösteren 17 ilçeden 60 hastanenin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışma ile özel hastanelerde TKY uygulaması yöntemlerinin ISO 9000 kalite güvencesi durumunu kendisinde bulundurmanın hastane performansı durumuna etkileri belirlenmeye uğraşılmıştır. Ancak realitede şahıs hastanelerinin içinde oldukları sektörde son yıllarda yaşanan gelişmeler dikkate alındığında, gelinen bu noktanın pek de şaşırılacak olmaması gerektiği değerlendirilmiştir. Araştırma neticesinde; ortalama yatak işgal oranının özel hastaneler arasında üçte bir düzeyde olduğu dolayısıyla TKY ve ISO 9000 belgelerini almanın işlevsel verimlilik durumunu artırmadığı, hastane idarecilerinin TKY ve ISO 9000 kalite güvencesi durumunu kabullendiklerindeki öncelik halinin verimlilikle ilgili artıştan daha fazla marka ile ilgili imaj oluşturmaya yönelik olduğu sonucuna varılmıştır.

Yaklaşık olarak beş yıl önce TKY uygulamalarına başlayan ve 2006 senesinde ISO-9001: 2000 “Kalite Yönetim Sistemi Belgesi” alan Uşak Devlet Hastanesinde 114 sağlık personelin katılımıyla TKY uygulamaları ile başlayan süreçte elde edilen kazanımlar ve TKY uygulamalarında başarısızlık nedenlerini tespit etmeye yönelik yaptđı araştırmanın ilk bölümünde; “% 55-% 60 olan hasta memnuniyeti oranının %90-% 95'e, % 55- % 60 olan personel memnuniyetinin % 80- % 85'e, Ortalama 1100 olan poliklinikte bakılan hasta sayısının 1700'e % 55 olan ortalama yatak doluluk oranının %75'e ıktđı buna karşılık, Ortalama 15 olan aylık hasta şikyetleri sayısının ayda 3-

4'e, Alınan tanı cihazlarının da katkısıyla, günlük ortalama 20 olan şehir dışına hasta sevk sayısının 10'a, % 6 olan laboratuvar tekrar oranının %2'e indiği bulgularına ulaşmış,"<sup>1</sup> ikinci bölümde ise TKY uygulamalarında başarısızlık nedenleri araştırılmış, farklı statüde çalışan personelin farklı nedenleri başarısızlığın sebebi olarak gördükleri tespit edilmiştir.

Genel olarak ortaya konulan başarısızlık nedenlerine ilişkin bulgular personelin iş yükünü artırması, Personelin TKY konusuna yeterince ilgi göstermemesidir. "Kısa dönemde sonuca ulaşılacak istenmesi, Ekip çalışması eksikliği, Diğer personelin katılımının sağlanamaması, Personelin TKY konusunda yeterince eğitiminin olmaması, Personeli motive edecek ödüllendirme sisteminin olmamasıdır."<sup>2</sup> Tıbbi cihaz ve teçhizat eksikliği, Personelin sayıca yetersiz olması ve doktorların TKY' ye yeterince katılımının sağlanamaması olarak tespit edilmiştir

Aksaray ilinde sekiz hastanede otuz beş yöneticinin katılımıyla kamu hastane yöneticilerinin TKY'yi algılama durumlarını belirlemek hedefiyle gerçekleştirilen inceleme genelde idarecilerin TKY durumunu sağlıkla ilgili bakım endüstrisi içinde kullanılma durumu düşecek kalıcı bir istek şeklinde gördükleri ve ilerlemeyi sürdüreceği düşüncesini taşıdıkları ortaya konmuştur. "Ayrıca Sağlık Bakanlığı hastanelerinin sunumunu yaptıkları hizmet sunumu seviyesini yükseltmelerine olanak sağlayacak bir idarecilik vasıtası niteliği taşıdığına inandıklarını, kalite durumunun herkesin yükümlülüğü bulunduğunu kabullendikleri sonucuna ulaşılmıştır." Buna karşılık TKY'nin uygulanmasının önündeki engeller TKY konusunda verilen eğitimlerin eksikliği ve üst yönetimin liderliği bulunmasına rağmen çalışanların geçiş sürecine direnç gösterdikleri yani herkesin katılım sağlaması ilkesinin gerçekleştirilememesi olarak belirtilmiştir.

---

<sup>1</sup> Tekin, s. 98.

<sup>2</sup> Tekin, s. 99.

2001 yılında TKY çalışmalarına başlanan Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın hastalıkları ve Doğum Hastanesi içinde TKY sürecinde elde edilen sonuçlara ilişkin olarak; “Örgütteki bütün üniteler ve bireyler arasında bulunan bilgi akışının sistemli duruma geldiği, dahili ve harici iletişimlerin arttığı ve tüm bunların verimlilik artışı sağladığı, Kaynak israfı ve birim maliyetini azalttığı, Hastaların güvenli ve tatmin düzeyi yükselmiş şikâyet sayılarını azalttığı, Hastanenin daha temiz olmasını ve hastanın memnuniyet düzeyinde yükselmeye sebebiyet verdiği, bu aşamada hizmet sunumu yapan çalışana uygulaması yapılan memnunluk anketi sonuçlarına nazaran memnuniyet durumunda yükseliş olduğu, çalışanla gerçekleştirilen mülakatlarda çalışanın motivasyon yükselmesidir.”<sup>1</sup> Bu aşamada modern bir işletme kültürünün oluştuğu ve sözkonusu çerçevede işgörenlerin motive olma çabalarının artış göstermesi ile birlikte idari yönden de plan yapma, karar vermeyi ve biçimsel farklılaşmayı kolaylaştırdığı, TKY ile hastane içinde personelin gerçekleştirdiği çalışmanın niteliğinden kendisi yükümlü bulunduğu açısından daha yenilik yapıcı, bir şeyler oluşturucu, katılım gösterici ve üretici olmalarının sağladığı, kendi denetim sistemi ile personelin kendisini sorguya başladığı, noksanlıkları izler hale geldikleri, Hastanede ekip çalışması fikrinin güçlendiği, bir takım ruhu oluştuğu ve katılımcı yönetim uygulamalarına başlanmış olduğu tespit edilmiştir.

## **5. SAĞLIK HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ’NİN BAŞARIYA ULAŞABİLMESİ İÇİN GEREKLİ FAKTÖRLER**

Sağlık kurumlarında TKY uygulaması sırasında aşağıda belirtilen faktörler başarı elde etmede kilit vazifesi görecektir. Vizyon sahibi lider olma algısı; Bu TKY uygulamasında yüksek kademe bulunan idareciler açısından olmazsa olmaz bir faktördür. “Yapının başarısız olmasında en ehemmiyetli konu vizyon sahibi liderin bir kadroya sahip olmamasıdır. Alıcı merkezli işletme kültürü: İşletme de çalışmakta olanlara ödül verilmesinin müşterilerin memnun olmaları ile ilişkili duruma ulaştırılması

---

<sup>1</sup> B. K. Öçalan, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Memnuniyet Analizi, İstanbul, 2009, s.58.

zorunludur.”<sup>1</sup> İşletmede çalışmakta olanların katılımlarının tam olması: TKY’nin başarıya ulaşabilmesi açısından kurumda çalışan herkesin katılım göstermesi gereklidir. Profesyonel takımlarla işletmede TKY düşüncesinin yayılması sağlanmalıdır. Başarıya ulaşmak açısından takımla çalışma daha fazla desteklenmelidir. Bu takımlar da değişik işlev grupları içinde çalışanlar ve üst idareci olmalıdır.

Hekimlerin kaliteye yönelik araştırmalarda faal şekilde çalışmaları: TKY uygulaması biçiminin sağlıkla ilgili sektör içinde başarı elde edebilmesi hekimlerin katılmalarının gerçekleştirilmesi zorunludur. “Hekimlerin, kalitenin geliştirilmesi konseyleri içinde, eğitimle ilgili takımlarda ve kalite düzeyinin devamlı yükseltilmesi amacını taşıyan kalite çemberleri içinde bulunmaları gerçekleştirilmelidir. Devamlı rehabilite etme varsayımı: TKY’nin uygulanma aşamalarında iyi olana erişme diye bir kavram bulunmamalıdır. Sürekli daha iyi olmayı amaçlayan bir fikir biçimi meydana getirilmelidir.” Yapısal bütünlük: Bir idari strateji şeklinde TKY düşüncesiyle toplam kalite yönetimi uygulamalarının benzerlik göstermesi gerçekleştirilmelidir. Sağlık çalışanları TKY’nin aşağıda belirtilen hususlarda kendilerine fayda getireceğine inanç göstermeleri zorunludur.

Mesleki uygulamalarında kontrolü fazlasıyla ellerinde tutabileceklerdir. Hastane faaliyetlerinde etkili bir gücü ellerinde bulundurabileceklerdir. “Hastaları hastane tedavisinden memnuniyetle ayrılacaktır. Sağlıkla ilgili hizmetin sunumunu yaparken kalitesi yüksek bir destek hizmeti elde edeceklerdir. Referans verilen ve kurumunu tercih eden hastaların sayısında artış görülecektir. Hastane de gerek klinik, gerekse de yönetsel açıdan kalitesi bulunan bir hizmetin verilmesine başlanacaktır. İşleri sistemli devam ettiğinden hastalarla ilgilenecek çok vakitleri bulunacaktır.

---

<sup>1</sup> ....., [http://skid.org.tr/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=6&Itemid=26](http://skid.org.tr/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=6&Itemid=26), (06.04.2019).

## 6. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİLERİN TKY'YE BAKIŞ AÇILARI

ABD'de TKY uygulayan hastanelerin yöneticileri, ilk adımın cesaret olması, sonrası ise yönetim stilinin değiştirilmesi konusunda birleşmektedir. “Hospitals dergisinin 1992’de yaptığı bir araştırma sonucuna göre TKY uygulayan hastanelerin yöneticileri duygularını şöyle ifade etmektedirler.”<sup>1</sup> Kendi yönetim ekibime olan saygımı arttırdım (%51.5), Çalışanlardan hiçbir zaman duymadığım fikirler gelmeye başladı (%57.9), Şimdiye kadar yaptığım en önemli işin bu olduğunu hissediyorum (%60.3), TKY uygulayan aynı hastane yöneticileri kendi liderlik tarzlarını katılımcı (%78.2) ve takım kurucu (%69.2) olarak tanımlamaktadır.

---

<sup>1</sup> O. Berk, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 1996, s.54.

## SONUÇ

İletişimde sözlü iletişim kadar sözsüz iletişiminde büyük önemi bulunmaktadır. Sözsüz iletişim duyguların aktarılmasında kimi zaman sözlü iletişimden daha etkili olduğu jestler, mimikler ve bedensel hareketlerden oluşmakta ve sözsüz iletişim unsurlarının bazıları doğuştan gelirken bazıları ise sonradan öğrenilmektedir.

İletişimin özelliklerini bilmek, iletişimin doğru anlaşılabilmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu özellikler; İletişimde ilk dakika ve ilk izlenimin çok önemli olması, iletişimin sadece bir bilgi alışverişi değil aynı zamanda duyguların da aktarıldığı bir süreç oluşu, iletişimin kişiye değil kişiyle yapılandırılması ve iletişimin kelimeler, beden hareketleri ile bütünleşmesidir. İnsanlar arasında başlayan sözsüz iletişim ya sözlerle devam etmekte ya da sona ermektedir. İletişimde kişinin sözleri kadar ses tonu, sesindeki canlılık ve coşku gibi öğeler de dil ötesi öğeler olarak çok büyük önem taşımaktadır.

Sağlık sunucuları en üst düzey, en alt kademe çalışanlarıyla ve hizmet sundukları hasta - hasta yakınlarıyla, kaçınılmaz bir iletişim döngüsünde kaliteli hizmetle ve etkin yönetimle içinde bulunduğu çağın da ötesini öngörerek gelişmeye devam etmektedir. Sağlık hizmeti tüm çalışanlarıyla bir bütün olarak kaliteli, etkin, verimli çalışmak durumundadırlar. Sağlık kurumlarında birçok bölüm ve farklı akademik düzeyden doktorlar, hekim dışı sağlık çalışanları, klinik destek hizmet personelleri, temizlik, güvenlik, sekreterlik, çeşitli mühendislik ve teknik personelleri gibi karmaşık bir o kadar da değişik sosyal, kültürel, eğitim düzey farklılıkları içeren insan kaynaklarından oluşmaktadır. Tüm bu çalışanların oldukça farklılık arz eden dokusu tüm detayları ile değerlendirilerek öncelikle TKY' nin önündeki en önemli engel olan etkin iletişim eksiklikleri tanımlanmalı ve uygun eğitim projeleri geliştirilmelidir. Uygulanan eğitim programları sonrasında gözlemler, anketler, memnuniyet ölçümleri tekrarlanıp analiz edilmeli çıkan sonuçtan hareketle daha iyiyi amaçlayan bir diğer eğitim uygulaması planlanmalıdır.

Ancak günümüzde hala bu eğitimler kişilerin çalıştığı mesaiyle eş zamanlı planlanmakta ve konferans salonlarında yine kendi hastane çalışanları tarafından, bilgisayar programlarından seçilmiş monoton sunum teknikleriyle yapılmaktadır. Hal böyle olunca maalesef hem etkin iletişim hem de TKY uygulamalarında eksiklikler sürüp gitmektedir. Hastane veya diğer sağlık kurum yöneticileri, yönetim kadrosundaki tüm birim çalışanları ve kurum çalışanlarıyla farkındalık toplantıları, etkinlikleri düzenlemeli, sorunların tespiti, her düzeyden çalışan önerilerinin dikkate alınıp değerlendirilmeli, hatta sağlık hizmeti alan kişileri de bu döngünün içine almalı, analizler yapılmalı ve sonrasındaki planlanıp uygulamalara geçirilmeli, durağan değil gelişen, öğrenen, ödüllendirilen bir etkin iletişim tarzıyla toplam kalite iyileştirilerek yönetilmelidir.

TKY uygulanmasının önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Hizmet içi eğitimler hastane veya kurum dışında, çalışılan zaman diliminden bağımsız, daha etkin ve modern, iletişim- eğitim için tasarlanmış mekânlarda, profesyonel eğitilmiş eğitimciler tarafından verilmeli, eğitilene sağlık hizmetinin önemli bir çalışanı olarak hissettirmeli, farkındalık düzeyini yükseltmeyi, geliştirmeyi amaçlamalıdır. TKY konusunda verilen eğitimlerin eksiliği ve üst yönetimin liderliği bulunmasına rağmen çalışanların geçiş sürecine direnç gösterdikleri, herkesin katılım sağlaması ilkesinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Hastanede ekip çalışması fikrinin güçlendiği, bir takım ruhu oluştuğu, davranışlara aksettiği ve katılımcı yönetim uygulamalarına başlanmalıdır.

Sağlık denetçileri tarafından ise eğitim verilip, verilmediği kimlere verildiği sorgulanmaktadır. Sağlık kurumlarında TKY denetlenirken eğitim ve iletişim konularındaki sorgulamalar, soru yöntemi ve gözlemlerinde de; geliştiren, iyileştiren dinamik ve etkinleştiren bir yapıya geçilmelidir.

Sağlık hizmetleri gün geçtikçe karmaşıklaşan, her yıl hastalar için toplanan ve depolanan tıbbi veri ve diğer veri miktarları büyük bir hızla artıyorken bu verilere yeniden ulaşma, kullanma, işleme ve geliştirme bir yandan giderek daha zor bir hale geliyor, bir yandan da bu gereksinim daha fazla önem kazanıyor. Bunun bir sonucu

olarak hastanelerin tıbbi, idari, finansal, insan kaynakları ve TKY olarak birbirleri ile ilintili tüm iş süreçlerinde yönetim, iletişim bilgi sistemlerinin efektif olarak kullanılması, geliştirilmesi, desteklenmesi gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

- Adair, J., Etkili İletişim,(Çev.Çolakoğlu. Ö), İstanbul, 2006.
- Ak, B. – Akar, Ç., “Hastanelerin Özellikleri ve Diğer İşletmelerden Farklılıkları”, Sağlık Yönetimi, Yıl:2, S.5, Eskişehir, 1988.
- Araz, A., Kişilerarası İlişkilerde Benlik Sunumu, İstanbul, 2005.
- Aydın, A. H., “Yönetimin Fonksiyonları”, Yönetim ve Organizasyon,( Ed. S. Güney), Ankara, 2001.
- Baltaş, Z. – Baltaş, A., Bedenin Dili, İstanbul, 1994
- Bektaş, D., Türkiye’de Kaç Hastane Var? [http:// www.habervitrini. com/ haber.asp?id = 213133/](http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=213133/) (06.04.2019)
- Benli, T., Hastane Süreçleri, Ankara, 2007.
- Berk, O., Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, 1996.
- Berk, E., Yazınsal İletişim ve Halkla İlişkiler, İstanbul, 2007.
- Beşkese, A., Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Ödülleri, Ankara, 2004.
- Bıçakçı, İ., İletişim ve Halkla İlişkiler. Ankara, 1998.
- Bilgin, N., Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar, İstanbul, 1995.
- Bülbül, A. R., İletişim ve Etik, Ankara, 2001.
- Cihangir, Ö., “Devlet Hastanelerinde Toplan Kalite Yönetimi’nin Uygulanabilirliği,” Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu,( Ed. Mitat Çoruh), Ankara, 1996.

- Cihangir, Z., Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi, Ankara, 2004.
- Çetin, C., Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul, 1998.
- Cüceloğlu, D., İletişim Donanımları, İstanbul, 2001.
- Demir, F. - Ecer, Y. - Uslu, S., Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, Standard Dergisi, S.490, Ankara, 2002.
- Dilbaz, N. “Sosyal Fobi”, Psikiyatri Dünyası Dergisi, C.1,Ankara, 1997.
- Doğan, S. - Kaya, S., “Aksaray’daki Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Algıları,” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.9, 2006, s. 67
- Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, 2005
- Dökmen, Ü., Evrenle Uyuşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak, İstanbul, 2004
- Erdoğan, S. - Bekir, Ş. H. - Şanlı, H. S., Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Ekonomik, Sosyal, Kültürel Uyum Sorunlarını Etkileyen Bazı Etmenler”, GÜ, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, S.16, 2005
- Ergun, T. – Polatoğlu, A., Kamu Yönetimine Giriş, Ankara, 1988.
- Eryılmaz, B. Kamu Yönetimi, İstanbul, 1999.
- Ersen, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi. İstanbul, 1997
- Fişek, K., Yönetim, Ankara, 1975.
- Goleman, D., Duygusal Zeka , (Çev. Seçkin. B), İstanbul, 2004.

- Gökbunar, R. – Kayalı, C. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamasının Olanakları. [http://www.canaktan.org/yonetim/toplam\\_kalite/kamuda-toplam-kalite/gokbunar-toplamkalite.pdf](http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kamuda-toplam-kalite/gokbunar-toplamkalite.pdf), (06.04.2019)
- Gökdağ, D., Etkili İletişim, Etkili İletişim Engelleri, 3. ve 4. Bölüm, Etkili İletişim Ed. U. Demiray, Ankara. 2008.
- Gökmen, C., Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ppt sunusu. ([www.sb.gov.tr/TR/dosya/1-9056/h/kaliteelkitabi.pdf](http://www.sb.gov.tr/TR/dosya/1-9056/h/kaliteelkitabi.pdf) (06.04.2019), 2001.
- Gürüz, D. - Eğinli, A. T., Kişilerarası İletişim, Ankara. 2008
- Güz, N. – Küçükerdoğan, R. – Sarı, N. – Küçükerdoğan, B. - Zeybek, I., Etkili İletişim Terimleri, İstanbul, 2002.
- İnceoğlu, M., Tutum, Algı, İletişim, Ankara, 2004.
- İzgören, A. Ş., Dikkat Vücudumuz Konuşuyor!, Ankara, 2009.
- Kavuncubaşı, Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000
- Kavuncubaşı, Ş., Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Kalite İyileştirme, Ankara, 2000
- Kavuncubaşı, Ş. – Kısa, A. Sağlık Kurumları Yönetim, Eskişehir, 2002
- Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi. Ankara, 1991.
- Korkut, F., “İletişim Becerilerinin Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları”, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, C.2 S.7, 1996.
- Koydemir, S., “İnternette Kaybolan Utangaçlık”, Bilim ve Teknik Dergisi, Ekim, 2010.
- Knapp, M. L.– Vangelisti, A. L. “Interpersonal Communication and Human Relationship”, Sixth Edition, Publisher: Allyn & Bacon, America, 2008.

- Maxwell, J. C.- Dornan, J., Etkili İnsan Olmak, (Çev. Demet Dizman), İstanbul, 2002.
- Mckay, M. – Davis, M. – Fanning, P., İletişim Becerileri,(Çev.Gelbal. Ö), Ankara, 2009.
- Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 2005.
- Mutlu, E., İletişim Sözlüğü, Ankara, 2008.
- Öçalan, B. K., Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Memnuniyet Analizi, İstanbul, 2009.
- Özgen, H., Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması, Ankara, 1998.
- Özodaşık, M., Kişilerarası İletişim Sürecinde Algı-İkna ve Empatik İlişkiler, Konya, 2009.
- Peltekoğlu, F. B., Halkla İlişkiler Nedir?, 2004.
- Sarvan, F., “Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye’de Sağlık Hizmetleri Yöneticiliği Meslek ve Eğitimi”, Hikmet SEÇİM, Hastane İşletmeciliği (Seçme Yazılar), Eskişehir, 1995.
- Seçim, H., Hastane Yönetimi ve Organizasyonu-Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi, İstanbul, 1991.
- Seçim, H., Türkiye Hastaneleri İçin Bir Yönetim ve Organizasyon Modeli Örneği, <http://www.merih.net> (06.04.2019)
- Şen, Ş., Sınıfiçi İletişimde Beden Dili Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Beden Dilin Kullanma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, GÜ, EBE, Ankara, 2006.
- Tavlan, Ş. Ö. Tavlan, Sağlık Sektöründe Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi, Selçuk Üniversitesi (SÜ), SBE, İABD, (YYLT), Konya, 2001.

Tekin, M., Kalite Güvence ve Standartlar. Konya, 2006.

Tezel, A., “Aile İçi İletişim”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi/International Journal of Human Sciences, Volume 1, No 1, ISSN: 1303-5134, www.insanbilimleri.com, (06.04.2019).

Toker, F., Sağlık Hizmetleri Yöneticilerinin Yönetim Eğitimi İhtiyacı-Kocaeli Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi(YDT), İstanbul Üniversitesi (İÜ), SABE, İstanbul, 2000.

Tortop, N. - İşbir, E. G. – Aykaç, B. – Yayman, H. – Özer, M. A., Yönetim Bilimi, Ankara, 2007.

Tuna, Y., “Etkili İletişimde Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Süreçler”, 7. Bölüm, Etkili İletişim Ed. U. Demiray, Eskişehir, 2008.

Tutar, H. - Yılmaz, M. K., Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, Ankara, 2002.

Uysal, G., “Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli”, Hacettepe Üniversitesi, CÜ, İİBD, C. 4, S.1, Ankara, 2003.

Voltan, N. A., İnsan İlişkileri İletişim, Ankara, 2010.

....., [http://skid.org.tr/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=6&Itemid=26](http://skid.org.tr/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=6&Itemid=26), (06.04.2019)

....., [http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik\\_Metinler/goto.aspx?id=2396](http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=2396), (06.04.2019)

....., [http://www.asm.gov.tr/DOCUMENT/DOCUMENT/34\\_Document.PPT](http://www.asm.gov.tr/DOCUMENT/DOCUMENT/34_Document.PPT), (06.04.2019)

....., <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/asuna.pdf>, (06.04.2019)

## ÖZGEÇMİŞ

20 Ekim 1974 tarihi Tunceli ili Pülümür ilçesi doğumluyum. İlk, orta ve lise eğitimlerimi Bursa da tamamladım.1992 yılında Bursa Sağlık Meslek Lisesinden,1995 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi Sağlık Meslek Yüksekokulu Önlisans Ebelik bölümünden, 2011 yılında Samsun 19 Mayıs Üniversitesi Sağlık Meslek Yüksekokulu Lisans Ebelik bölümünden mezun oldum.1992 yılından itibaren Sağlık Bakanlığı Bünyesinde çeşitli departmanlarda görev yaptım ve halen çalışmaktayım.

Özel ilgi alanlarım kitap okumak, resim yapmak ve yürüyüş yapmaktır.

Evli, üç çocuk annesiyim aynı zamanda gönüllü olarak koruyucu annelik yapmaktayım.

**Fatma DEMİR**